



**MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO**

**ADRIANA CHOSTAK DAVID**

**TRAJETÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DE  
EQUIPES AUTONÔMAS: UM ESTUDO DE CASO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CURITIBA**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ADRIANA CHOSTAK DAVID**

**TRAJETÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DE  
EQUIPES AUTONÔMAS: UM ESTUDO DE CASO**

**Dissertação apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Mestre, do  
Programa de Mestrado Acadêmico em  
Organizações e Desenvolvimento, FAE  
Centro Universitário.**

**Orientador: Prof. Dr. Osmar Ponchirolli**

**CURITIBA**

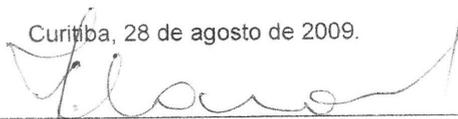
**AGOSTO 2009**

ADRIANA CHOSTAK DAVID

TRAJETÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES AUTÔNOMAS: UM  
ESTUDO DE CASO

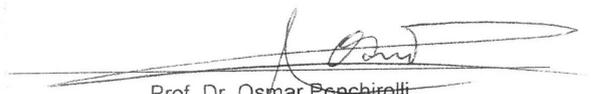
Esta dissertação foi julgada adequada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Organizações e Desenvolvimento pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Organizações e Desenvolvimento da FAE Centro Universitário.

Curitiba, 28 de agosto de 2009.



Prof. Dr. Antoninho Caron  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Osmar Penchirelli  
Orientador  
FAE Centro Universitário



Prof. Dr. Lis Andréa Pereira Soboll  
Examinador Interno  
FAE Centro Universitário



Prof. Dr. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov  
Examinador Externo  
Universidade Positivo - UP



Prof. Dr. Lafaiete Santos Neves  
Suplente  
FAE Centro Universitário

*Dedico este trabalho a minha família sempre presente em especial  
ao meu marido André Luis e minha mãe Terezinha.*

## **Agradecimentos**

*A realização deste trabalho é fruto da ajuda de vários colegas que me apoiaram e incentivaram nesta jornada. Em especial a:*

- ao meu orientador professor Osmar Ponchirolli, pelo apoio nesta jornada;*
- a professora Lucia Izabel C. Sermann pela oportunidade de aperfeiçoar meus conhecimentos e o apoio incondicional, para que esta pesquisa fosse realizada;*
- a empresa Alfa, na figura de seu diretor, dos gerentes e membros das equipes que participaram da pesquisa e forneceram as informações fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho;*
- a minha colega Márcia Cruz no apoio das revisões;*
- a professora Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov pelas sugestões e apoio na finalização desta dissertação.*

## RESUMO

DAVID, Adriana Chostak. **Trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas: um estudo de caso**. 2009. 107p. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) - FAE Centro Universitário. Curitiba, 2009.

Nesta pesquisa, apresenta-se um estudo de caso, focando em uma empresa industrial do ramo automobilístico, situada na região metropolitana de Curitiba, no estado do Paraná, localizada na região sul-brasileira. Neste estudo, buscou-se identificar a trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas, a partir da percepção dos seus membros. O referencial teórico desta pesquisa compreende um resgate da evolução da organização do trabalho e como nele se insere a abordagem sociotécnica, base para a implantação do trabalho em equipes autônomas. Incluem-se, ainda, aspectos ligados a dinâmica organizacional, o papel da liderança e o desenvolvimento da trajetória das equipes. Verificou-se com base no estudo, o estado atual do trabalho em equipes na empresa estudada, comparando-se com preceitos teóricos que envolvem o desenvolvimento de equipes. Tendo em vista que esta pesquisa tem por objetivo analisar a trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas em uma organização industrial, optou-se por desenvolver uma pesquisa analítica com referência no campo empírico, predominantemente qualitativa, de coleta de dados valendo-se dos recursos de entrevista e grupo focal. Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de um maior envolvimento das lideranças no desenvolvimento das equipes, bem como uma maior maturidade técnica e comportamental por parte da equipe.

**Palavras-chave:** equipes; liderança; desenvolvimento de equipes; trajetória de equipes; equipes autônomas.

## ABSTRACT

DAVID, Adriana Chostak. Trajectory of the autonomous teams development: a study of case. 2009. 107p. Dissertation (Master in Organizations and Development) - FAE Centro Universitário. Curitiba, 2009.

This research presents a study of case, focusing on an industrial company in the automobile industry, located in the metropolitan region of Curitiba, in Parana state, located in the South of Brazil. In this study, we aim to identify the trajectory of autonomous teams development, from the perception of their members. The theoretical framework of this research includes a rescue of the work organization evolution and the way the socio-technical approach fits into it, which is the basis for the implementation of autonomous team- work. Further are included aspects of organizational dynamics, the role of leadership and the trajectory development of the teams. It was based on the study, the current state of teamwork in the company studied, compared to theoretical rules which involve the development of teams. Given that this research is to analyze the trajectory of the development of autonomous teams in an industrial organization, we chose to develop an analytical research with reference to empirical field, largely qualitative, data collection drawing on the resources of interview and focus groups. The survey results point out to the need for greater involvement of leaders in the development of teams, as well as a more senior technical and behavioral parts of their team.

**Keywords:** teams; leadership; team development; trajectory of teams; autonomous teams.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - A EVOLUÇÃO HISTÓRICA .....	27
FIGURA 2 - MATURIDADE DAS EQUIPES .....	36
FIGURA 3 - IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAS DAS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS .....	38
FIGURA 4 - ESTRUTURA HIRÁRQUICA DA EMPRESA ALFA.....	60
QUADRO 1 - GRAU DE HABILIDADE DAS EQUIPES.....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	13
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E O CONTEXTO DAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	17
2.1 Evolução da organização do trabalho .....	17
2.1.1 Administração Científica .....	18
2.1.2 Teoria Clássica da Administração .....	19
2.1.3 Modelo Ford .....	20
2.1.4 Escola de Relações Humanas .....	21
2.1.5 Abordagem Sociotécnica .....	22
2.1.6 Modelo Toyota .....	25
2.1.7 Conclusões Referentes à Evolução da Organização do Trabalho .....	27
2.2 TRAJETÓRIA DAS EQUIPES .....	28
2.2.1 Conceituação de Equipes e Grupos .....	28
2.2.2 Tipos de Equipes .....	30
2.2.3 Equipes e suas Limitações .....	31
2.2.4 Curva de Desempenho das Equipes .....	33
2.2.5 Desenvolvimento de Equipes .....	34
2.3 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO .....	37
2.3.1 A Complexidade para Adotar Equipes Autônomas .....	39
2.3.2 Graus de Motivação e Autonomia para Equipes .....	40
2.3.3 Liderança .....	43
2.3.4 Etapas de Transição para as Equipes Autônomas .....	45
2.4 FATORES ORGANIZACIONAIS .....	48

2.4.1	Princípios da Organização Qualificante .....	49
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>52</b>
3.1	OBJETO DE ESTUDO .....	54
3.2	SUJEITO DA PESQUISA .....	55
3.3	PLANO DE COLETA DOS DADOS .....	55
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	57
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>59</b>
4.1	ASPECTOS HISTÓRICOS DA EMPRESA .....	59
4.2	A LINHA DE FABRICAÇÃO DA EMPRESA ALFA.....	61
4.3	ASPECTOS ORGANIZACIONAIS RELATIVOS AO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES AUTÔNOMAS .....	62
4.3.1	Programa de Desenvolvimento Fabril .....	64
4.3.2	Ações Corporativas .....	69
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES</b> .....	<b>72</b>
5.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS BASEADOS NA APLICAÇÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA AO GRUPO DE GESTÃO DE CONSULTOR EXTERNO.....	72
5.1.1	Aspectos Gerais .....	72
5.1.2	Análise da Entrevista Semi-estruturada com o Grupo A.....	73
5.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS BASEADOS NA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL DOS SUJEITOS DA ÁREA INDUSTRIAL DA ORGANIZAÇÃO .....	79
5.2.1	Aspectos Gerais .....	80
5.2.2	Análise da Entrevista Semi-estruturada com o Grupo B .....	80
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS</b> .....	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>99</b>
	<b>APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA A APLICAÇÃO DE ENTREVISTA QUALITATIVA AO GRUPO PARTICIPANTE DA PESQUISA</b> .....	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE 2 - ROTEIRO GRUPO FOCAL – DEMAIS CARGOS, EXCETO CARGOS DE GESTÃO</b> .....	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos séculos, o fator trabalho sofreu grandes transformações no universo organizacional, passando por vários processos de aprimoramento entre a forma de gestão do líder para com a sua equipe, e o próprio papel da equipe na tomada de decisão. Durante os últimos anos as organizações têm experimentado uma variedade de novas técnicas de administração e modos diversos de estruturar-se para obter uma vantagem competitiva, e a utilizar os recursos humano com mais eficácia. O ambiente global competitivo desperta nas organizações a necessidade de maior qualidade, velocidade, adaptabilidade e eficiência da atuação como principais motivadores deste processo. (COHEN, 1995; LEEDE *et al.*, 1999; POWER e WADDELL, 2004).

Percebe-se a necessidade de novas formas de estrutura organizacional para atender as atuais demandas e expectativas de clientes e colaboradores, com profundas implicações nas relações de trabalho (MILKOVICK, 2000). Segundo Marx (1998) as adaptações das estruturas organizacionais refletem um impacto sensível na forma pela qual o trabalho é organizado. Percebe-se a necessidade de novas formas de estrutura organizacional para responder as atuais demandas e expectativas dos *stackholders*, com profundas implicações no trabalho em equipes.

Para Ferreira (1997) tornou-se quase uma obrigação das organizações dinamizar-se a partir de suas relações interiores, buscando aproveitar todo o potencial de seus funcionários.

Criar estruturas que promovam a participação de funcionários nas decisões da empresa têm surgido nos últimos anos. Segundo Manz e Sims (1996), o trabalho com maior autonomia pode fornecer vantagem competitiva. Segundo estes autores, existem indícios de que equipes com maior autonomia podem favorecer maior produtividade, economias de custo, amplas melhorias da qualidade, com redução acentuada do absenteísmo e rotatividade e melhor qualidade de vida para a sua força de trabalho.

O conceito de equipes autônomas foi criado a partir de 1949 com os trabalhos pioneiros realizados por pesquisadores ligados ao instituto Tavistock,

Londres, Inglaterra, onde se originou a teoria de sistemas sociotécnicos, na qual descobriu-se que equipes com papéis flexíveis eram mais efetivas do que as equipes com papéis altamente estruturados (HIRSHORN, 2005; KATZENBACH; SMITH, 1993; MOHRMAN, 1995; PASMORE, 1988 e SALERMO, 1998).

A sociedade contemporânea está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que resultam em um processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação acontece pela criação de novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros. Desta forma, configura-se o desafio das organizações em desenvolver e utilizar modelos de gestão e processos com o objetivo de alcançar maior agilidade, eficiência e competitividade global para garantir a crescente inovação e por sua vez sua sustentabilidade no meio empresarial.

Percebe-se que em meio a tantos desafios, as maiores dificuldades enfrentadas atualmente pelas organizações não passam somente pelos aspectos técnicos, e sim pelos fatores comportamentais. O comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre pessoas, grupos e organização. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento (DUBRIN, 2003).

A presente pesquisa se justifica no sentido de identificar a trajetória para o desenvolvimento de equipes autônomas em uma organização. Neste novo cenário, no mundo organizacional, o papel das equipes vem sendo o ingrediente fundamental das organizações de sucesso (MOHRMAN, 1995).

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Gil (1996), o objetivo de toda pesquisa é descobrir respostas para perguntas ou problemas, através do emprego de um procedimento racional e sistemático. Desenvolve-se através de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, e que se inicia com a definição do problema da pesquisa.

O interesse pela escolha de um problema de pesquisa é determinado pelo mais diversos fatores; dentre eles os valores sociais do pesquisador e os incentivos (GIL, 1996). Em relação aos valores sociais da pesquisadora, ocorreu uma influência direta devida a sua experiência na área industrial voltada ao desenvolvimento de equipes. Tal fator despertou a curiosidade de investigar a dinâmica das relações organizacionais, evidenciando a trajetória do desenvolvimento das equipes em busca de autonomia.

Com base nos questionamentos acima citados, foi proposto o seguinte problema para esta pesquisa: qual a trajetória para o desenvolvimento de equipes autônomas na organização em estudo?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral foi definido como: verificar a trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas em uma indústria do seguimento metalúrgico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance, portanto, do objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar a evolução histórica para formação de equipes nas organizações;
- b) identificar a trajetória de desenvolvimento das equipes;
- c) identificar os fatores organizacionais que envolvem o desenvolvimento das equipes autônomas.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

Nesta pesquisa, considera-se a organização como um sistema aberto, ou seja, sob um enfoque sociotécnico. O termo "Teoria dos Sistemas Sociotécnicos" foi desenvolvido baseado nos conceitos da teoria dos sistemas e nos estudos

desenvolvidos por Eric Trist e seus colegas do Instituto de Relações Humanas Tavistock, na Inglaterra. A expressão foi cunhada nos anos 1950 com o objetivo de captar as qualidades interdependentes dos aspectos social e técnico do trabalho.

Entende-se subsistema social como o conjunto de pessoas que fazem parte de uma organização e as relações formais e informais que ocorrem no ambiente de trabalho e fora dele. Considera-se subsistema técnico os recursos não humanos, tais como: tecnologia, equipamentos, ambientes físicos e materiais.

Segundo Morgan (1996), essa visão, esses aspectos do trabalho, são inseparáveis, devido à natureza de que um elemento nessa configuração sempre tem importantes consequências para o outro.

Segundo Fleury (1998), a proposta sociotécnica implica na busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e capacitações do sistema social sejam adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas. Sem mudanças fundamentais em mecanismos de apoio externos, uma companhia pode criar um grupo singular, mas nunca criará um verdadeiro trabalho em equipe. (RANNEY e DECK, 2005).

A perspectiva de desenvolvimento de equipes autônomas passa por uma dinâmica que envolve empresas voltadas a estruturas administrativas com foco em inovação, estruturas flexíveis valorizando o papel do ser humano no cenário organizacional. Ao estabelecer uma estrutura de autonomia, muitas organizações focalizam ações somente no funcionamento interno das equipes, dando ênfase a aspectos sociais e relações interpessoais. O fracasso do trabalho com essas equipes pode ser devido a estruturas de apoio externas insuficientes ou impróprias. O que acontece fora de uma equipe é tão importante quanto o que acontece dentro dela. Sem mudanças fundamentais em mecanismos de apoio externos, uma organização poder criar equipes de trabalho, mas nunca criará um verdadeiro envolvimento para equipes autônomas.

Neste sentido, torna-se indispensável uma análise dos aspectos que envolvem e exercem influência direta no desenvolvimento e gestão de suas

equipes. Assim, justifica-se a relevância desta pesquisa identificando as maneiras de se alcançar equipes autônomas, despertando novas formulações e hipóteses que servirão de base para novas pesquisas a respeito deste tema.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com os objetivos definidos para esta pesquisa, a metodologia adotada implicou em realizar um estudo de caso em uma única empresa do ramo metalúrgico.

A vantagem de focar a pesquisa em uma única indústria viabilizou um maior envolvimento e profundidade na coleta dos dados. Este fator também pode ser considerado como limitante em conseguir maiores informações e dados estatísticos referentes a outras organizações, no que tange ao desenvolvimento de equipes autônomas, a fim de realizar uma análise mais ampla.

Dentro deste contexto, vale uma especial atenção aos fatores institucionais já presentes na empresa pesquisada, em detrimento a outras organizações como: ramo de atividade, localização geográfica, produtos que fabrica, tecnologia empregada na produção, classe sindical, tamanho da empresa, números de colaboradores, e forma de gestão entre outros.

Vale ressaltar que esta pesquisa visa o estudo da trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas, não tendo como objetivo estudar o papel da organização neste desenvolvimento. Muito embora se pretenda investigar a influência da liderança para uma melhor compreensão do desenvolvimento das equipes, esse não é o foco do estudo.

Sendo assim, a pesquisa trará uma importante contribuição no que tange às maneiras de desenvolvimento de equipes dentro de um universo, o qual deve ser levado em consideração. As constatações poderão ser levadas em consideração como referencial teórico e ponto de partida para outras pesquisas envolvendo gestão de equipes num processo de desenvolvimento para autonomia.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente tema de pesquisa foi estruturado em cinco capítulos para melhor compreensão de seu conteúdo. O primeiro capítulo se destina à introdução ao tema, apresentação do problema de pesquisa, bem como dos objetivos, delimitações e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se um referencial teórico composto por ideias de diversos autores que desenvolveram suas pesquisas com foco no desenvolvimento das organizações e equipes como Morgan, Mitzberg, Senge, Fleury entre outros. Trata-se da evolução histórica, iniciando-se pela Revolução Industrial, destacando-se o desenvolvimento de equipes com maior autonomia.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada na pesquisa, tendo em vista os objetivos especificados. São apresentados o tipo de pesquisa realizada, o objeto de estudo, as técnicas de coleta de dados e o processo de análise dos dados coletados.

O quarto capítulo tem por objetivo apresentar a empresa objeto do estudo, o contexto em que está inserida e uma análise crítica do processo de implantação de equipes com maior autonomia.

O capítulo quinto apresenta os resultados obtidos por meio da utilização de ferramentas metodológicas, visando dar aderência ao estudo com base nas práticas adotadas pela organização.

O capítulo seis apresenta as análises realizadas, com base nos processos metodológicos, da trajetória do desenvolvimento das equipes e o capítulo sete apresenta as conclusões finais da pesquisa.

## 2 EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E O CONTEXTO DAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, busca-se uma contextualização do referencial histórico das organizações do trabalho, sua base e seu desenvolvimento até os tempos atuais. Através desta evolução, busca-se identificar elementos que propiciem entender a história da formação de equipes dentro da organização, seus tipos e formas de interação até a formação de equipes autônomas.

### 2.1 EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Com objetivo de fazer uma leitura da forma de pensar e agir de uma organização na atualidade, faz-se necessário reconstruir o pensamento com base na Revolução Industrial e entender como funcionava a relação capital trabalho naquela época.

Segundo Morgan (1996), raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento. Não é de admirar, portanto, que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais. Com efeito, ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular.

Para Fleury (1998), entende-se por organização do trabalho "a definição das atividades e responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas que participa de uma organização produtora de bens e serviços".

Esta definição apresentada pelo autor engloba desde o estilo gerencial adotado na empresa, seus processos até a forma de produção. Neste sentido, faz-se necessária uma breve abordagem sobre a evolução da história baseada na Escola Clássica da Administração, Escola de Relações Humanas e a Abordagem Sociotécnica.

### 2.1.1 Administração Científica

O cenário da Revolução Industrial descrita na literatura indica que, em 1860, é iniciada a segunda revolução industrial, gerando mudanças no processo de industrialização que se estenderam até a primeira guerra mundial. Aponta ainda que em 1911 Frederick W. Taylor publicou sua obra máxima – Os Princípios da Administração Científica. Nesta obra, o autor se propõe a uma intensificação da divisão do trabalho, fracionando as etapas do processo produtivo, de modo que o trabalhador desenvolva tarefas extremamente especializadas e repetitivas. Com tal especificação, segundo o autor, deu-se início à divisão das tarefas e à necessidade de atribuir os títulos das funções, ou cargos.

Sendo assim, um conjunto de funções deve ser desempenhado em um único posto de trabalho. Tal proposição trouxe implicações para o processo produtivo industrial. A análise da ótica Taylorista permite identificar que com a especificação e divisão das tarefas, emerge a necessidade de treinamento conforme as especificações do cargo, a seleção conforme posto de trabalho, configurando-se assim a frase "Homem certo para o local certo".

Segundo Drucker (1993), a proposta da Administração Científica é aumentar a eficiência da produção objetivando a redução de custos, aumento de lucro e ganhos através da produtividade.

Seus principais objetivos são: análise das tarefas, funções; a realização de treinamentos; recompensas salariais adequadas e criar uma maior proximidade entre empregador e empregado.

Em 1911, Henry Ford foi o primeiro a aplicar com sucesso, em sua empresa, os conceitos de Taylor. Com a implantação da linha de montagem, surgiu o conceito de Fordismo, absorvendo os conceitos da teoria de Taylor.

Em 1936, foi produzido o filme "Tempos Modernos", por Charlie Chapelin, com o propósito de demonstrar o novo operário, adequado à produção seriada, repetitiva e monótona caracterizando a produção capitalista.

### 2.1.2 Teoria Clássica da Administração

Surgiu na França o pilar da Escola Clássica, comandado por Henry Fayol. Com a 2.<sup>a</sup> Revolução Industrial, principalmente com o surgimento da energia elétrica e o uso dos combustíveis de petróleo, há um novo surto de progresso, acompanhado da expansão do capitalismo financeiro, que viria permitir a criação e o funcionamento de grandes organizações empresariais. Assim, a literatura confirma que em 1916 é publicado o livro *Administracion Industrielle et Generale*.

A Teoria Clássica da Administração cobre duas áreas distintas: a operacional, de Taylor, com ênfase nas tarefas; e a administrativa, de Fayol, com ênfase na estrutura organizacional. A Teoria partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, com uma visão anatômica e estrutural, enquanto na Administração Científica a abordagem era fundamentalmente operacional (homem/máquina).

A teoria da Administração Industrial e Geral, de Fayol, está contida na proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções, a saber: funções técnicas, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa; funções comerciais, relacionadas com a compra e venda; funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais; funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas; funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços e estatísticas; funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Nenhuma das cinco funções essenciais tem o encargo de formular o programa geral da empresa. Essa atribuição compete à 6.<sup>a</sup> função, a função administrativa que constitui, propriamente, a liderança, a administração de uma organização.

A obra de Fayol, segundo Fleury (1998), propõe-se a configurar a função de coordenação, que define como a ato de administrar: prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação; organizar: constituir o duplo organismo da empresa, material e social; comandar: dirigir e orientar o pessoal; coordenar: ligar, unir,

harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos e controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Conforme Fleury (1998), a administração não se refere apenas ao topo da organização: existe uma proporcionalidade da função administrativa, que não é privativa da alta cúpula, mas, ao contrário, distribui-se por todos os níveis hierárquicos. Tal administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Os princípios que regulam a empresa devem ser flexíveis e maleáveis, e não rígidos. São princípios fundamentais de Fayol: divisão de trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais ao interesse geral; remuneração justa ao pessoal; centralização; linha de autoridade; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; espírito de equipe.

Max Weber, aborda algumas conclusões referente ao modelo clássico de Taylor e Fayol, onde se observou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização. Concluiu-se que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. No seu trabalho, descobriu que a primeira definição compreensiva de burocracia caracteriza-a como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

### 2.1.3 Modelo Ford

Criado a partir dos princípios da Administração Científica, teve seu ápice após a segunda guerra mundial, a qual propunha a intensificação da divisão do trabalho, com o fracionamento do processo produtivo, através de tarefas ultra especializadas e repetitivas.

A partir de 1913, o engenheiro norte americano Henry Ford, proprietário da indústria automobilista *Ford Motor Company*, situada nos Estados Unidos, apropriou-se da nova teoria sobre a racionalidade do trabalho e implantou o

procedimento industrial baseado na linha de montagem, com o objetivo de gerar produção para consumo em massa. Esta produção consistia em organizar a linha de montagem de cada fábrica para produzir mais, realizando um controle sobre o tempo gasto em cada tarefa, controlando melhor as fontes de matérias-primas e de energia, os transportes, a formação da mão-de-obra. Portanto, o trabalhador que produzisse mais, em menos tempo, receberia prêmios e incentivos monetários.

Com isto Ford adotou três princípios básicos:

- Princípio de Intensificação: diminuir o tempo de duração com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- Princípio de Economia: consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.
- Princípio de Produtividade: aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

Fleury (1998) tece algumas conclusões sobre o sistema produtivo Ford: a contribuição do trabalhador era analisada de um ponto de vista puramente mecânico, análogo a uma peça, sendo desnecessário o uso da inteligência e da comunicação.

#### 2.1.4 Escola de Relações Humanas

A Escola de Relações Humanas surgiu basicamente em oposição à Administração Científica, que tinha como sua essência o foco na administração de tarefas e a Teoria Clássica, o foco voltado ao trabalho. O principal objetivo da Escola de Relações Humanas era trazer à tona a necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos mecanicistas disseminados anteriormente.

A Escola surgiu em meados dos anos 1930, nos Estados Unidos, e teve início através de estudos realizados na fábrica *Western Electric Company*, Chicago, em *Hawthorne*. Os estudos realizados no ambiente de organização industrial tiveram como objetivo inicial detectar de que modo os fatores ambientais influenciavam a produtividade dos trabalhadores. Os fatores analisados foram:

ventilação, iluminação, temperatura. No entanto, a pesquisa realizada por Mayo identificou grande influência de fatores psicológicos envolvendo a produtividade. A partir destes estudos, foi possível o delineamento dos princípios básicos das relações humanas nas organizações. Entre outros fatores, identificou-se que as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais.

Em essência Mayo diz que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da Administração Científica, dos que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia (MAXIMIANO, 2000, p.238).

Com o desenvolvimento da experiência em *Hawthorne*, a organização industrial passou a considerar duas funções básicas: função econômica e função social. A Administração passou a utilizar novas formas de atuação e dar importância e significado às palavras motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica do grupo (MILKOVICK, 2000).

Em decorrência da escola de relações humanas, as organizações passaram a serem consideradas como um conjunto de seres humanos que necessitam de motivação, estímulos para produzirem. Em função dessa nova forma de atuar e enxergar a organização, novas terminologias surgem na linguagem da administração como motivação e liderança, solidificando a importância do papel do ser humano nas organizações, não mais com mão de obra mecânica e sim como um ser pensante com necessidades sociais e psicológicas.

#### 2.1.5 Abordagem Sociotécnica

A partir dos anos de 1950, surgiu a abordagem Sociotécnica cunhada pelos membros do *Tavistock Institute of Human Relations*, na Inglaterra. Esta nova abordagem se formou a partir de um grupo de pesquisadores formado por Trist, Emery, Rice, Jacques, Hall e Bramfort. Sua ampla difusão se deu devido aos

diversos estudos realizados, tomando como base modelos conceituais das mais diferentes fontes, tais como a psicanálise freudiana, a psicologia gestáltica, a antropologia funcional, a teoria de campo de Kurt Lewin e a teoria dos sistemas abertos (TRIST e BAMFORTH, 1951). Todos estes estudos podem ser considerados também como fator de considerável influência nos trabalhos de Bion (dinâmica de grupo), Lewin (grupos de auto-formação), Selznick (liderança organizacional) e Argyris (conflitos entre personalidade e organização). Como principais focos difusores de abordagem sociotécnica, além de Tavistock, merecem destaque o Programa de Democratização Industrial (IDP), na Noruega e a corrente denominada "*Job Desig*", nos EUA, liderada por Louis Davis da Universidade de Los Angeles. No Brasil, esta corrente é conhecida como análise e delineamento de cargos (FLEURY, 1978).

A abordagem sociotécnica representa uma corrente de pensamento que procura oferecer uma alternativa ao modelo clássico de Taylor-Ford e a Escola de Relações Humanas (MARX, 1998). Entre os diversos estudos, vale destacar um deles realizado no final dos anos 1940, nas minas de carvão de Durham, na Inglaterra. Neste caso, os operários constituíam um grupo homogêneo, onde seus membros eram auto-selecionados e multi-qualificados, em que todos participavam de todo o processo produtivo. O grupo trabalhava sem supervisão, era remunerado como grupo e desenvolvia grande adaptabilidade às condições de trabalho. Todo o trabalho era manual, contando apenas com ferramentas, o que o tornava extremamente penoso.

Em busca de uma maior eficiência e produtividade no modelo de produção da mina, as operações foram mecanizadas. Os mineiros foram organizados em grupos de 40 homens por veio carbonífero, divididos em sete subgrupos especializados. Cada grupo exigia um diferente nível de habilidade, sendo remunerados de forma diferenciada. Os grupos desenvolviam seus trabalhos de forma isolada e necessitavam de supervisão constante. As diferenças de status entre componentes de diferentes subgrupos eram acentuadas (TRIST e BAMFORTH, 1951).

O resultado obtido foi uma baixa produtividade em relação ao que se esperava do sistema, elevação das taxas de rotatividade e absenteísmo,

desordens psicossomáticas entre os mineiros e a incidência de problemas pessoais e interpessoais, assim como conflitos entre supervisores e operadores (BIAZZI, 1994 e FLEURY, 1998).

O Instituto *Tavistock*, de Londres, foi chamado para avaliar as razões do não aumento da produtividade com a introdução da mecanização. Trist, com a ajuda de Bamforth, então aluno de pós graduação do Tavistock e, que já havia trabalhado nas minas de carvão, redigiram o primeiro exemplar de uma análise sócio-técnica.

Tempos mais tarde, Bamforth retorna às minas com o intuito de retomar os estudos e se depara com uma nova realidade organizacional na mina da aldeia de Chopwell. Esta nova realidade era uma clara desobediência ao imperativo tecnológico. Os mineiros haviam se reorganizado mantendo o grupo, mas os subgrupos agora trabalhavam de maneira interdependente ao longo dos turnos. Assim, cada mineiro realizava funções internamente alocadas pelo grupo e os subgrupos realizavam todas as tarefas relativas à extração do carvão. A remuneração voltou a ser para o grupo como um todo, independente das suas subdivisões. As equipes realizavam seu próprio sistema de rotatividade de tarefas e turnos.

Esta nova forma de organização envolvia formação de grupos relativamente autônomos alterando turnos e papéis, com um mínimo de supervisão (TRIST, 1981).

Quanto à estruturação dos grupos, os três padrões mais observados são os seguintes:

- a) cada trabalhador produz produtos completos;
- b) o grupo trabalha cooperativamente para produzir o produto completo;
- c) o grupo trabalha de modo progressivo, ou seja, cada pessoa desenvolve um estágio (FLEURY e VARGAS, 1983).

Os pesquisadores da Tavistock, em suas conclusões, destacam as seguintes características dos grupos semi-autônomos:

- a) o grupo deve ser coletivamente responsável por uma substancial parcela do negócio, embora envolvendo parte gerencial;
- b) o arranjo do trabalho deve facilitar o relacionamento social que alimenta a interação cooperativa;
- c) os indivíduos devem ter a oportunidade de aprender todos os trabalhos interiores a este seguimento organizacional;

- d) os grupos devem ter a autoridade, materiais e equipamentos necessários a execução de suas tarefas, e o retorno requerido para avaliar sua performance (PEARCE e RAVLIN, 1987).

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

### 2.1.6 Modelo Toyota

A partir da globalização do capital e das novas necessidades da sociedade, tendo como aliada as transformações tecnológicas, surge, na década de 1950, o Toyotismo. O novo sistema de produção surgiu a partir de uma visita do engenheiro Eiji Toyoda às instalações da Ford, após a segunda guerra mundial. O novo modelo surgiu como resposta ao declínio do Fordismo que já não atendia aos apelos do exigente mercado internacional. Nasce o sistema de produção Toyota – ou produção flexível, com a proposta de alterar a padronização pela diversificação e produtividade. Durante 20 anos a Toyota desenvolveu e aperfeiçoou continuamente o sistema, tendo conseguido, como característica principal, a total integração da cadeia produtiva, num sistema funcional e ágil, tendo ainda vários aspectos relevantes a agregar.

Segundo Marx (1997), as principais práticas organizacionais identificadas nos grupos de trabalho das plantas da Toyota, na época, foram:

- cooperação recíproca no trabalho, com tarefas individuais, porém com uma cooperação mútua na chamada zona de passagem do bastão.
- rotação nos postos de trabalho, determinada por chefe de cada equipe e com consulta prévia aos membros;
- transmissão mútua de habilidades e conhecimento, onde o aprendizado de novas tarefas era feito no próprio local de trabalho, conceito "*on the job*" do membro mais experiente para o recém-admitido;
- e, atividades em pequenos grupos, com base nos próprios grupos de trabalho, que se reuniam a cada duas semanas por trinta a sessenta minutos, com o propósito de sugerirem melhorias com respeito ao ambiente de trabalho.

Outras características também importantes se fazem presente neste modelo que era composto de (a) cinco níveis hierárquicos na produção; chefe de serviços, chefe de sessão, chefe de equipe, chefe de grupo, chefe de trabalho e operadores. Cada sessão era composta por um grupo de equipes e cada equipe era formada por dois ou três grupos de trabalho; (b) definição de tempos padrões, identificados por equipes de engenheiros, por ocasião de lançamentos de novos modelos. Os procedimentos a partir deste momento eram afixados em cada posto de trabalho e o chefe de equipe decidia quantos trabalhadores seriam necessários para operar o processo de trabalho; (c) programa de treinamento visando a polivalência; existia um programa detalhado, definido para o trabalhador pelo chefe de cada equipe; (d) bases de cálculo salarial e de promoção, os salários e as avaliações eram atribuídos individualmente, (e) funções dos chefes de equipes, seção e de grupo eram em grande parte funções tradicionais de um supervisor, tais como garantir a manutenção dos tempos padrões, controlar faltas, férias, garantir a disciplina e definir prioridades para as atividades.

A caracterização das plantas da Toyota, segundo Fleury (1995), é a seguinte: (1) o conceito de linha de montagem é dividido por linhas menores responsáveis por funções específicas do processo e instaladas paralelamente; (2) utilização de equipamentos de operação facilitada com ambiente mais agradável.

De fato, existe uma diferença significativa do modelo japonês em relação ao modelo taylorista e aos demais modelos abordados anteriormente. Esta constatação, segundo Marx (1998) e Fleury (1978), deve-se à mudança na estrutura do mercado de trabalho na época, e ao surgimento do sindicalismo empresa, que demonstrou ser um terreno fértil para as novas práticas gerenciais com envolvimento dos funcionários. Estas novas práticas possibilitaram o surgimento de ferramentas aplicáveis ao dia a dia organizacional com qualidade, CCQs (circulo de controle de qualidade), JIT<sup>1</sup> (*Just in Time*) e Kanban<sup>2</sup>, possibilitando a participação do funcionário em processos de inovação e melhoria na organização, abrindo assim um caminho para equipes autônomas de produção.

---

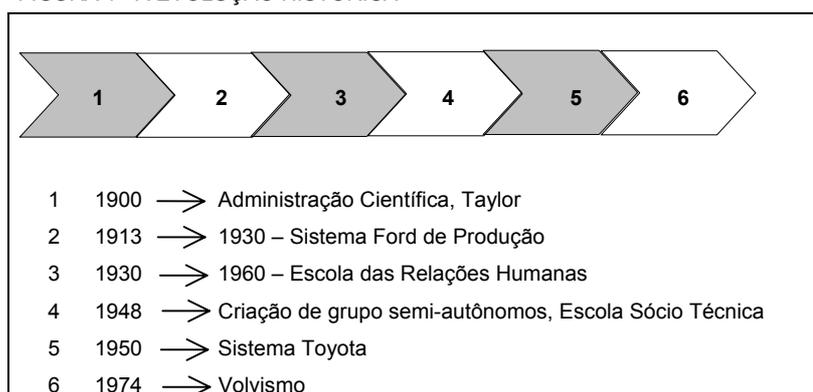
<sup>1</sup> O método de produção just-in-time é um dos grandes pilares do toyotismo ou produção enxuta.

<sup>2</sup> O método Kanban é a base do jit e consiste em formar uma cadeia de informações paralelas aos fluxos reais de produção no sentido inverso.

### 2.1.7 Conclusões Referentes à Evolução da Organização do Trabalho

Os princípios da Administração Científica foi uma das primeiras abordagens que trouxeram à tona o papel da organização na sociedade. A Administração Científica tinha, naquele momento, como objetivo principal, intensificar a divisão do trabalho, fracionando etapas do processo produtivo, de modo que o trabalhador desenvolvesse tarefas extremamente especializadas, e sendo assim aumentado a produção e rentabilidade. Esta nova abordagem alteraria o cenário da época, mudando o conceito do homem artesão para o homem que deveria igualar sua performance a uma máquina. Neste momento da história, o mais sensato seria produzir loucamente sem preocupar-se com o ser humano, que não deveria demonstrar sentimentos ou interações sociais nos ambientes organizacionais.

FIGURA 1 - A EVOLUÇÃO HISTÓRICA



FONTE: A autora (2009)

Com o passar da história, conforme figura 1, outras abordagens começaram a surgir, aí incluindo a dimensão humana no processo produtivo. Estas novas abordagens buscavam identificar formas de aumentar a produtividade, através do ser humano na organização, sendo que se iniciava uma estagnação do processo produtivo com base no mecanicismo. Sendo assim, surgiu inicialmente a Escola de Relações Humanas que se propunha a humanizar e libertar as organizações e seus trabalhadores dos conceitos mecanicistas disseminados até aquele momento. A Escola teve uma importante participação na organização, no que tange à descoberta do papel do trabalhador, que, a partir de seu envolvimento através da realização de pesquisas e interações, possibilitou o delineamento dos

princípios básicos das relações humanas nas organizações. Identificou-se a partir daí que o trabalhador necessitava de reconhecimento, motivação, aprovação social e participação em atividades de grupos sociais.

Já a abordagem Sócio Técnica e o Toyotismo trouxeram à vida organizacional o papel do ser humano com ser pensante capaz de produzir, inovar, participar de círculos de desenvolvimento e opinar sobre possíveis mudanças em benefícios da organização. A partir deste momento da história, através de pesquisas e experimentos, identificou-se as vantagens de equipes semi-autônomas, autônomas e flexíveis na organização e o importante papel da supervisão dentro deste contexto.

## 2.2 TRAJETÓRIA DAS EQUIPES

As organizações buscam cada vez mais desenvolver atividades em que os grupos atuem com maior autonomia. Para que isto aconteça, entre outros fatores, é necessário o desenvolvimento de equipes com maior autonomia. Sendo assim, este tópico busca apresentar conceitos ligados ao trabalho em equipes, a sua estrutura, os tipos de equipes e os fatores facilitadores e dificultadores para o seu desenvolvimento. Também é feita uma abordagem a respeito da liderança e os fatores organizacionais, que ajudarão na discussão da questão da trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas.

### 2.2.1 Conceituação de Equipes e Grupos

Segundo Schermerhorn (1999, p.149), o trabalho em equipe é a chave para a produtividade e a melhora da qualidade de vida no trabalho.

"O trabalho em equipe" é um ingrediente fundamental e condição maior das organizações de sucesso. Mas, afinal, o que é uma equipe?

Mohrman (1995) define uma equipe como um grupo de indivíduos que trabalham juntos e com mútua responsabilidade para produzir produtos ou entregar serviços. Seus membros compartilham metas e responsabilidades interdependentes no cumprimento das tarefas.

Segundo Schermerhorn (1999, p.149), grupos de trabalho também são equipes, de acordo com a seguinte definição: "equipe é um pequeno grupo de

pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum pelo qual se consideram coletivamente responsáveis".

Milkovick e Boudreau (2000) definem uma equipe como um grupo de mais de duas pessoas que interagem de forma independente e adaptativa para atingir objetivos importantes, específicos e compartilhados.

Na definição de Katzenbach e Smith (1993) uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, com o cumprimento de uma meta, e entendimento semelhante do que os mantêm mutuamente responsáveis como uma equipe.

Segundo os autores acima, podemos concluir que há um trabalho em equipe quando os membros trabalham juntos, de modo que suas respectivas habilidades sejam utilizadas com eficácia para atingir um propósito comum.

Para Maximiano (1986), um grupo começa a se caracterizar como equipe quando quatro fatores estão simultaneamente presentes: organização, interação, motivação e percepção. A organização se caracteriza pela definição dos papéis de cada membro da equipe. A interação significa que os membros da equipe interagem, ou seja, eles se veem, conversam, dividem um mesmo espaço. A motivação está ligada ao fato de que a equipe é um conjunto de pessoas que se associam porque isso lhes traz alguma recompensa ou porque perseguem alguma espécie de objeto comum. A percepção é uma das formas mais importantes de se consolidar a equipe, pois um grupo somente se torna uma equipe quando seus membros se percebem como tal. Para Maximiano (1986), não basta que um conjunto de pessoas conviva fisicamente, esteja organizado ou tenha os mesmos objetivos para que se caracterize como equipe: é necessário que esses indivíduos se percebam como sendo partes de um mesmo todo, e que cada um veja os demais da mesma forma.

A eficácia de um grupo, segundo Schermerhorn (1999, p.135), é aquele que atinge um alto nível, tanto no desempenho de tarefas, quanto na manutenção do recurso humano ao longo do tempo. Com respeito ao desempenho da tarefa, o grupo eficaz alcança suas metas de desempenho num senso padrão de prazo e resultados de trabalho de alta qualidade.

## 2.2.2 Tipos de Equipes

Na literatura aparecem os mais variados tipos de nomenclaturas referentes a equipes, todos considerados igualmente importantes, depende de cada organização adequar a sua cultura organizacional, ou seja, a natureza de sua função, a interdependência entre os membros, seu tamanho, autoridade e demais características.

Segundo Mohrman (1995), diante de tantos tipos, na verdade existem três tipos básicos de equipes: as de trabalho, as de melhoria e as de integração.

- **Equipes de trabalho:** as equipes de trabalho projetam, fabricam e oferecem um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. São compostas de indivíduos que atuam na linha de frente da maioria das organizações, fazendo as pesquisas, fabricando o produto, vendendo, prestando serviço aos clientes e realizando a maioria das tarefas que agregam valor na organização. Em um ambiente industrial, uma equipe de trabalho poderia consistir em um grupo de operadores treinados para realizar todas as tarefas necessárias à fabricação de um produto específico.
- **Equipes de melhoria:** as equipes de melhoria fazem recomendações de mudanças na organização, processos e/ou tecnologia a fim de melhorar a qualidade, o custo e/ou cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e realização dos serviços. São criadas para lidar com um problema ou projeto específico e depois se dissolvem. Os membros das equipes de melhoria normalmente são recrutadas em uma ou mais equipes de trabalho, frequentemente de forma temporária.
- **Equipes de integração:** as equipes de integração garantem a coordenação do trabalho em toda a organização. Essas equipes reúnem duas ou mais equipes de trabalho e/ou equipes de melhoria interdependentes em torno de um foco em comum, como um cliente, uma linha de produtos, uma tecnologia ou um mercado, ou serviço. As equipes de integração servem como vínculos entre as equipes de trabalho e/ou as equipes de melhoria.

As equipes de trabalho e de melhoria podem ser de natureza funcional ou interfuncional.

Para Parker (1995, p.6), as equipes são divididas em três tipos específicos, cada qual com sua característica:

- Funcional: formada por um chefe e seus subordinados diretos. Questões com autoridade, tomada de decisão, relações, liderança são simples e claras.
- Autogerenciável: grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo o processo ou segmento de trabalho, que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Em diferentes momentos, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia a dia, planejar e controlar as atividades.
- Multidisciplinar: são encontradas nos mais variados ramos e têm o papel de desempenhar funções amplas que antes eram praticadas isoladamente.

### 2.2.3 Equipes e suas Limitações

No mundo organizacional, participar de equipes de trabalhos é quase sempre involuntário, entretanto, para que o objetivo comum das equipes se cumpra, é necessário o comprometimento e a cooperação entre os membros, o que pode estar ausente em algumas equipes.

Os autores Katzenbach e Smith (2001) notam que muitas pessoas são relutantes em aceitar fazer parte de equipes, por três razões fundamentais:

- Falta de convicção: algumas pessoas simplesmente não acreditam que o desempenho de equipes realmente seja melhor que o de indivíduos, e creem que equipes causam mais problemas do que produzem soluções, especialmente pela quantidade de tempo perdido na organização e implementação das equipes;
- Risco e desconforto pessoal: muitos sentem medo, ou simplesmente não gostam de trabalhar em equipe; a maior parte das pessoas têm valores que favorecem o desempenho e a responsabilidade individual, desempenho acadêmico, profissional, e quase todos os outros aspectos da vida são medidos individualmente;

- Ética de trabalho enfraquecida: algumas empresas não têm propósitos específicos para suas equipes, ou não têm mesmo um entendimento de porque equipes são importantes para a saúde e bem estar da organização.

Quando os líderes demonstram uma preocupação maior com a política interna da empresa ou com as relações públicas externas do que um comprometimento com as metas da empresa e seus funcionários, a confiança mútua e a comunicação são minadas, aumentando a insegurança, o que causa uma erosão no nível de aceitação do trabalho em equipes entre os funcionários. Por estas razões, a formação de equipes não é tarefa simples. Mesmo quando se podem agregar os melhores talentos individuais, o desempenho de equipes pode ser muito aquém do desejado. Belbin (1993) reportou alguns resultados muito inferiores em equipes inteiramente formadas por pessoas de alta capacidade analítica e mental. Estas equipes cometeram certos vícios de operação em comum:

- tiveram dificuldades em tomar decisões e pouca coerência nas decisões tomadas;
- gastaram tempo excessivo em debate destrutivo, tratando de persuadir outros membros a adotarem seus pontos de vista e demonstrando prazer em apontar fraquezas nos argumentos alheios;
- muitas tarefas importantes e necessárias foram omitidas ou negligenciadas;
- os membros se mantiveram fieis as suas linhas de atuação, sem tomar em conta o que os outros membros do time faziam, tornando-se difíceis de gerenciar.

A literatura referente ao desenvolvimento de equipes citada por Larson e LaFasto (1989), Moscovici (1998) e Katzenbach e Smith (2001) indica que o conflito entre os interesses individuais e os interesses coletivos é a maior barreira para a formação de equipes. A falta de dedicação e unidade e o conflito entre os objetivos individuais e os objetivos coletivos são identificados como os maiores empecilhos para o sucesso de uma equipe. Espera-se que pessoas educadas nos princípios individualistas renunciem temporariamente a esses princípios para vislumbrar e trabalhar pelo objetivo coletivo, ou da equipe.

## 2.2.4 Curva de Desempenho das Equipes

Segundo os autores Katzenbach e Smith *apud* (MOSCOVICI, 1996, p.14) a curva de desempenho de equipe permite classificar os grupos conforme o seu modo de funcionamento em uma das cinco posições;

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

A curva de desempenho da equipe sugere uma sequência evolutiva de funcionamento dos grupos na organização. Esse desenvolvimento, todavia, não acontece espontaneamente. Faz-se necessário algum tipo de intervenção técnica para provocar as mudanças necessárias no grupo. Contudo, mesmo com as intervenções técnicas, que podem ser investimento no desenvolvimento das equipes com conhecimento específicos, até em dinâmicas comportamentais de interação, as equipes podem não atingir a evolução máxima na sua formação que seria a equipe real ou até de elevado desempenho.

### 2.2.5 Desenvolvimento de Equipes

Manz e Sims (1996) preveem que o desempenho da maioria das equipes passará por um declínio após a fase inicial e não retornará aos níveis preestabelecidos antes de um ano. Para os autores, os verdadeiros ganhos de desempenho dificilmente ocorrem antes de dezoito meses. Morhrman (1995) afirma que, em decorrência da magnitude das mudanças técnicas e sociais requeridas, estabelecer uma organização baseada em equipes é um processo que leva mais de um ano. Isto porque, de acordo com Scholtes *et al.* (1992), para se desenvolver, as equipes devem passar por quatro etapas, ou fases, altamente previsíveis: formação, confusão, normatização e desempenho.

**Formação, fase 1:** é uma fase de exploração e identificação durante a formação inicial das equipes, caracterizada por grande incerteza e sentimentos de insegurança, ansiedade e confusão. Todos na equipe estão, de fato, avaliando uns aos outros, dimensionando suas habilidades e atitudes. Para liderar a equipe durante a fase de formação, Scholtes *et al.* (1992) recomendam para o líder, ajudar os membros da equipe a se conhecerem melhor, oferecer à equipe direção e propósito claros, envolver os membros no desenvolvimento de planos, esclarecimentos de funções e definição de formas de trabalharem juntos. Fornecer informações necessárias para que a equipe comece a trabalhar.

**Confusão, fase 2:** é uma fase caracterizada por conflitos intragrupo, na qual as situações parecem piorar. Os membros da equipe vão ficando impacientes com a falta de progresso e ansiosos por resultados. É comum os membros da equipe culparem-se uns aos outros e adotarem comportamentos defensivos; é um período de confrontos, desunião, tensão e hostilidade. Formam-se subgrupos e surgem conflitos entre grupos opostos que competem entre si. A equipe encontra muita dificuldade para identificar sua missão, sua meta, os papéis de seus membros, e para chegar a um acordo sobre como trabalhar juntos. A produtividade continua caindo. A equipe passa por sua fase mais difícil. Para liderar a equipe durante esta fase o autor sugere para o líder: resolver os problemas de poder e autoridade; não deixar que o poder de um indivíduo atrapalhe a equipe; desenvolver e implementar acordos sobre como são

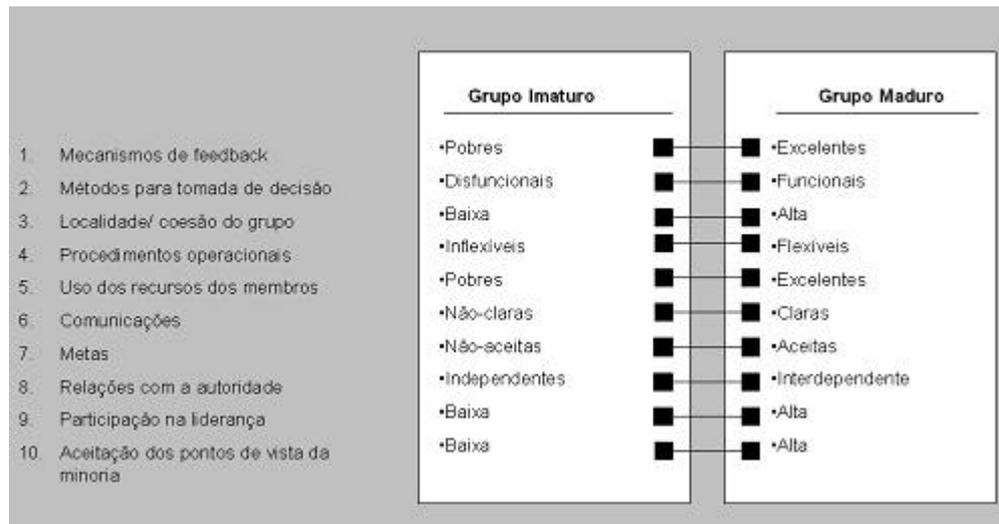
tomadas as decisões e quem as toma; adaptar o papel de liderança de modo a permitir que a equipe se torne mais independente; estimular os membros da equipe a assumir mais responsabilidades.

**Normatização, fase 3:** nessa fase, a equipe desenvolve algumas regras básicas, ou normas, para o trabalho em conjunto que definem as expectativas para o comportamento correto dos membros da equipe, e as atitudes e situações começam a melhorar. Os relacionamentos próximos se desenvolvem e a equipe já demonstra maior coesão. Aos poucos, os indivíduos se concentram em desenvolver e manter um sentimento de identidade com a equipe, com aumento da comunicação e da confiança. Cria-se a noção de time e um sentimento de pertencimento e de orgulho por fazer parte da equipe, e seus membros começam a cooperar, em vez de competir. A produtividade ainda continua baixa, devido aos resultados ainda não serem representativos. Para liderar a equipe durante esta fase, o autor aconselha o líder a utilizar inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência dos membros da equipe; estimular e reconhecer o respeito mútuo entre os membros da equipe; estimular os membros trabalhar de forma colaborativa.

**Desempenho, fase 4:** finalmente a equipe está consolidada, com sua estrutura aceita por seus membros e funcionando. A equipe desenvolve e começa a utilizar processos e procedimentos estruturados para se comunicar, resolver conflitos, alocar recursos e se relacionar com o restante da organização. Seus membros ganham confiança e compartilham informações e pontos de vista de forma livre e construtiva. A energia da equipe é usada não mais para os membros se conhecerem, mas para desempenhar as tarefas sob sua responsabilidade. O conflito é abordado de forma positiva e leva à descoberta de soluções criativas para os problemas relacionados ao trabalho. A equipe começa a desenvolver um forte orgulho por suas conquistas. Para liderar a equipe durante essa fase, o autor aconselha o líder a atualizar os métodos e procedimentos da equipe para sustentar a cooperação; ajudar a equipe a entender como gerenciar a mudança; representar e defender a equipe junto a outros grupos e indivíduos; monitorar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas.

Em relação ao desempenho, o grupo pode atingir o estágio de integração total, que é o surgimento de um grupo maduro, organizado e que funciona bem. Neste estágio o grupo é capaz de lidar com tarefas complexas e solucionar os problemas entre os membros de forma criativa. A estrutura do grupo é estável, os membros são motivados por metas e geralmente estão satisfeitos. Os principais desafios desse processo estão fortemente ligados com o trabalho continuado sobre os relacionamentos e o desempenho, mas com forte comprometimento com o progresso e a auto-renovação. Os membros do grupo devem ser capazes de se adaptar bem às oportunidades e às exigências que mudam com o passar do tempo. Tipicamente, um grupo que tenha atingido o nível de integração total tem alto grau de maturidade, segundo critérios citados na figura abaixo:

FIGURA 2 - MATURIDADE DAS EQUIPES



FONTE: Schermerhon, Hunt e Osborn (1999)

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

- a) aumento da produtividade;
- b) melhora na qualidade;
- c) melhora na qualidade de vida dos profissionais;
- d) redução no nível de rotatividade;
- e) redução no nível de conflito;

- f) aumento na inovação;
- g) aumento na flexibilidade, e
- h) obtenção de economia de custos.

Observa-se que o desenvolvimento das equipes passa por diversas fases de evolução, e, segundo os autores, é na fase de elevado desempenho que a equipe trará melhorias, entre outros benefícios, no nível de produtividade e inovação para a organização.

### 2.3 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Diversos autores têm abordado o tema "autonomia", a respeito do uso que as empresas fazem das equipes de trabalho com autonomia, e, também, sobre o que as empresas e os trabalhadores entendem sobre autonomia. Para abordar este tema com mais propriedade, primeiramente, faz-se necessária a conceituação de equipes autônomas.

Conceitualmente, o trabalho com maior autonomia deveria ser chamado de semi-autônomo, e não de autônomo, porque os membros da equipe não possuem independência a tal ponto de constituírem uma empresa própria, mas são parte integrante de uma, o que faz sempre estarem sujeitos a restrições estratégicas (BIAZZI, 1993 e SALERNO, 1998).

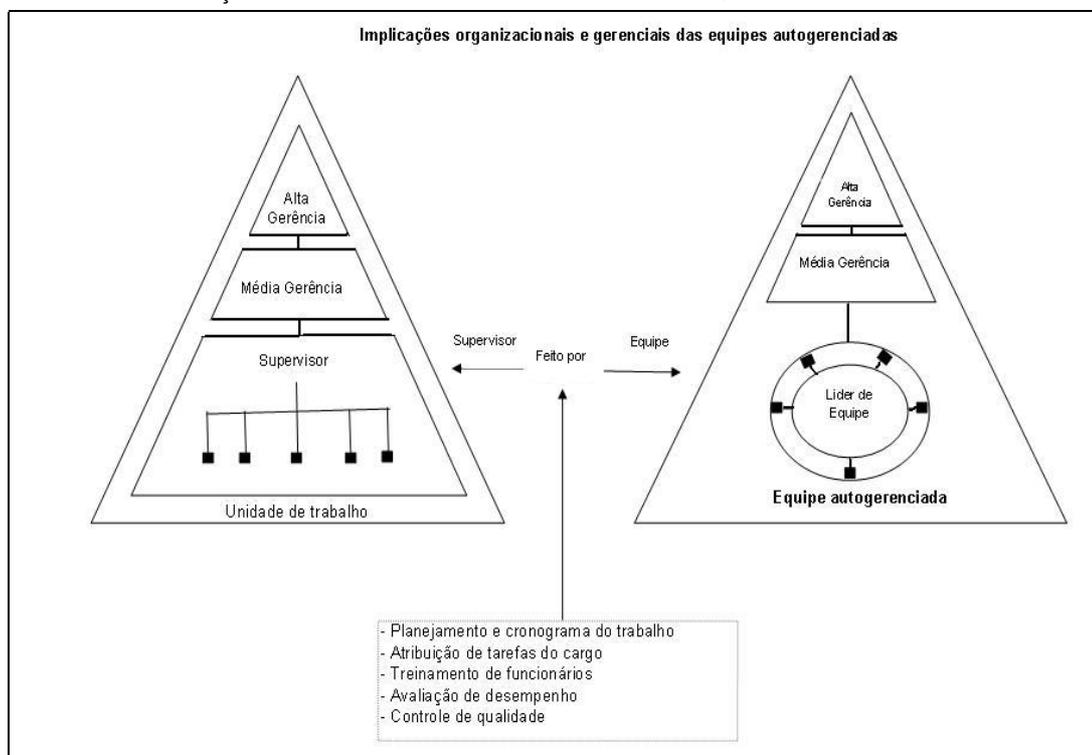
Equipes autônomas de trabalho são encontradas mais frequentemente na linha de produção, embora também possam existir em outros ambientes, como, por exemplo, suporte administrativo, vendas e serviços (COHEN, 1995).

Para Marx (1998), caracteriza-se em dois tipos as equipes com autonomia encontradas em sua pesquisa: grupos semi-autônomos (GSA) e grupos enriquecidos. Ele relata que as empresas têm menos domínio sobre a complexidade, o risco e a profundidade das mudanças necessárias para implantar grupos semi-autônomos, o que torna mais difícil sua aceitação. Por outro lado, implantar grupos enriquecidos pouco altera a estrutura da organização. Mesmo em termos de exemplo e divulgação, grupos enriquecidos são utilizados pelo consagrado modelo Toyota, enquanto GSA e escola sociotécnica são bem menos conhecidos no meio organizacional.

Já segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) está ficando cada vez mais usual nas organizações as equipes GSA, ou autônomas, ou ainda autogerenciadas – pequenos grupos de trabalho cujos membros recebem o poder de autogerenciamento diariamente. Embora ocorra diversas variações sobre o tema, os membros de uma verdadeira equipe autogerenciada tomam decisões sobre o cronograma de trabalho, distribuição de atividades, treinamento nas habilidades do trabalho, avaliação do desempenho, seleção de novos membros da equipe e controle da qualidade do trabalho. Os membros das equipes autogerenciadas também têm responsabilidade coletiva pelos resultados gerais do desempenho da equipe.

As equipes autogerenciais também, chamadas de autônomas, são elementos formais e permanentes na estrutura da organização. Substituem o tradicional grupo de trabalho chefiado por um supervisor e eliminam a necessidade do primeiro nível gerencial. O próprio conceito de equipe autônoma é que os membros assumem deveres que antes eram de um cargo superior.

FIGURA 3 - IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS DAS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS



FONTE: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999)

Os membros das equipes autogerenciadas recebem substancial liberdade para determinar o ritmo de trabalho e a distribuição das tarefas. Em parte, isso é possível devido ao alto grau de conhecimento dos membros da equipe, bem como a flexibilidade de assumirem diversas posições dentro dela. Na equipe autogerenciada, normalmente se espera que cada pessoa desempenhe várias tarefas diferentes, conforme necessidade. Nas verdadeiras equipes autogerenciadas, o papel do treinamento é realizado entre o próprio grupo, chamado *on the job*. A equipe autogerenciada deve conter entre cinco e quinze membros. As equipes devem ter tamanho suficiente para fornecerem uma boa composição de habilidades e recursos e serem suficientemente pequenas para funcionarem bem. Se a equipe ficar grande demais, o "autogerenciamento" passa a ficar difícil, como na tradicional supervisão externa. Também é útil que alguém desempenhe o papel de líder da equipe, e que este papel não seja permanente. O ideal é que todos os membros da equipe estejam prontos e capazes para assumir o papel de liderança quando solicitados.

O formato de equipes autônomas traz inúmeros benefícios para a organização, entre eles possíveis melhoras na produtividade e qualidade, flexibilidade de produção e resposta mais rápida a mudanças tecnológicas; menor taxa de absenteísmo e rotatividade no trabalho e melhora de atitudes e qualidade de vida no trabalho. Apesar desses potenciais benefícios serem substanciais, não são garantidos.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.158), os estilos gerenciais precisam ser modificados e as descrições rígidas de cargos serem revistas. Dessa forma, as equipes compartilham ideias, tomam melhores decisões, e a implementação de ideias leva menos tempo.

### 2.3.1 A Complexidade para Adotar Equipes Autônomas

Vários autores concordam que adotar equipes autônomas, conforme modelo sociotécnico, implica em importantes mudanças na organização das empresas. Ou seja, quais desafios a empresa terá que enfrentar nesse processo de transformação? Apesar de acreditar que as equipes autônomas são uma

realidade viável, e estão acontecendo, Dankbaar (1998) faz um pequeno resumo desse desafio:

- a introdução de grupos autônomos requer um novo estilo de liderança por parte dos gestores;
- nem todos os trabalhadores estão dispostos a trabalhar em equipes;
- a autonomia pode levar a comportamentos indesejáveis por parte das equipes, na forma de corporativismo;
- a introdução de grupos autônomos implica em mudanças mais abrangentes e profundas nas organizações, e nem sempre há compreensão ou vontade política para implementá-las.

Para Marx (1998), a modalidade de grupos autônomos não deve ser encarada como uma resposta adequada a qualquer ambiente competitivo e sistema de produção. Tem como pressupostos e necessidades um conjunto de mudanças e perspectivas de como olhar o processo produtivo e de como conduzir processos de mudança que ainda não são facilmente encontráveis nas empresas brasileiras.

Diante do apresentado, imagina-se que as empresas que adotam equipes autônomas o fazem cientes de que o processo de implantação pode ser custoso, que implica vontade política para implementar mudanças organizacionais, e seu resultado não costuma ser imediato.

Com relação ao perfil das empresas que adotam equipes autônomas, estima-se que são em sua grande maioria empresas de grande porte, acima de novecentos trabalhadores, pois essas teriam melhores condições financeiras para suportar um projeto de mudança organizacional que requer investimentos e não oferece retorno a curto prazo. Estima-se também encontrar uma predominância de empresas transnacionais, as quais aplicam o modelo de equipes com autonomia como extensão de experiências similares em suas matrizes.

### 2.3.2 Graus de Motivação e Autonomia para Equipes

Milkovick e Boudreau (2000) apresentam os modelos de características do trabalho. Estes modelos baseiam-se na interação psicológica entre o trabalhador e sua função, e identificam a melhor forma de estruturar tarefas que sejam intrinsecamente

motivadoras. O modelo de características do trabalho identifica cinco aspectos que podem potencialmente motivar os trabalhadores por darem a eles maior autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, são eles:

- variedade de habilidades: a função desempenhada requer uma variedade de atividades diferentes e usa um grande número de habilidades o indivíduo;
- identidade da tarefa: a função desempenhada requer realização de uma completa e identificável parte do trabalho, ou seja, o indivíduo consegue ter um resultado visível do seu trabalho;
- significância da tarefa: a tarefa executada afeta de modo significativo a vida ou o trabalho de outros indivíduos;
- autonomia: a função desempenhada oferece liberdade e independência suficientes para o indivíduo planejar o seu trabalho e determinar o modo de executá-lo;
- *feedback*: o indivíduo tem condições de receber informações diretas e claras sobre o resultado de seu desempenho através da própria realização das atividades requeridas pela função desempenhada.

Quinn *et al.* (2003) colocam que há uma vasta gama de liberdade decisória a ser concedida às equipes. Em certos casos, as equipes são plenamente responsáveis pela administração do processo e dispõem de autoridade para tomar decisões sobre métodos de trabalho, padrões de qualidade, compras e estoque, contratação, demissão, salários e bonificações e assim por diante. Em outros casos, gozam de autonomia para definir metas de produção e tomar decisões com relação a métodos de trabalho, mas não lhes cabem as decisões acerca de recursos humanos.

Segundo Emery e Trist (1960), a autonomia de um grupo deve ser maximizada em todas as situações, sendo seu nível ótimo dependente dos requerimentos do sistema técnico e do ambiente organizacional em que se insere a equipe.

O grau de autonomia de determinada equipe, bem como o número de seus membros, duração da equipe, tarefas específicas que executa, variam de acordo com a situação em que a equipe se insere, com a tecnologia utilizada, sua evolução e com as demais demandas ambientais que afetam a organização (BIAZZI, 1994 e MARX, 1996). Para Trist (1981), como sistemas sociotécnicos abertos, a autonomia de um

grupo semi-autônomo tende a crescer à medida que ele adquire cada vez mais a habilidade da solução de problemas e absorve funções de manutenção e controle.

Como regra, Marx (1996) propõe algumas dimensões para a autonomia, e que estas possam apresentar diferentes escalas ou alcance. O quadro a seguir mostra as dimensões de autonomia propostas pelo autor para operadores de um setor produtivo:

- a) Organização e gestão da produção
  - dividir o trabalho
  - interromper a produção
  - definir ritmo de produção
  - definir e redefinir processo de produção
  - negociar metas de produção
  - definir indicadores de desempenho
  - acionar manutenção preventiva
  - rejeitar matéria-prima não conforme
  - assumir relações de interface
- b) Gestão de recursos humanos
  - planejar escala de treinamento
  - reunir-se extra produção, quando necessário
  - participar na seleção de novos membros e nas promoções
  - avaliação da equipes
  - definir e orientar trajetória profissional própria
- c) Gestão administrativa
  - administrar orçamento próprio
  - influenciar na direção e nas estratégias do negócio
  - influenciar no planejamento operacional

Outros autores que abordam a esse respeito são Manz e Sims (1993), apresentando uma lista das possíveis responsabilidades das equipes autônomas na linha de produção, substituindo o papel do líder ou supervisor:

- definir horários de trabalho e intervalos;
- selecionar e demitir o líder da equipe;

- tomar a iniciativa pelo reparo de equipamentos e máquinas;
- atribuir tarefas específicas dentro da equipe de trabalho;
- treinar novos membros da equipe de trabalho;
- garantir a disponibilidade de material de produção;
- manter registro das horas trabalhadas de cada membro da equipe;
- realizar inspeções de controle de qualidade e compilar dados;
- paralisar o processo ou a montagem, se houver problema de qualidade;
- realizar reuniões de grupo semanais.

O grau de responsabilidade das equipes autônomas e o papel da liderança são aspectos essenciais dentro da organização. Para que este direcionamento fique claro e não aconteçam diferenças entre a liderança e as equipes autônomas, é fundamental uma cultura organizacional aberta a inovações e mudanças, bem como uma liderança disposta a educar e desenvolver pessoas.

Mohrman (1995) sugere que a gerência negocie as responsabilidades a serem assumidas com os membros da equipe e que se prepare um gráfico de evolução do grau de autonomia indicando as responsabilidades que as equipes assumirão imediatamente, as que assumirão em alguma data futura e quais não se prevê que a equipe assuma. Dessa forma, o aumento do grau de autonomia da equipe poder ser acompanhado de forma gradual e corrigido, se necessário, acompanhando a velocidade da equipe.

Dentro desse contexto, após a análise de vários autores, e tomando com base que as equipes autônomas não acontecem sem o papel presente da liderança, é que se faz necessário aprofundar o estudo neste sentido e entender qual o papel da liderança na gestão de equipe de alta performance.

### 2.3.3 Liderança

Estudos mostram que a liderança tem se desenvolvido de maneira variada, dependendo da metodologia adotada pelos pesquisadores. As diferenças são marcadas pelo foco de análise utilizada, como: traços do líder, seu comportamento, aspectos relacionados ao poder e a influência do ambiente.

Diversos autores apresentam sua abordagem a respeito do que entendem por liderança.

Para Bennis (1994), as características básicas da liderança são: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia.

Segundo Nanus (1989), as sete mega-habilidades de liderança são visão de futuro, domínio da mudança, desenho organizacional, aprendizado previdente, iniciativa, domínio da interdependência, altos padrões de integridade.

Os atributos de liderança, segundo Covey (1991), são aprendizado contínuo, orientação para serviço, irradiar energia positiva, acreditar nos outros indivíduos, ter uma vida equilibrada, ver a vida como uma aventura, buscar a sinergia, fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para a auto-renovação.

Embora possam existir algumas características comuns a muitos líderes, como o desejo de liderar, a disposição de correr riscos, a necessidade da conquista e assim por diante, essas características não são necessariamente compartilhadas por todos os líderes. Pode haver algumas características desejáveis que os líderes tivessem, como honestidade, ética e uma paixão pelo bem-estar dos liderados.

Bergamini (1994) coloca que dois aspectos se apresentam à grande maioria das definições de liderança: (i) que a liderança é um fenômeno grupal, ou seja, envolve mais de uma pessoa e (ii) trata-se de um processo de influência realizado de forma intencional pelos líderes sobre seus seguidores. Também para a autora, a liderança não se manifesta de maneira isolada, mas como parte de um processo no qual a reciprocidade entre líder e liderados, em termos de identificação, estabelece as relações que ocorrerão no cotidiano. Na conjunção desses aspectos, segundo Bergamini (1994), a liderança é definida como a influência nos objetivos e estratégias, no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar esses objetivos, influência na manutenção e identificação da equipe, influência na cultura da organização. A liderança então é vista com um processo em que o líder identifica para os liderados um sentido do que é importante.

Nessa perspectiva, liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. O líder tem uma forte influência na

organização da estrutura interna de seus seguidores, os quais esperam ações que possam, de alguma maneira, organizar o mundo que os rodeia. A eficácia do líder consiste na habilidade de tornar significativas as atividades de seus liderados.

Ao analisar o processo de liderança, podemos concluir que envolve, em primeiro lugar, o líder compreender seus pontos fortes e fracos e depois assumir papéis e responsabilidades de liderança, nos quais se liga aos seguidores de forma especial. Observa-se um ritmo diferente nas atividades de um líder, uma diferente mentalidade de liderança, um foco diferente para as tarefas diárias e, principalmente, um relacionamento diferente entre líderes e funcionários envolvidos.

#### 2.3.4 Etapas de Transição para as Equipes Autônomas

A transição para uma organização baseada em equipes autônomas envolve um significativo processo de mudança técnica e social. As questões técnicas envolvem estrutura, processos, sistemas; já as questões sociais envolvem auxiliar os indivíduos a entenderem o novo modelo da organização, como ela passará a trabalhar, assim como ajudá-los a obter as habilidades para que possam desempenhar de forma eficaz e eficiente no novo ambiente, bem como entenderem seus papéis (MOHRMAN, 1995).

Para Katzenbach e Smith (1993) há uma resistência natural para se passar dos papéis e da responsabilidade individual para a responsabilidade grupal do trabalho em equipe. A transição para o modelo de equipes com maior autonomia não pode ser repentina. Hirshorn (2005), inclusive, coloca que as equipes, em direção à maior autonomia, passam por várias fases de crescente envolvimento.

Grande parte dos autores pesquisados aborda que a transição da supervisão tradicional para a liderança de equipe deve ser realizada em etapas. A seguir, encontra-se uma abordagem em quatro etapas baseada nos trabalhos de Manz e Sims(1993), Mohrman (1995), Pasmore (1988) e Zenger (1994).

**1ª fase - O início do trabalho em equipes autônomas:** as equipes são formadas. Os líderes, formalmente indicados pela gerência, atuam ainda no papel de supervisor tradicional, ficando junto da equipe na maior parte do tempo. O líder

passa a delegar algumas de suas atribuições mais simples a alguns membros da equipe. Os membros da equipe devem preferencialmente aprender a realizar todas as tarefas da equipe e procurar resolver seus próprios problemas. O líder passa a ensinar e treinar os funcionários a trabalharem com algumas situações de exceção. Em relação à liderança situacional, o líder ainda atua com predominância do estilo de direção.

**2ª fase - A transição:** aos poucos, a equipe passa por si só a trocar e buscar informações, ter contato com os setores de apoio, resolver conflitos entre seus membros, tomar algumas decisões sem a presença do líder e tomar a iniciativa para modificar alguns procedimentos e métodos para a execução do trabalho. Conforme a equipe passa a demonstrar que pode assumir maiores responsabilidades pela condução das tarefas diárias, o papel do líder se modifica, tornando-se mais coordenador do que um supervisor dos trabalhos. O líder se dedica mais a questões externas à equipe do que em supervisionar suas atividades. No enfoque da liderança situacional, atua com maior ênfase no estilo de orientação.

**3ª fase - A equipe atuando como autônoma:** nesse ponto, os membros da equipe são responsáveis pela condução das atividades e decisões do dia-a-dia, as quais já demonstram serem capazes de assumir. O líder fica mais afastado da equipe e não exerce mais supervisão direta sobre ela, atuando na coordenação de diversas equipes. Coleta dados sobre produtividade, qualidade, custos, satisfação do cliente entre outros indicadores, os quais propiciam que o líder viabilize um *feedback* para a equipe referente ao seu desempenho. Nessa etapa, o líder concentra uma quantidade cada vez maior de seu tempo à atenção na aquisição de recursos para as equipes subordinadas a ele e agindo como mediador com outras equipes e clientes externos. As equipes são, em sua maior parte, autônomas em tarefas do dia-a-dia e o líder pode não ter conhecimento direto dos problemas rotineiros encontrados pelas equipes ou sobre sua reação a esses problemas. Os membros da equipe tomam suas próprias decisões por consenso e são inteiramente responsáveis pelo desempenho da mesma. Em termos de liderança situacional, o estilo predominante é o de Apoio.

**4ª fase - A consolidação das equipes:** nessa etapa final, a equipe é inteiramente responsável por seu próprio trabalho e o papel do supervisor de primeira linha praticamente desaparece. Até certo ponto, o gerenciamento da equipe é feito principalmente pelos membros da equipe, que programam seu próprio trabalho, atribuem papéis e responsabilidades à equipe e resolvem seus próprios problemas técnicos, ou de outra natureza, com pouca ou nenhuma intervenção externa. O supervisor da equipe se torna agora um verdadeiro recurso para um grupo de equipes, mas as equipes em si decidem quando precisam de ajuda em problemas técnicos ou sociais e o nível de assistência necessário. O estilo de liderança situacional mais utilizado é o de delegação.

Mohrman (1995) observa que a velocidade das equipes ao percorrer essas etapas depende de diversos fatores, já abordados anteriormente, entre eles: o grau de interdependência entre os membros da equipe, tamanho da equipe, grau de autonomia, quantidade de mudanças, experiência e habilidade técnica, tempo de vida da equipe.

Um dos aspectos desafiadores e frequentemente ignorados na implementação de uma mudança para equipes com autonomia, refere-se à transição do papel do líder de supervisor para facilitador. Ele deverá fazer a interface das equipes com os demais setores e coordenar essa transferência de responsabilidades. O conteúdo das responsabilidades a serem transferidas, os prazos envolvidos e a situação futura desejada na relação das equipes com as demais áreas devem ser formalizados, divulgados e revistos continuamente.

A transição inicial para o trabalho em equipes com maior autonomia é crítica para o seu sucesso final. Para os líderes, essa transição é desafiadora por duas razões principais. A primeira razão é que eles experimentam uma perda de poder e controle à medida que percebem que seus subordinados devem se transformar em gerentes de si mesmos. A segunda razão é que os líderes reconhecem que seu repertório de habilidades gerenciais, frequentemente desenvolvido durante anos de experiência e conflitos poderá ficar obsoleto. Consequentemente, espera-se que aprendam um novo conjunto completo de habilidades que eles não têm certeza de que são capazes de dominar e utilizar com sucesso (COHEN, 1995; LAWLER, 1992; MANZ e SIMS, 1996).

Para que estes aspectos sejam amenizados, especificamente em ambiente de trabalho que utiliza a abordagem de maior autonomia às equipes, a função básica da liderança passa a ser (BIAZZI, 1993 e PASMORE, 1988):

- gerenciar as fronteiras da equipe, administrando as interfaces desta com o ambiente externo, como por exemplo: comunicação com níveis superiores e áreas de apoio, participar do treinamento dos grupos, facilitar a disponibilidade de equipamentos e outros recursos, facilitar o diálogo entre as equipes;
- mobilizar a equipe para o desempenho de suas tarefas, estimulando a equipe a planejar o trabalho, definir metas, fazer autocrítica, dar *feedback* interno e externo.

Segundo Osburn *et al.* (1990), emergem dois papéis básicos para a liderança de equipes autônomas. O líder como consultor técnico das equipes, onde o líder viabiliza a assistência e fornece os conhecimentos técnicos; e o líder como facilitador das equipes, onde ele ajuda as equipes a executarem suas tarefas, desenvolvendo os processos de comunicação entre grupos e seu relacionamento interpessoal.

## 2.4 FATORES ORGANIZACIONAIS

Uma equipe é influenciada pelo ambiente dentro do qual foi estabelecida desde o momento de sua formação. O tipo de organização na qual se encontra as definições estratégicas e operacionais que recebe ou não da administração a que está subordinada, a facilidade ou dificuldade material ou psicológica que tem para trabalhar irão afetá-la positiva ou negativamente (MAXIMIANO, 1986).

O controle tradicional baseado em estruturas hierárquicas e autoritárias de comando não é apropriado para tratar das exigências da complexidade organizacional atual. Cada vez mais, as empresas necessitam confiar nas contribuições de todos os membros envolvidos na tarefa comum (LEEDE, 1999).

Ayres (2003) afirma que a estrutura hierárquica define a forma de controle externo e de exercício do poder formal, e o trabalho de equipes com maior autonomia antagonizada com uma série de práticas e costumes inscritos na cultura

da organização tradicional. Para a autora, a implementação do trabalho de equipes com maior autonomia exige mais do que o aprendizado de técnicas, um grande esforço no sentido de mudar crenças, valores e práticas dominantes na organização que caminha para a interdependência e a autonomia.

Mohrman (1995) apresenta uma forte evidência de que se uma organização pretende utilizar equipes autônomas, não se pode simplesmente impor essa forma de trabalho se a estrutura existente é tradicional, hierarquizada e orientada ao indivíduo. Os autores colocam que a implementação de equipes autônomas envolve mudanças de estrutura, processos, práticas individuais. Isso requer habilidades que a organização ainda tem que desenvolver, novos comportamentos, novas formas de realizar as atividades e tomar decisões.

Dentre as abordagens citadas, fica claro que para que as equipes autônomas aconteçam e se desenvolvam o contexto organizacional deve facilitar o comportamento responsável. Outro fator de grande importância é a estrutura e a cultura organizacional; ambos devem trazer na sua filosofia a flexibilidade e a capacidade de adequações constantes, conforme as equipes forem se amoldando às novas realidades organizacionais.

#### 2.4.1 Princípios da Organização Qualificante

Alguns aspectos da organização qualificante ou flexível, na visão de Shiobara (2000), são:

- a) Equipes de trabalho autônomas, dotadas de ferramentas de gestão e administradas por objetivos. A equipe define metas de desempenho a serem alcançadas, assim como escolhe ferramentas de gestão necessárias. Isso possibilita à equipe o sequenciamento dos fluxos de trabalho e tomar decisões diretamente, segundo os prazos e especificações dos diversos clientes.
- b) Redefinição de funções e do conteúdo do trabalho. Os trabalhadores diretos, além de operar, incorporam competências técnicas, como manutenção, qualidade – de gestão como planejamento, alcance e

cumprimento de objetivos de desempenho. Assim, os membros da equipe podem otimizar o funcionamento do sistema técnico, seja em termos de rendimento, seja de redução das variabilidades. Passam a ter, portanto, conforme Salermo (1998), o conjunto de habilidades requerido para a resolução do ciclo decisório completo, ou seja: produção, análise, ação corretiva.

- c) Redução dos níveis hierárquicos. Devido à descentralização de parte das decisões mais frequentes nas equipes, em virtude do aumento da autonomia e tomada de decisões por parte dos trabalhadores diretos, ocorre uma simplificação da organização e redução da hierarquia.
- d) Focalização na compreensão e o domínio de eventos. Situações imprevistas e aleatórias, inerentes ao dia-a-dia da organização. A solução de determinados acontecimentos possibilita a aprendizagem com base na compreensão da situação. Assim, problemas de qualidade, abastecimento e demais são a oportunidade de conhecimento e mecanismos que levem à autonomia.
- e) Abertura para a divulgação da estratégia empresarial a todos os níveis da organização. Assim, os membros das equipes têm contato com os dados do ambiente e são estimulados a definir a flexibilidade, o aprimoramento de processos e que indicadores utilizar. Segundo Zarifian(1992), uma organização só se torna qualificante a partir do momento em que os trabalhadores têm que realizar escolhas compatíveis com a estratégia da empresa.
- f) Desenvolvimento de Objetivos comuns e co-responsabilidade pela execução. A responsabilidade compartilhada dos setores pela execução das tarefas favorece a interação e a comunicação entre as diferentes áreas. Quando a produção e serviços de apoio têm objetivos em comum, passam a valorizar e praticar a comunicação e a troca de conhecimento e experiências.
- g) Fornecimento de conteúdo dinâmico à competência profissional. É permitido que os trabalhadores envolvam-se em projetos de melhoria,

desenvolvimento de novos produtos e de aprimoramento de equipamentos, integrando motivações e objetivos pessoais aos objetivos organizacionais através das oportunidades oferecidas pela empresa.

O conceito de Organizações Qualificantes, segundo Marx (1996), representa um avanço teórico para o entendimento da questão da autonomia. Para o autor, este conceito representa uma tentativa, com base em experiências concretas, de se aproximar de uma nova organização do trabalho que se afaste do modelo clássico e que, ao mesmo tempo, procure oferecer respostas às demandas por flexibilidade e inovação que as organizações vêm sofrendo.

As prerrogativas da Organização Qualificante fortalecem os aspectos referentes às mudanças que atingem não só os trabalhadores diretos, mas também a tecnoestrutura e a estrutura hierárquica. Complementam os princípios da abordagem sociotécnica e fortalecem a análise da implantação e funcionamento das equipes de trabalho autônomas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição da metodologia de pesquisa é importante, pois é através dela que se atribui credibilidade ao estudo, explicando à comunidade científica como o trabalho foi colocado em prática. A metodologia permite a avaliação dos tópicos gerais de cientificidade (VIEIRA, 2004).

Esta etapa do relatório tem por finalidade descrever os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos deste estudo.

Tendo em vista que esta pesquisa tem por objetivo analisar a trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas em uma organização industrial, optou-se por desenvolver uma pesquisa analítica com referência no campo empírico, predominantemente qualitativa, de coleta de dados. Para o alcance do objetivo proposto foi realizado um estudo de caso a partir de uma organização industrial na cidade de Curitiba. Assim, do ponto de vista da natureza deste estudo, esta pesquisa envolve interesses locais, sendo auferida como aplicada.

Portanto, desenvolver uma pesquisa qualitativa que prioriza a relação entre o mundo real e o pesquisado, com vistas à identificação do desenvolvimento de equipes autônomas, bem como a atribuição de significados inerentes a este processo, tornou-se o desafio deste estudo.

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento. Além disso, não busca enumerar ou medir eventos e não emprega instrumentos estatísticos (NEVES, 1996).

Assume, desta forma, o caráter de grupo focal com a finalidade de explicitar conclusões que poderão propiciar a formulação de hipóteses que constituem barreiras no desenvolvimento de equipes autônomas.

Quanto à estratégia de pesquisa, optou-se por desenvolver um estudo de caso, em função da complexidade de entendimento, do volume de informações e por se tratar de uma análise do desenvolvimento dessas equipes.

Yin (2001) argumenta que é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e devem ser usadas várias fontes de

evidência. Para ele, justifica-se a utilização do estudo de caso quando as questões propostas estão sendo feitas sobre uma série de eventos atuais sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, e quando o objeto de pesquisa apresenta variáveis muito relevantes. Este tipo de estudo prepara o pesquisador para descobertas inesperadas, exigindo muitas vezes a reorientação do estudo e permite que se observe as múltiplas inter-relações dos fenômenos específicos que observa (BECKER, 199).

Para Gil (1996), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo conhecimento, apresentando as seguintes vantagens de sua aplicação: estímulo a novas descobertas e ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos.

Segundo Yin (2001), as habilidades básicas desejáveis para um pesquisador realizar um estudo de caso são:

- capacidade de fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- ser bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos;
- adaptabilidade e flexibilidade, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, e não como ameaças;
- total domínio das questões que estão sendo estudadas, e
- imparcialidade com relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria. Dessa forma, o pesquisador deve ser sensível e estar atento às provas contraditórias.

Seguindo a conceituação do estudo de caso, Yin (2001) afirma que o mesmo pode se apresentar sob a forma de estudos explanatórios, exploratórios e descritivos. Deste modo, é oportuno destacar que, nesta pesquisa, não se pretendeu promover a generalização ou a extensão dos resultados obtidos a outras organizações.

Como a pesquisa visou descrever a trajetória de uma equipe autônoma em uma organização industrial, o corte utilizado foi o corte transversal, analisado ao longo do tempo em que iniciou-se o investimento no desenvolvimento das equipes e das lideranças visando identificar a evolução dessas equipes. O nível de análise

da pesquisa foi o nível organizacional, visto que teve como objeto central de interesse a organização em estudo. As unidades de análise para a fase qualitativa foram os gestores e os colaboradores da organização pesquisada.

Quanto à análise dos dados obtidos na pesquisa se dará na forma de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo serve para a análise de mensagens obscuras que exigem uma interpretação, mensagens com um duplo sentido cuja significação profunda só pode surgir depois de uma observação cuidadosa ou de uma intuição carismática.

A análise a partir da perspectiva da análise de conteúdo está sempre procurando um texto atrás de outro texto, que não está aparente já na primeira leitura e que precisa de uma metodologia para ser desvendado.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um método bastante empírico, que depende do tipo de fala e interpretação que se pretende. Não existe algo pronto em análise de conteúdo e sim algumas regras de base, que são, por vezes, bastante difíceis de serem transpostas. As técnicas de análise de conteúdo adequadas ao domínio e ao objetivo pretendidos têm de ser reinventada a cada momento, exceto se usada para usos simples e generalizados.

A análise de conteúdo usada como um conjunto de técnicas de análise de comunicação é marcada por várias formas e adaptabilidade. Esta análise pode ser de significados, de temas, ou de significantes.

Seguiram-se os caminhos da orientação científica, estruturando-se dados, buscando suas definições, seus significados dentro do contexto, e fazendo suas descrições, em forma de palavras e não de números, observando-se rigorosamente os padrões estabelecidos na pesquisa qualitativa.

### 3.1 OBJETO DE ESTUDO

Com intuito de construir validade para o trabalho, a seleção do objeto de estudo desta pesquisa considerou uma empresa que estivesse em um processo de implantação do conceito de equipes com maior autonomia.

Desta forma, em conformidade com o objeto de pesquisa, a metodologia implicou em realizar um estudo de caso em uma única empresa, que estarei denominando a partir de agora como empresa Alfa.

A Alfa foi fundada em 1930, no leste da Alemanha, como uma fábrica no seguimento metalúrgico, mas somente ficou conhecida no Brasil a partir de 1996, quando foi instalada a primeira fábrica no país. Portanto, como objeto de estudo, foi escolhida a fábrica brasileira, situada na cidade de Curitiba.

A escolha desta unidade industrial justifica-se devido à mesma estar investindo maciçamente por mais de 24 meses no desenvolvimento de equipes com maior autonomia. Portanto, o que se pretende investigar é qual a trajetória dos sujeitos envolvidos no processo de desenvolvimento, bem como os fatores facilitadores e dificultadores para atingir atividades com maior autonomia.

Sendo a unidade de referência escolhida relativamente grande, possuindo diversas áreas participantes, optou-se por restringir o estudo à área de produção, onde serão investigados os setores de injeção de alumínio, injeção plástica e beneficiamento.

### 3.2 SUJEITO DA PESQUISA

A empresa Alfa, objeto central desta pesquisa, possui no Brasil 300 colaboradores. Em Curitiba o número de colaboradores é aproximadamente de 260. Na área de produção a empresa possui aproximadamente 160 colaboradores. Destes colaboradores, os que confirmaram participação na pesquisa foram: 02 supervisores de produção, 03 líderes de produção, 06 operadores de produção, distribuídos entre os turnos de produção e 01 consultor externo, todos envolvidos com o desenvolvimento das equipes. Os sujeitos foram escolhidos entre os colaboradores que participaram do programa de excelência fabril.

### 3.3 PLANO DE COLETA DOS DADOS

O plano de coleta de dados é para Lakatos e Marconi (1991) a etapa de aplicação das técnicas selecionadas para a coleta dos dados requeridos para o desenvolvimento do trabalho. Existe, portanto, necessidade de especificar com clareza quais os instrumentos de coleta, e de que forma de utilizá-los.

Yin (2001) salienta que é necessário considerar os seguintes princípios fundamentais para o trabalho de coleta de dados:

- utilização de várias fontes de evidência, ou seja, evidência de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- utilização de um banco de dados para os casos, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo; e,
- realização de um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Para obter os dados necessários para a execução deste estudo foram usadas as fontes de entrevista e grupo focal. Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista tem como vantagem a possibilidade de ser aplicada a todos os elementos da população pesquisada, a maior flexibilidade na obtenção dos dados, e a possibilidade de se avaliar atitudes e condutas, informações que não se encontram em fontes documentais.

As entrevistas foram feitas segundo roteiro semi-estruturado, com questões abertas que possibilitaram ter seu nível aprofundado em função de um maior esclarecimento da temática. Tal tipo de instrumento visa evitar cerceamentos que as entrevistas por questionários com perguntas fechadas representam, tais como o perigo de um distanciamento entre o significado que o pesquisador entende e as respostas que espera receber, e a que efetivamente recebe das pessoas entrevistadas (SALERNO, 1998).

A realização da entrevista foi feita pessoalmente, isto possibilitou a interação entre o entrevistado e o entrevistador, permitindo aprofundar algumas questões durante o encontro. No início das entrevistas, o entrevistador passou as diretrizes iniciais da busca de informação, destacando a importância do trabalho para identificar a trajetória do desenvolvimento das equipes. Neste momento, o entrevistador foi um mero observador do fenômeno estudado (RICHARDSON, 1999). As entrevistas foram previamente agendadas, e quando aprovada pelo entrevistado, foram gravadas para análise dos conteúdos.

Além das entrevistas, foram adotados como instrumentos de coleta de dados, o grupo focal envolvendo todos os supervisores, líderes, operadores e consultor externo, participantes no processo de desenvolvimento das equipes.

As características gerais do grupo focal são:

envolvimento de pessoas, reuniões em série; homogeneidade dos participantes quanto aos aspectos de interesse da pesquisa; geração de dados; natureza qualitativa; e discussão focada em um tópico, que é determinado pelo propósito da pesquisa (NEVES, 1996).

O roteiro de entrevista foi desenvolvido segundo o referencial teórico pertinente aos princípios da abordagem Sociotécnica e da Organização Qualificante. A pretensão da entrevista é verificar se o processo de implantação do trabalho das equipes com maior autonomia foi realizado levando em conta os princípios referendados na bibliografia desta pesquisa.

Informações adicionais foram obtidas de forma não estruturada durante os contatos estabelecidos com os sujeitos da pesquisa em reuniões e sessões de treinamento na linha de produção e em sala de aula. Também levou-se em consideração os consultores envolvidos no processo de desenvolvimento das equipes. Com isso, permitiu-se uma abordagem mais objetiva e profunda, possibilitando, assim, o registro de informações com uma maior riqueza de detalhes, o que não seria possível apenas com entrevistas formais.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a obtenção dos dados referentes às respostas obtidas por via da realização das entrevistas e as reuniões semanais com o grupo focal, foram iniciadas as análises propriamente ditas.

A análise dos dados consiste em examinar, classificar e evidenciar os dados obtidos, confrontando-os com as proposições iniciais da pesquisa. No caso específico do estudo de caso, as estratégias para análise das evidências não foram ainda suficientemente definidas e formalizadas, como ocorre em outros tipos de métodos de pesquisa, ficando assim na dependência da experiência e do estilo do pesquisador (DONAIRE, 1997).

A análise foi feita através de tratamento qualitativo das informações relativas ao processo estudado. Foram realizadas comparações entre as entrevistas, e os dados obtidos através das interações com os grupos focais. A análise dos dados procurou identificar pontos em comum e divergências entre as fontes de evidência, e a consistência entre o conjunto de elementos fornecidos pelas fontes individuais, a fim de que, ao final, fosse possível se estabelecer conclusões a respeito dos fenômenos descritos. Com isto, procurou-se também segregar os dados obtidos de acordo com o turno de trabalho dos respondentes e focar no resultado do grupo.

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 2003).

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a empresa Alfa, o contexto em que se situa este estudo de caso e a trajetória de desenvolvimento de equipes com maior autonomia na linha de produção da unidade fabril de Curitiba, Paraná.

Junto à descrição do processo de implantação de melhoria de performance das equipes, buscou-se identificar os referenciais teóricos que embasaram os eixos de desenvolvimentos das equipes autônomas.

### 4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA EMPRESA

A matriz da empresa Alfa foi fundada em 1930, no leste da Alemanha. Um dos maiores fabricantes de componentes para o mercado automotivo, eletrodomésticos e ferragens para móveis, está presente em toda a Europa, Estados Unidos, Canadá, Ásia, América Latina e, possui, envolvendo todos os países, em torno de 7.000 colaboradores.

Em 1941, a empresa instala sua primeira unidade no Brasil, no estado de São Paulo na cidade de Campinas, implantando a tecnologia de produção em Alumínio, Plástico e Aço com o objetivo de diversificar a fabricação de peças e componentes para o seguimento automotivo e moveleiro.

Os anos 1970 foram marcados por novos investimentos. Com a demanda do mercado em alta foram criadas novas linhas de produção de Aço e Plástico, bem como o beneficiamento de novos componentes. Estas novas linhas de produção estariam atendendo ao seguimento de eletrodomésticos. Neste período também foi definido pela matriz na Alemanha que alguns componentes técnicos importados passariam a ser produzidos na unidade do Brasil.

Na década de 1990 foram instaladas duas novas unidades, uma no estado do Rio Grande do Sul e outra no estado do Paraná. Estas unidades seriam as responsáveis por atender ao mercado do Sul, onde foi implantado um centro de distribuição.

A partir do ano de 1996, a unidade de Curitiba, Paraná, passou a assumir a maior parte da produção das três unidades no Brasil e esta unidade será o objeto de estudo desta pesquisa, caracterizada por empresa Alfa.

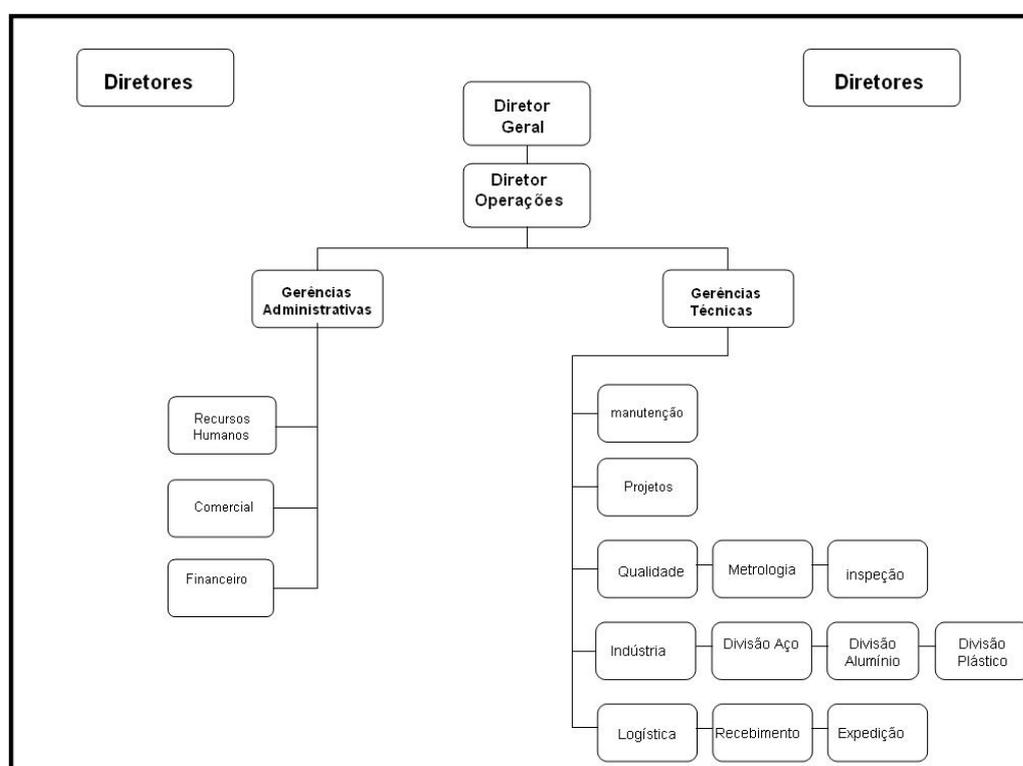
A empresa Alfa, pautada no conceito de que inovação é seu carro chefe, vem desenvolvendo uma grande linha de produtos que atende de forma customizada aos

clientes do seu seguimento. Sendo assim, a empresa Alfa possui uma fábrica moderna, construída em uma área de 20.000 mil m<sup>2</sup> em um terreno de 70.000, contando com cerca de 300 funcionários. Detentora dos certificados ISO 9001 e ISO 14001 (em andamento), adota um sistema próprio de gerenciamento da qualidade.

Possui uma estrutura hierárquica no modelo matricial, onde todos os gerentes de área respondem para um diretor na Alemanha e outro no Brasil. Na fábrica brasileira a estrutura hierárquica é distribuída entre dois diretores, e seis gestores e demais supervisores distribuídos em diversas áreas.

Segue estrutura hierárquica, especificada abaixo:

FIGURA 4 - ESTRUTURA HIRÁRQUICA DA EMPRESA ALFA



FONTE: A autora (2009)

A partir do ano de 2000, por determinação da empresa matriz, a empresa Alfa iniciou um processo de investimento na modernização do parque industrial, com base no retorno do financeiro, e solicitou a implantação de programas de recursos humanos que buscassem a melhoria da performance das equipes.

Com base nas diretrizes da empresa matriz, iniciou-se um processo de desenvolvimento com foco na melhoria de performance dos grupos de trabalho.

## 4.2 A LINHA DE FABRICAÇÃO DA EMPRESA ALFA

A empresa Alfa é composta por 3 linhas de fabricação divididas em tecnologias denominadas alumínio, aço e plástico. Estas linhas de fabricação são divididas em postos de trabalho mapeados por processos. Estes processos de trabalho se interligam fazendo da linha de fabricação um único corpo composto de início, meio e fim da produção. Trazendo para a linguagem de fabricação, a bobina de aço em fita entra na linha de fabricação, passa para a máquina prensa. No caso dos produtos de plástico e alumínio, a matéria-prima chega em barras e passa para as máquinas injetoras, ambas as tecnologias envolvem um maquinário antigo necessitando do envolvimento de operadores na retirada das peças e regulagem das máquinas. Após a injeção das peças a produção é movimentada para as demais células de trabalho, envolvendo esteiras semi-automáticas, onde os operadores trabalham em bancadas fazendo a seleção das peças, ajustes, conexões, polimento, inspeção das peças e segregando os lotes não conformes.

A linha de produção de todas as tecnologias conta com uma estrutura de trabalhadores composta de ajudante de produção, no nível de ingresso da carreira profissional, operador de produção distribuído nos níveis I-II-III, o líder de produção responsável pelas equipes e o supervisor de produção responsável pela tecnologia.

As linhas de cada tecnologia possuem alguma flexibilidade, devido à utilização de cargos generalistas, podendo adequar o quadro de empregados conforme demanda da produção.

Com a definição de novos investimentos na planta industrial, a empresa Alfa deu início a um ciclo de mudanças começando com uma nova concepção da forma de trabalho na linha de produção. As operações continuaram as mesmas, mas a divisão do trabalho foi substituída pela aglutinação de tarefas, de modo que o operador que realizava a seleção das peças tinha o conhecimento de todo o processo de produção da tecnologia. Com esta nova configuração na forma de trabalho, ocorreu uma sensível redução do quadro de operadores, demandando uma maior flexibilidade e conhecimento das equipes.

Outro ponto de destaque é a inspeção das peças e o controle de qualidade realizados pelos próprios operadores. Os operadores envolvidos no processo piloto desta nova forma de trabalho relatam que é necessário mais conhecimento mas é muito melhor que um sistema dividido, sem integração entre as equipes.

#### 4.3 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS RELATIVOS AO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES AUTÔNOMAS

A partir do início do ano de 2000, a empresa Alfa começou a implantar ações visando melhorar o parque industrial e ao mesmo tempo investir na qualificação de seus empregados. Estas medidas visavam, entre outras, a melhoria da produtividade, qualidade e competitividade da empresa. Em posse das novas diretrizes, a empresa Alfa iniciou um processo de mudança através do investimento em programas de qualificação de pessoal e racionalização de processos.

A racionalização dos processos teve início no setor produtivo, possibilitando uma produção mais enxuta e simplificada<sup>3</sup>. Esta ação possibilitou o mapeamento dos novos processos e a redefinição de outros, resultando em uma significativa redução do número de empregados, bem como a terceirização de partes do processo produtivo.

Antes da racionalização dos processos boa parte do maquinário tinha uma vida útil muito longa, o que demandava uma produção menor com um tempo de parada em função da necessidade de manutenção. Com a mudança do maquinário e a redefinição dos processos, os empregados passaram a ter uma visão sistêmica de onde inicia e termina a produção. Com isto, desencadeou-se a necessidade de formar operadores capazes de lidar com questões mais técnicas da produção como produção enxuta, polivalência e autocontrole. Assim, de forma involuntária, as equipes começaram a tomar o rumo de uma maior autonomia.

Para que as equipes pudessem atuar nesta nova filosofia de trabalho, algumas alterações administrativas foram realizadas. A estrutura hierárquica na

---

<sup>3</sup> Vide capítulo 2, modelo Toyota.

linha de produção, antes do mapeamento e racionalização dos processos, era composta por um grande número de cargos, com títulos e salários diferenciados, os quais representavam o local e a máquina de trabalho.

Os líderes e supervisores eram profissionais com muito tempo de empresa, tinham um perfil extremamente técnico, conheciam muito do produto e pouco de condução e gestão de equipes. Existia claramente uma falta de maturidade técnica das equipes em relação aos novos processos, e, por sua vez, uma carência em gestão por parte dos supervisores e líderes.

Com as novas necessidades que se impunham, a linha de produção foi reestruturada. Assim, intensificou-se a redução do quadro de pessoal, inclusive dos supervisores, e deu-se início a uma reestruturação de cargos na linha de produção. Foram definidos: cargos generalistas com perfil de polivalência em todas as tecnologias. Com a nova estrutura os cargos são:

- ajudante de produção;
- operador de produção, separados em níveis I – II – III;
- líder e supervisor de produção por tecnologia.
- quadro de lotação definido por centro de custo e processo;
- e a matriz de habilidades e competências com base nos processos de trabalho e individualizada por empregado.

A mudança no perfil dos quadros operacionais e de gestores teve reflexos negativos na motivação do pessoal. Existia uma falta de maturidade técnica e psicológica tanto das equipes como dos gestores em contornar e administrar os conflitos em prol da empresa. Observou-se que os empregados promovidos a cargos de gestão não conseguiam se posicionar em situações de indisciplina ou resolver adequadamente os problemas do dia-a-dia. Isso tudo ocasionou uma piora nos índices de absenteísmo, turnover, nível de qualidade, sucata e produção.

Em relação aos gestores, as ações utilizadas para coordenar os trabalhos e tentar resolver conflitos ou minimizá-los eram de cunho coercitivo, como ameaças, punições veladas e até mesmo demissões.

Percebendo a gravidade da situação, os gerentes de qualidade, industrial, e recursos humanos estruturaram um programa que visava dar suporte tanto às equipes quanto aos gestores. Este foi intitulado de Programa de Excelência Fabril, o qual será especificado abaixo.

#### 4.3.1 Programa de Desenvolvimento Fabril

A partir do ano de 2006 teve início o desenvolvimento da capacitação dos trabalhadores da área fabril. Esta capacitação teve como o objetivo "*tornar as equipes auto-gerenciáveis, investindo na sua capacitação técnica e comportamental, visando um melhor gerenciamento da rotina do dia-a-dia*".

Diante do objetivo do programa, foram definidos os recursos e o orçamento que seriam necessários para o seu desenvolvimento. Conforme escopo do projeto definido, o mesmo teria a duração de 2 anos, e 100% da linha de produção seria envolvida contando com operadores de produção, inspetores de qualidade, líderes e supervisores de produção. Dentro dos critérios definidos para o desenvolvimento da capacitação da área fabril, foi acordado entre as diretorias e as áreas de recursos humanos, industrial e qualidade que seria investido em ferramentas de desenvolvimento de equipes e ferramentas de capacitação técnica e gestão de indicadores industriais.

Segue abaixo as etapas definidas para a realização do programa de desenvolvimento das equipes da área fabril.

- definir os treinamentos necessários para a capacitação dos trabalhadores. Os treinamentos definidos foram baseados no mapeamento dos processos de cada tecnologia;
- selecionar consultorias capacitadas para apoiar no desenvolvimento das equipes;
- definir a montagem das turmas para o treinamento;
- selecionar os trabalhadores que seriam os multiplicadores.

Foi acordado que no início dos treinamentos seria oferecido a todos os trabalhadores a possibilidade de se tornarem um instrutor de treinamento, que seria chamado de multiplicador. Estes profissionais se tornariam um ponto de apoio para os demais, bem como multiplicadores de conhecimento para as futuras admissões. Além dos multiplicadores de treinamentos, os líderes e supervisores de produção também foram capacitados para multiplicar o conhecimento adquirido.

- Definir um ambiente próximo a linha de produção destinado a desenvolver treinamentos "*on the job*".

Esta sala teria um quadro branco com uma espinha de peixe desenhada, algumas cadeiras com braço e um "*flip chart*". Ela seria utilizada pelos líderes, supervisores e instrutores de treinamento para a solução de problemas ocorridos no dia-a-dia na própria linha de produção.

- Definir a ferramenta de identificação das turmas de trabalhadores participantes do Programa.

Foi definido que todos os trabalhadores que iniciassem seu programa de treinamento receberiam um "*botton*" identificando sua participação no programa e conforme o programa fosse avançando a posição de cada nível de conhecimento até o nível de multiplicador. Os trabalhadores selecionados como multiplicadores no início do programa foram identificados por cores diferenciadas para que os mesmos pudessem apoiar os demais, quando necessário;

Em posse das etapas do Programa definidas, a área de recursos humanos iniciou uma intervenção com as equipes com seguintes objetivos:

- integrar os participantes aos objetivos do programa de excelência fabril;
- criar o espírito de time nas equipes, visando aumentar o grau de relacionamento, integração e informação do grupo, promovendo intercâmbio de conhecimentos entre as áreas e tecnologias, bem como uma melhor visão de seus atos;
- preparar os indivíduos para terem atitudes positivas para com o trabalho e principalmente para com os indicadores de produção, visto que o nível de maturidade e cultura das equipes necessitava de investimento para atingir a alta performance.

A metodologia do curso foi vivencial, de forma a promover a integração entre os operadores, utilizando técnicas de desenvolvimento de equipes.

Foram realizados trabalhos em grupo, com o propósito de que os indivíduos pudessem refletir sobre as suas ações e o impacto delas no grupo.

Segue abaixo o detalhamento dos treinamentos definidos para o Programa<sup>4</sup> de Desenvolvimento da área fabril:

- a) Desenvolvimento dos Multiplicadores

---

<sup>4</sup> Material elaborado pela pesquisadora, em conjunto com os gestores das áreas, no desenvolvimento do programa da área fabril.

- Conteúdo: treinar os trabalhadores definidos como multiplicadores nas ferramentas técnicas como MASP<sup>5</sup>, TMP<sup>6</sup> e demais além de técnicas de apresentação e didática de instrução para que os mesmos possam transmitir os conhecimentos do temas abordados no Programa.

b) Gerenciamento da Rotina

- Conteúdo: capacitar as lideranças no gerenciamento de ações e atividades, definindo as responsabilidades sobre os resultados, a autoridade sobre os meios e os itens de controle, assegurando assim o atendimento e execução das atividades de maneira correta e em conformidade. Conteúdo programático: Visão Geral - PDCA; Identificação do fluxo de atividades e informações; Mapeamento dos processos; Padronização dos processos; Definição dos itens de controle/verificação e rotina de controle dos Processos principais; Ação para eliminar anomalias.

c) Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)

Parte teórica

- Conteúdo: capacitação dos participantes nos conceitos de MASP. Introdução, Identificação/descrição do problema, Identificação do problema, Observação, Formação do Time de trabalho, Implementação de Ações de Contenção Imediatas, Análise da Causa Raiz, Ciclo PDCA, Identificação do problema através de (Brainstorming, Diagrama de afinidades), Priorização dos problemas (Matriz de Priorização, Matriz de Urgência, Viabilidade e Eficácia, Matriz GUT, Diagrama de Pareto,

---

<sup>5</sup> MASP é uma metodologia que propicia a utilização das ferramentas da qualidade de forma ordenada e lógica, facilitando a análise de problemas, determinação de suas causas e elaboração de planos de ação para eliminação dessas causas. Fazem parte da metodologia, as siglas PDCA, 5H2H, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Check List, matriz GUT, e demais.

<sup>6</sup> Total Productive Maintenance, ou manutenção produtiva total – engloba atividades de manutenção produtiva com a participação de todos os empregados da empresa (TAKAHASKI; OSADA, 1993).

Histograma), Priorização das causas (Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Dispersão, Cartas de Controle), Análise das causas (Fluxograma, Estratificação, Check-list), Planejamento das ações (5W2H, Cronograma), PDCA completo.

d) Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)

Parte prática

- Conteúdo: análise e solução de problemas em grupo. Treinamento na solução de casos práticos da empresa usando os conceitos de análise e solução de problemas.

e) Gestão de Indicadores da Área Industrial

Conteúdo: capacitar os participantes sobre a utilização de ferramentas de gestão da qualidade e produtividade (5S<sup>7</sup> e indicadores de Gestão), que visa melhorar de forma prática e sustentável as rotinas da organização. Conteúdo programático: Contextualização sobre os temas; Rompendo paradigmas; Significado de 5S e indicadores de gestão. Aspectos sobre o Planejamento e a Implantação; Aspectos importantes sobre a Avaliação de 5S; Benefícios da implantação.

f) TPM - Índice de eficiência. Sistema gerencial do rendimento operacional voltado para os resultados da fábrica

Parte teórica

- Conteúdo: capacitar os participantes acerca dos conceitos da TPM. Conteúdo programático: Fundamentação conceitual; Introdução geral aos conceitos do TPM; Aspectos fundamentais e objetivos do TPM; Perdas do TPM; Etapas de implementação da metodologia TPM; Pilares Básicos do TPM; Levantamento das condições básicas operacionais do fluxo produtivo; Manutenção autônoma e manutenção planejada; Indicadores globais e locais da TPM - Índice de eficiência global; Sistema de Gestão Visual dos Indicadores;

---

<sup>7</sup> É um programa de melhoria do ambiente de trabalho representado pelas palavras japonesas: seri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke – seleção, ordenação, limpeza, higiene, disciplina.

Treinamento operacional voltado para a implementação, manutenção e gestão da TPM; Matriz de polivalência<sup>8</sup> e matriz de necessidade de treinamento; Equipes Autônomas; Introdução aos conceitos de auditoria; Conceitos de melhorias e metodologia de análise e solução de problemas voltados a TPM.

g) TPM – Índice de Eficiência

Parte prática

- Conteúdo: formação de operadores na aplicação prática na linha de produção da verificação das condições básicas operacionais do fluxo produtivo, manutenção autônoma e manutenção planejada; bem como a verificação dos indicadores globais e locais do TPM, nas máquinas.

h) POMCO – Programa operacional de melhoria contínua.

- Conteúdo: desenvolver as equipes em gestão de máquinas, auto-controle com base num programa estruturado, representado pelo conjunto de planos de melhoria contínua. Gestão Integrada, 1º passo "O que": conhecimento do processo, componentes, tempos e movimentos, comando e controle, periféricos. 2º passo "Por quê": domínio do processo, movimentos, saídas de produtos, defeitos da máquina. 3º passo "Como": postura de observação, verificação integrada, aprendizagem contínua, análise crítica, sinergia, SGI (qualidade + ambiente). 4º passo - Decisão Funcional: reconhecimento do problema, síntese da situação, análise da situação, proposição de soluções, adoção de ações corretivas e preventivas.

i) Desenvolvimento de Lideranças

- Conteúdo: desenvolver as lideranças da fábrica e supervisores de produção em ferramentas de gestão. Este desenvolvimento teria o objetivo de fornecer suporte às lideranças na condução de suas equipes no que diz respeito a saber delegar, quando e como. Dar suporte, desenvolvimento, trabalhar com *feedback* positivo e negativo, mostrar o sentido no desenvolvimento do indivíduo e o conjunto.

---

<sup>8</sup> Trabalhar em vários postos trabalho na linha.

Segundo as gerências e supervisores de produção, os resultados começaram a aparecer após o primeiro ano e com a mudança de alguns trabalhadores, operadores e/ou supervisores que não se encaixaram na nova filosofia de trabalho.

Com o objetivo de dar continuidade ao desenvolvimento das equipes, devido ao *turnover* habitual e também à reciclagem dos empregados, optou-se em incluir os treinamentos técnicos realizados em uma matriz de competência individual. O empregado só poderia ser provido se a matriz estivesse preenchida com os treinamentos necessários para o cargo. A área de recursos humanos e industrial seriam responsáveis por validar a matriz através de um teste prático e outro "*on the job*", através da atividade na máquina. As avaliações não poderiam ser inferiores a 75% de aproveitamento. O empregado teria duas chances, caso não atingisse a média na primeira avaliação.

#### 4.3.2 Ações Corporativas

Simultaneamente às ações empreendidas pela empresa Alfa, no âmbito industrial, algumas ações foram realizadas a nível organizacional.

Em 2008 foi realizada uma revisão na estratégia da empresa e uma das decisões foi se aproximar mais dos empregados iniciando pela estratégia da empresa. Com isto foram redefinidas missão, visão e valores que anteriormente estavam com um foco maior nas empresas situadas na Europa. Com esta readequação, a empresa Alfa buscou trazer para as equipes a importância da visão do cliente nos processos internos e externos à empresa.

A visão a respeito das pessoas se tornou mais clara no sentido de mostrar a todos que a empresa queria se tornar um lugar de referência em gestão de pessoas, trabalhar com transparência e desenvolvimento individual e coletivo entre as equipes.

Vários comitês foram criados com o objetivo de acompanhar e desenvolver os projetos com base na nova estratégia da empresa Alfa. Comitê Executivo direcionado pelos diretores e gerentes, o Comitê Industrial e de Gestão.

O Comitê de Gestão ficou com a incumbência de envolver todos os empregados da organização na estratégia da empresa. Com isto foram criadas

ferramentas de gestão com o objetivo de reforçar as lideranças de todos os gestores por meio do desenvolvimento de comportamentos que favorecessem a performance. O ponto de partida foi desenvolver e aplicar uma pesquisa de clima organizacional com indicadores que possibilitassem avaliar serviços internos e os gestores.

Os resultados em relação aos gestores foram, na sua maioria: pontos positivos e pontos a desenvolver. Os Pontos Positivos são: muito bom ambiente de trabalho, salários e benefícios adequados, empresa ética, preocupada com segurança no trabalho e ergonomia dos seus trabalhadores. Os Pontos a desenvolver são: os gestores não sabem ouvir, não têm *feedback*, as informações não chegam à base, os objetivos não são claros.

Com base nos resultados, a empresa Alfa decidiu investir no desenvolvimento de seus gestores através de treinamentos específicos com foco em uma gestão transparente em conjunto com suas equipes. Para tanto, foram investidas nas competências: saber delegar; saber comprometer; saber se comunicar; saber trabalhar com comprometimento dar e receber *feedback* e *coach* individual e coletivo.

Além do investimento em ferramentas que possibilitam o desenvolvimento dos gestores e suas equipes, a empresa Alfa implantou várias ferramentas de apoio a gestão, como:

- um terminal de computador em alguns pontos da empresa, onde é possível a verificação de notícias corporativas, plano de treinamento, políticas internas, convenção coletiva da categoria e demais informações necessárias para fluir a comunicação;
- uma caixa de sugestões no meio da linha de produção, onde o empregado tem a possibilidade de fazer comentários e sugestões com privacidade;
- a implantação de reuniões chamadas "Café com o Diretor" com o objetivo de fluir a comunicação da estratégia a todos os níveis da organização;
- a implantação de um programa chamado "Plano de Inovação", onde empregados podem sugerir ideias inovadoras, com o objetivo de melhoria nos processos e um ganho financeiro aos participantes;
- a implantação de painéis de "Gestão a Vista", informando os indicadores industriais e as avaliações de Programa 5S de todas as áreas.

Assim, no âmbito corporativo, a empresa Alfa passou a promover um modelo de gestão mais transparente e participativa, com foco em pessoas. Com isto, nos contatos do dia-a-dia, os empregados desde a linha de frente até a direção mostravam empenho em tratar e resolver os problemas. Os gestores, por sua vez, sentindo-se pressionados entre a direção e a linha de frente, começaram a mostrar reações de progresso em direção às equipes, com uma liderança mais próxima e efetiva.

Contudo, a construção de ações corporativas em conjunto com o desenvolvimento das equipes com maior performance, mostrou-se um programa de sucesso. Apenas ações de desenvolvimento de equipes e lideranças não trariam uma construção sólida para o desenvolvimento tanto da organização quanto das equipes.

## **5 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos por meio da utilização das ferramentas escolhidas para a coleta dos dados, explicitadas no capítulo 3, visando dar aderência ao estudo com base nas práticas adotadas pela organização.

### **5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS BASEADOS NA APLICAÇÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA AO GRUPO DE GESTÃO DE CONSULTOR EXTERNO**

A seguir, serão demonstrados os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas ao grupo de gestores. A entrevista contou ainda com a participação de um consultor externo contratado pela área de Recursos Humanos, com o objetivo de apoiar no desenvolvimento das equipes. As entrevistas foram realizadas com base a partir de 3 eixos: equipes, desempenho e desenvolvimento de equipes. Os entrevistados, na descrição que será feita a seguir, foram nominados por E1 a E5 e identificados por Grupo A.

Foi utilizado um gravador de voz para o registro da entrevista, com a concordância de cada entrevistado. As entrevistas foram realizadas individualmente com uma duração em média de 45 minutos à 1 hora e seu roteiro consta no Apêndice 1 desta pesquisa. Cada entrevistado, foi informado do objetivo da entrevista e sua contribuição científica.

Foram aplicados 6 questionários em um período de 30 dias. O número de questionários devolvidos foi de 100%, isto é, todos os formulários foram entregues à pesquisadora.

#### **5.1.1 Aspectos Gerais**

A fim de se estabelecer o perfil dos membros da equipe de gestores, buscou-se identificar a idade, gênero, experiência na função de gestor, tempo de empresa, nível de escolaridade. A eles foi apresentado o embasamento dado na elaboração do questionário.

Em relação a idade o E1 tem 25 anos. O E2 tem 30 anos. O E3 tem 28 anos. O E4 tem 40 anos e o E5 tem 55 anos. Em relação ao tempo que trabalha na empresa o E1 trabalha a 2 anos. O E2 trabalha a 4 anos. O E3 trabalha a 5 anos e o E5 trabalha a 12 anos. Quanto ao nível de escolaridade o E1 tem Pós-Graduação. O E2 possui Graduação incompleta. O E3 possui Pós Graduação. O E4 tem Pós Graduação e o E5 possui Graduação completa. Em relação ao tempo que atua na função como gestor, o E1 atua 2 anos. O E2 atua 2 anos. O E3 atua 3 anos. O E4 atua 4 anos e o E5 atua 12 anos. Em relação ao Gênero o E1, o E2, o E3, o E4 e E5 são todos do sexo masculino.

A seguir apresenta-se os resultados da entrevista semi-estruturada realizada na empresa alfa, com o Grupo A.

#### 5.1.2 Análise da Entrevista Semi-estruturada com o Grupo A

##### **Como se dá a participação e autonomia das equipes nesta organização?**

- a) E1: No meu ponto de vista tem excesso de autonomia, ou as equipes não estão preparadas para administrar sua autonomia. Como exemplo, o supervisor define uma atividade e no dia seguinte a equipe decide alterar o processo por conta própria. Às vezes a mudança não acarreta resultados positivos na produção.
- b) E2: Muita dependência, a autonomia é muito baixa, depende dos níveis acima. Às vezes o que acontece é que a base decide uma coisa e a cúpula decide alterar para outra, devido à produção.
- c) E3: Bastante autônomas, como células. No meu ponto de vista parecem várias empresas dentro de uma, as células trabalham autônomas. Depois do treinamento necessário para a função as equipes trabalham sozinhas tendo apoio do líder da área.
- d) E4: Bem independente, não depende do gestor, mas depende da própria equipe. Outras áreas com tecnologia diferente são menos independentes.

- e) E5: Apesar das equipes terem uma autonomia compartilhada, as mesmas não rumam para um objetivo comum, pois em muitos casos a pró-atividade não é priorizada.

**Como você avalia o estilo das equipes na organização?**

- a) E1: Eu considero que temos um misto de equipe potencial e real.
- b) E2: A equipe da produção que eu lídero pode ser considerada como uma equipe entre potencial e real. Para parte dela falta objetividade, desempenho, vontade e pró-atividade.
- c) E3: A equipe pode ser considerada potencial.
- d) E4: A equipe que lídero pode ser considerada um time, ou uma equipe real.
- e) E5: Equipes interdependentes e guiadas por um líder, com alguns objetivos estratégicos da empresa e muitos objetivos da área. Bando -> Grupo -> Equipe->Time. Considero que o estilo esteja parte potencial, parte real; o que posso considerar a caminho de se tornar um time coeso.

**Como você realiza o repasse das tarefas aos trabalhadores, e como são cumpridas?**

- a) E1: O repasse é feito diariamente na programação da produção, onde são divididas por posto de trabalho. As instruções ficam por escrito no posto de trabalho. Já na área de expedição, as tarefas dependem da demanda e as tarefas são distribuídas a um coordenador com a definição dos prazos. Caso não seja possível o cumprimento do prazo, o operador foi orientado a sinalizar a dificuldade ao coordenador e pedir ajuda. As equipes trabalham melhor quando o é turno integral e não por turnos, existe uma troca maior.
- b) E2: Os operadores seguem um *check list* realizado pelos próprios operadores, caso tenham alguma alteração na linha de produção os próprios operadores realizam as adaptações. As questões fora do processo produtivo são repassadas pelo supervisor diariamente.

- c) E3: Os operadores recebem uma programação diária, seguem o fluxo da cadeia produtiva, a autonomia acontece dentro da programação.
- d) E4: Através da programação diária, o empregado administra a produção. O operador verifica a necessidade e realiza a produção.
- e) E5: Acompanhamento semanal com todo o time, e principalmente cascadeamento das principais tarefas para o supervisor mais capacitado, qualificado.

**Como você avalia o poder de autoridade das equipes em comandar os equipamentos, materiais e recursos que necessitam, bem como aceitação da responsabilidade inerente?**

- a) E1: As equipes aceitam bem novas responsabilidades e redistribuem internamente conforme necessidade. Quanto à liberação, existe uma alçada para a liberação a qual as equipes trabalham, mas não têm autoridade em comandar equipamentos. O operador propõe, o supervisor libera.
- b) E2: O poder é baixo, eles não assumem a responsabilidade. O treinamento de gestão de máquina não foi eficaz, devido à falta de gestão próxima do líder.
- c) E3: Não acontece. O processo é bem definido, não é possível sair da programação. Funcionários com muito tempo de empresa.
- d) E4: Aceitam novas responsabilidades. São responsáveis pelos equipamentos, e a solicitação de reposição de recursos.
- e) E5: Equipes novas, porém com muita determinação para fazer acontecer, as quais tomam decisões precipitadas e acabam aceitando uma atividade que não é inerente diretamente da responsabilidade do time.

**Como são resolvidos os problemas encontrados no dia-a-dia?**

- a) E1: O operador demanda a necessidade e caso não consiga resolver o supervisor é chamado.

- b) E2: Questões de qualidade, manutenção e ferramentas o operador resolve. Os problemas são resolvidos sem análise. Os problemas são corrigidos, mas não tratados.
- c) E3: A autonomia vai até o conhecimento do operador. O processo não permite muita alteração. Quando o problema acontece o operador chama o líder ou o inspetor da qualidade.
- d) E4: A administração é participativa, a decisão é tomada em conjunto com a equipe. A própria equipe administra as decisões. As alternativas são dadas pelo grupo e aprovadas pelo supervisor.
- e) E5: Através de reuniões envolvendo os principais responsáveis, bem como formação de pequenos grupos de trabalho.

**Como e em quais situações você dá ou recebe *feedback*?**

- a) E1: Ainda não estou fazendo com todos. Até o momento realizei com 2 funcionários que tinham pontos a melhorar. A equipe me passa *feedback* e eu também recebo do meu gestor. Os retornos são muitos positivos.
- b) E2: O *feedback* é dado conforme acontecem os problemas no dia-a-dia. Eu, como gestor, nunca recebi *feedback*.
- c) E3: trabalho com o *feedback* com a equipe e não individualmente. O individual é somente para resolver algum problema pontual com algum operador. Eu, como gestor, recebo muito pouco *feedback*.
- d) E4: O *feedback* acontece individual e em grupo, conforme o cumprimento das metas e sempre com base em fatos. A frequência pode ser diária ou mensal. Eu, como gestor, não recebo muito *feedback* do meu superior, mas, às vezes, recebo da minha equipe.
- e) E5: Através dos encontros setoriais e/ou individuais, sendo que o *feedback* ocorre em conquistas ou derrotas. O *feedback* é mais frequentemente dado do que recebido.

**Como são desenvolvidos e implementados os projetos de melhoria, aprimoramento de equipamentos e processos na organização, e como se dá o envolvimento dos operadores neste processo?**

- a) E1: Não existe um processo formal, quando surgem os problemas a equipe levanta a questão e caso não resolva envolve o líder.
- b) E2: Não existe plano de ação para melhoria. Os operadores são envolvidos na correção do problema e esta solução se estende para os demais.
- c) E3: Os projetos de melhoria fazem parte do programa oficial da empresa, a própria equipe se reúne e indica a melhoria no processo.
- d) E4: O líder anota todas as sugestões de melhoria vindas dos operadores. Acontece uma reunião semanal com o objetivo de avaliação, validação, ou não, das sugestões de melhorias.
- e) E5: Projetos de melhoria não estão claramente definidos, nem estão também sendo coordenados por um dono de processo. Muitos dos aprimoramentos são implementados com treinamentos ou "on the job".

**Como você avalia a qualidade de vida dos membros da sua equipe?**

- a) E1: Eu procuro dar abertura ao meu colaborador e saber o que está acontecendo. Os problemas identificados são familiares.
- b) E2: A maioria tem problema financeiros, o restante não conheço.
- c) E3: Não conheço.
- d) E4: Quanto aos operadores mulheres, não sei; quanto aos homens, gostam de futebol e cerveja, e têm um vida razoável.
- e) E5: Através de conversas francas e abertas com cada integrante do time.

**O ambiente de trabalho é seguro e agradável, coerente com uma organização baseada em equipes, como você avalia?**

- a) E1: o local é seguro e propício ao trabalho em equipe. Já trabalhei em outras empresas onde o ambiente era ótimo e as pessoas não eram tão comprometidas como aqui, nesta empresa.

- b) E2: Em alguns locais é agradável e propício para o trabalho em equipe. Mas algumas áreas apresentam cheiro e sujeira, sendo desmotivador trabalhar. Quando terminar o investimento nas melhorias, irá melhorar o ambiente.
- c) E3: Alguns locais são agradáveis, outros não. É necessária a utilização de muitos equipamentos de segurança, impossibilitando a interação da equipe.
- d) E4: Bem seguro e agradável, pessoal motivado, existe integração na equipe.
- e) E5: O ambiente de trabalho é seguro e agradável, possuindo uma organização baseada em equipes, porém estas equipes não focam na totalidade e no objetivo principal da empresa, havendo em muitos casos conflitos desnecessários.

**Como você repassa os conhecimentos necessários para que os empregados desenvolvam suas atividades?**

- a) E1: Um membro da equipe passa para o outro. Atualmente, o Banco de Horas força um passar a atividade para os demais.
- b) E2: Quando o empregado é admitido, ele passa 3 semanas em treinamento de integração, orientado pelo líder. Este treinamento é feito com base na matriz de competência da área. Para os empregados mais antigos o conhecimento é repassado pelos próprios operadores.
- c) E3: Com treinamentos básicos com base nos processos de trabalho e matriz de competência. O supervisor realiza o treinamento e os operados parceiros mantêm.
- d) E4: As orientações são individuais, são orientados na própria máquina, "On the Job" e através da matriz de competência. O treinamento acontece através do líder e os operadores repassam conhecimento uns aos outros.

- e) E5: Através de treinamentos específicos e cascadeamento das principais diretrizes da empresa.

**Gestor, como se dá os seguintes passos na sua equipe de trabalho?**

QUADRO 1 - GRAU DE HABILIDADE DAS EQUIPES

QUESTÕES	E1	E2	E3	E4	E5
Efetuar o controle de qualidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Rejeitar matéria-prima ou peças, lotes não conforme	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Interromper a produção	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Realizar pequenas manutenções	Não	Não	Não	Não	Não
Distribuir tarefas, dividir trabalho, alterar o posto de trabalho	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Mudar a sequência das operações	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Treinar novos membros da equipe	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

FONTE: A autora (2009)

## 5.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS BASEADOS NA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL DOS SUJEITOS DA ÁREA INDUSTRIAL DA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção, será apresentada a condução de um procedimento de grupo focal, realizado com os sujeitos da empresa Alfa. O trabalho contou com a participação de representantes de todas as tecnologias da área fabril, num total de 6 sujeitos, sendo 2 representantes por área. Eles serão identificados por N1 a N6, e identificados como Grupo B. As respostas equivalentes serão apresentadas em conjunto.

Foi utilizado um gravador de voz para registro da entrevista, com a anuência dos entrevistados. O grupo foi informado da razão da entrevista e da contribuição para a pesquisa científica. Foram informados, ainda, que todas as questões do roteiro das entrevistas foram baseadas na teoria de desenvolvimento de equipes.

Foi elaborado um roteiro para realização da entrevista, constante no Apêndice 2 desta pesquisa.

### 5.2.1 Aspectos Gerais

A fim de se estabelecer o perfil dos membros da equipe do grupo focal, buscou-se identificar a idade, gênero, tempo de empresa, nível de escolaridade, experiência na função.

Em relação a idade o E1 tem 22 anos. O E2 tem 36 anos. O E3 tem 23 anos. O E4 tem 40 anos. O E5 tem 23 anos e o E6 tem 21 anos. Em relação ao tempo que trabalha na empresa o E1 trabalha a 2 anos. O E2 trabalha a 1 anos. O E3 trabalha a 2 anos e o E4 trabalha a 12 anos. O E5 trabalha a 4 anos e o E6 trabalha a 6 anos. Quanto ao nível de escolaridade todos possuem o ensino médio completo. Em relação ao tempo que atua na função de operador de máquina, o E1 atua 2 anos. O E2 atua 3 anos. O E3 atua 3 anos. O E4 atua 7 anos. O E5 atua 5 anos e o E6 atua 4 anos. Em relação ao Gênero o E1, o E3 e o E4 são do gênero masculino. O E2, o E5 e E6 são do gênero feminino.

A seguir apresenta-se os resultados da entrevista semi-estruturada realizada na empresa alfa com o Grupo B.

### 5.2.2 Análise da Entrevista Semi-estruturada com o Grupo B

**Como você avalia os programas de desenvolvimento das equipes e os treinamentos realizados na linha de produção pelos líderes, supervisores e consultores externos?**

- a) N1, N5: Eles acontecem na própria linha de produção, alguns são bons, ajudam a resolver os problemas no dia-a-dia e dão mais autonomia no trabalho, outros não servem porque não sabemos onde aplicar.
- b) N2: Os treinamentos são bons, os consultores treinam e ajudam a gente a entender melhor a máquina e isto ajuda a melhorar o nosso dia-a-dia. Os líderes e supervisores poderiam fazer igual ao pessoal de fora.
- c) N3, N4, N6: Acho que os supervisores e líderes não participam muito dos treinamentos.

**Os programas mudaram de alguma maneira sua rotina de trabalho no dia-a-dia?**

- a) N1: Sim, completamente. Hoje tenho mais condições de conversar com meu líder e supervisor sobre assuntos técnicos da linha de produção e problemas comportamentais. Antes eles não davam muita importância.
- b) N2, N5: Sim, com os meus colegas temos mais conhecimento técnico para conversar e discutimos assuntos técnicos referentes aos problemas ocorridos nas peças. Com meu supervisor não mudou muito coisa. Conversamos quando alguma coisa na produção saiu errado.
- c) N3: Sim, tenho mais conhecimento técnico para desenvolver minhas atividades.
- d) N4, N6: Não mudou muito, muitos treinamentos são realizados, mas nem todos fazem parte do dia-a-dia, não conseguimos colocar em prática.

**Como você avalia o envolvimento dos líderes e supervisores nos programas de desenvolvimento de equipes e treinamentos técnicos?**

- a) N1, N3, N6: Antigamente não tínhamos muitos programas de desenvolvimento. Há dois anos temos um programa de desenvolvimento, em que nosso supervisor faz parte do treinamento. Desta forma, mudou a forma do supervisor nos tratar. Ele se tornou mais próximo, temos uma reunião semanal com o supervisor para tirarmos as dúvidas, em casos de problemas na produção, e o treinamento formal através da matriz de competência.
- b) N2, N4, N5: No meu ponto de vista, não acho que existe muito envolvimento. Existe o treinamento formal, mas depois ele não acontece no dia-a-dia.

**Como são repassadas as tarefas/atividades do dia-a-dia e como você avalia este repasse?**

- a) N1: São repassadas diariamente entre os turnos.

- b) N2: Elas são repassadas no início da semana e caso ocorram alterações a gente olha no quadro de kanban, e faz as alterações no processo de produção.
- c) N3: As atividades são passadas diariamente, e caso ocorra algum problema a gente chama o líder para resolver.
- d) N4, N6: Não tenho condições de avaliar, eu simplesmente recebo as informações.
- e) N5: Eu acho legal, entendo o que tem que ser feito e faço, se não entendo, pergunto ao líder. Tenho condições de interromper a produção caso tenha algum problema.

### **Como foi sua trajetória profissional nesta empresa?**

- a) N1: Eu trabalho aqui há 21 anos, entrei como ajudante de produção, hoje sou operador de produção nível II e estou feliz com o que faço. Hoje em dia está muito melhor do que no passado, existe mais diálogo entre as equipes.
- b) N2, N4, N6: Nós estamos aqui há um ano, e não vimos muita mudança, entramos como auxiliar de produção e hoje operador de produção. Minha atividade não mudou muito.
- c) N3, N5: Entrei como ajudante de produção e hoje sou operador de produção, já passei por várias áreas e hoje faço inspeção das peças. Quem sabe possa assumir um cargo melhor no futuro. Meu supervisor de produção já foi um operador de produção.

### **Como são resolvidos os problemas no dia-a-dia?**

- a) N1, N4, N5, N6: Após o repasse das tarefas do dia, eu resolvo os problemas que surgirem. Caso alguma peça quebre, eu faço a solicitação via computador na linha de produção e depois informo ao meu líder. Caso seja necessário parar a produção, eu paro e aviso ao líder.
- b) N2, N3: Quando algum problema acontece, nós paramos a produção, ou a inspeção das peças e chamamos o líder. Iniciamos a produção quando o líder resolve o problema.

**Como você valia sua autonomia na resolução de problemas?**

- a) N1, N4, N5, N6: Nós temos autonomia para resolver os problemas e também para a produção. Fazemos isto com base no conhecimento que adquirimos no dia-a-dia e a definição do que tem que ser produzido.
- b) N2, N3: Nós não temos autonomia, chamamos o líder e depois não sabemos o que acontece para ser resolvido o problema. Acho que poderia ser melhor, mas talvez, pelo tipo de problema não adiantaria a gente saber a solução.

**Como e quando você recebe *feedback*?**

- a) N1, N5, N6: Temos a reunião de 5 minutos diária com o supervisor, onde acontece os comentários do que aconteceu de errado no dia anterior; e a reunião quinzenal da qualidade com a equipe, onde acontece o *feedback*. Fora isto, quando acontece alguma coisa errada meu supervisor me chama para conversar.
- b) N2, N3, N4: Fora as reuniões em grupo que acontecem a cada duas semanas, nós nunca recebemos *feedback*. Caso ocorra algum problema comigo, meu supervisor me chama para conversar.

**Como você avalia seu envolvimento nos processos de melhoria da empresa?**

- a) N1, N4, N5: Acho legal, existe um programa formal onde faço as sugestões e com a equipe nós sempre trabalhamos buscando as melhorias no processo, conforme orientado pelo supervisor. Na minha área, todos se envolvem e dão sugestões na reunião de 5 minutos e de qualidade.
- b) N2, N3, N6: Existe um programa formal, quando temos ideias de melhorias escrevemos para lá, mas na nossa área não existe entre as equipes esta troca de informações com o objetivo de melhorar o que já tem.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Considerando as informações obtidas por meio da aplicação das ferramentas metodológicas aplicadas na presente pesquisa, far-se-ão as análises concernentes à trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas rumo à conquista de maior autonomia.

Na apresentação dos resultados, considerar-se-ão os dois grupos pesquisados. O primeiro deles, será nomeado como grupo A e contemplam os sujeitos que atuam em cargos de comando como os gerentes, supervisores e líderes das áreas industriais e o consultor externo envolvido no desenvolvimento das equipes. O segundo grupo, B, contempla os sujeitos que realizam a operação das máquinas nas diversas áreas.

A fim de se estabelecer o perfil dos membros dos grupos pesquisados A e B, que responderam ao questionário e participaram do grupo focal, coletaram-se dados a respeito da idade, tempo que trabalha na empresa, escolaridade, gênero, experiência na função de gestão ou no setor produtivo.

Quanto ao gênero, há um equilíbrio no Grupo B, do total de 6 sujeitos pesquisados, 03 são homens e 03 são mulheres. Observou-se este equilíbrio devido a diversidade de itens produzidos na linha de produção não necessitando muita especialização e por vezes força muscular para exercer a função. Quanto ao Grupo A, observou-se a predominância do gênero masculino, num total de 5 sujeitos pesquisados, 05 são do gênero masculino. Isso era esperado, tratando-se de uma indústria com grande atividade no chão de fábrica, historicamente área com predominância do gênero masculino e exercendo atividades em turnos de trabalho.

Com relação ao tempo de trabalho na empresa, nota-se que o Grupo A possui uma boa estabilidade, sendo que do grupo de 5 sujeitos pesquisados 04 têm acima de 4 anos; no entanto o Grupo B mostra uma instabilidade, apenas 02 do público de 6 pesquisados estão acima de 4 anos. Várias alternativas podem ser levantadas, como faixa salarial fora dos padrões do mercado local, ocasionando uma busca por salários melhores, ou um descontentamento com a forma de gestão aplicada pela empresa ou demais fatores que influenciam na retenção da força de trabalho na empresa.

Na questão experiência na função, mostrou que estamos analisando dois grupos equivalentes, com poucas disparidades em termos de experiência. De um público de 5 sujeitos pesquisados do Grupo A 03 possuem acima de 2 anos, e de 6 sujeitos pesquisados do Grupo B 05 possuem acima de 2 anos. Isto mostra que ambos os grupos trazem anos de experiências adquiridas em outras empresas além da pesquisada empresa Alfa.

Quanto à escolaridade do grupo B, pode-se observar que de um público de 6 sujeitos pesquisados, 06 possuem o segundo grau. Em relação ao grupo A de 5 sujeitos pesquisados 04 possuem graduação de nível superior completa. Com esta representatividade, verificou-se que a empresa Alfa busca no mercado de trabalho este nível de escolaridade para a seleção do seu pessoal, tanto para o Grupo A quanto para o Grupo B.

Os dados acima, aliados ao fato de que se constatou que os sujeitos pesquisados tratavam-se de um público jovem, Grupo A e B em sua grande maioria entre 20 e 30 anos, pode-se analisar que os mesmos estavam em processo de desenvolvimento em gestão de equipes e de maturidade pessoal. Com o objetivo de aprofundar mais a análise referente ao desenvolvimento e maturidade das equipes através da liderança, de acordo com Manz e Sims (1996) os mesmos prevêem que o desempenho da maioria das equipes passará por um declínio após a fase inicial e não retornará aos níveis pré estabelecidos antes de um ano. Para os autores, os verdadeiros ganhos de desempenho dificilmente ocorrem antes de dezoito meses.

Morhrman (1995) afirmam que, em decorrência da magnitude das mudanças técnicas e sociais requeridas, estabelecer uma organização baseada em equipes é um processo que leva mais de um ano. Isto porque, de acordo com Scholtes *et al.* (1992) para se desenvolverem as equipes devem passar por quatro etapas, ou fases, altamente previsíveis: Formação, Confusão, Normatização e Desempenho.

Em relação a Formação que é uma fase de exploração e identificação durante a formação inicial das equipes, caracterizada por grande incerteza e sentimentos de insegurança, ansiedade e confusão. Todos na equipe estão, de fato, avaliando uns aos outros, dimensionando suas habilidades e atitudes. Para liderar a equipe durante a fase de formação, Scholtes *et al.* (1992) recomenda para

o líder, ajudar os membros da equipe a se conhecerem melhor, oferecer a equipe direção e propósito claros, envolver os membros no desenvolvimento de planos, esclarecimentos de funções e definição de formas de trabalharem juntos. Fornecer informações necessárias para que a equipe comece a trabalhar.

Em relação a Confusão que é uma fase caracterizada por conflitos intragrupo, na qual as situações parecem piorar, observou-se que os membros da equipe com menor tempo de empresa, de fato ficam impacientes com a falta de progresso e ansiosos por resultados. Parte dos membros da equipe culpam-se uns aos outros em adotar comportamentos defensivos; é um período de confrontos, desunião, tensão e hostilidade. Surgiram conflitos entre grupos opostos que competem entre si. A equipe ainda encontra alguma dificuldade para identificar sua missão, sua meta, os papéis de seus membros, e para chegar a um acordo sobre como trabalhar junto. A produtividade continua caindo. A equipe passou por sua fase mais difícil. Para liderar a equipe durante esta fase Scholtes *et al.* (1992) sugere para o líder: resolver os problemas de poder e autoridade; não deixar que o poder de um indivíduo atrapalhe a equipe; desenvolver e implementar acordos sobre como são tomadas as decisões e quem as toma; adaptar o papel de liderança de modo a permitir que a equipe se torne mais independente; estimular os membros da equipe a assumir mais responsabilidades.

Em relação a normatização que é uma fase onde a equipe desenvolve algumas regras básicas, ou normas, para o trabalho em conjunto e que definem as expectativas para o comportamento correto dos membros da equipe, observou-se entre as equipes a intenção de melhorar algumas atitudes e situações. Estas ações de melhoria ocorreram após um período de 14 meses do início do Programa de Excelência Fabril, conforme mencionado no estudo de caso. Neste sentido, observou-se também entre as equipes relacionamentos próximos e a demonstração de maior coesão entre elas. Aos poucos, os indivíduos concentram-se em desenvolver e manter um sentimento de identidade com a equipe, com aumento da comunicação e da confiança. Cria-se a noção de time e um sentimento de pertencimento e de orgulho por fazer parte da equipe, e seus membros começam a cooperar, em vez de competir. A produtividade ainda continua baixa,

devido aos resultados ainda não serem representativos. Para liderar a equipe durante esta fase, Scholtes *et al.* (1992) aconselha o líder: utilizar inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência dos membros da equipe; estimular e reconhecer o respeito mútuo entre os membros da equipe; estimular os membros a trabalhar de forma colaborativa.

Finalmente em relação ao desempenho onde a equipe está consolidada, com sua estrutura aceita por seus membros e funcionando, observou-se nas equipes pesquisadas a utilização, ainda que superficial, de processos e procedimentos estruturados para se comunicar, resolver conflitos, alocar recursos e relacionar-se com o restante da organização. Seus membros vem ganhando confiança e compartilhando informações e pontos de vista de forma livre e construtiva. A energia da equipe é usada não mais para os membros se conhecerem, mas para desempenhar as tarefas sob sua responsabilidade. O conflito é abordado de forma positiva e leva à descoberta de soluções criativas para os problemas relacionados ao trabalho. A equipe começa a desenvolver um forte orgulho por suas conquistas. Para liderar a equipe durante essa fase, Scholtes *et al.* (1992) aconselha que o líder deve atualizar os métodos e procedimentos da equipe para sustentar a cooperação; ajudar a equipe a entender como gerenciar a mudança; representar e defender a equipe junto a outros grupos e indivíduos; monitorar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas.

Diante das etapas acima citadas, pôde-se observar nas equipes com maior tempo de empresa, uma integração e o início do surgimento de um grupo maduro, organizado e funcionando bem. Neste estágio o grupo é capaz de lidar com tarefas complexas e solucionar os problemas entre os membros de forma criativa. A estrutura do grupo identificou-se estável, os membros estão motivados por metas e geralmente estão satisfeitos. Os principais desafios desse desenvolvimento estão fortemente ligados com o trabalho continuado sobre os relacionamentos e o desempenho, mas com forte comprometimento com o progresso e a auto-renovação. Os membros do grupo mostraram capacidade de se adaptar bem as oportunidades e as exigências que mudam com o passar do tempo. Tipicamente, um grupo que tenha atingido o nível de integração possui maturidade nos relacionamentos.

Manz e Sims (1996, p.56) que abordam a implementação de equipes de elevado desempenho, é possível obter, aumento da produtividade, melhora na qualidade, melhora na qualidade de vida dos profissionais, redução no nível de rotatividade, redução no nível de conflito, aumento na inovação, aumento na flexibilidade e; obtenção de economia de custos. Com base nas equipes, observou-se um grande envolvimento em buscar atingir a produção e a qualidade na linha de produção, mas sem muito comprometimento com a rotatividade, inovação e economia dos custos.

A pesquisadora tem como objetivo geral desta pesquisa verificar a trajetória de desenvolvimento de equipes, e entendendo que uma equipe não se desenvolve sem uma liderança, buscou-se identificar a contribuição do papel da liderança no desenvolvimento da equipe e a equipe neste contexto.

Com isto, verificou-se uma grande diferença de percepção entre as equipes e seus gestores. Em primeiro lugar, não existe um consenso entre os gestores Grupo A, referente ao grau e autonomia de suas equipes. O que se pode verificar em relação a esta situação é que esta constatação está muito ligada à forma com que o gestor conduz a equipe.

Com base na pesquisa, verificou-se também que alguns gestores têm mais proximidade com sua equipe do que outros, seja com reuniões diárias, no dia-a-dia da condução de solução de problemas, definição e monitoramento de metas. Este diálogo através de vários canais viabiliza para o gestor Grupo A, estar mais próximo dos problemas e da solução do mesmo através de sua equipe.

Segundo Schermerhorn (2007), que aborda uma passagem de Max DePree, onde ele elogia os líderes que gostam de se concentrar naquilo que é melhor para a organização e permitem que os outros compartilhem a propriedade dos problemas e que se apoderem da situação. Na pesquisa pode-se observar que os líderes mais jovens se utilizam da ferramenta de empoderamento concedendo espaço as pessoas e ajudando-as a usar sua experiência, conhecimento e capacidade de julgar para realmente fazer diferença nas questões do dia a dia no ambiente organizacional. Observou-se ainda que isto ocorre muito pelo perfil individual do líder e não como norma ou regulamento da empresa. Isso vem

exigindo do líder a confiança de deixar que as pessoas trabalhem com iniciativa em funções de responsabilidade, e neste momento é muito importante o líder se conhecer e conhecer seu estilo de liderança para melhor trabalhar com seus potenciais e assim transmitir segurança e controle a sua equipe.

Tal análise, tomando-se como referencial Edwin Locke (2004) em sua pesquisa referente a liderança, permitiu identificar alguns traços nas lideranças da empresa pesquisada que contribuem para a trajetórias das equipes, são eles; garra, líderes de sucesso tem muita energia, demonstram iniciativa e são tenazes, autoconfiança, líderes de sucesso confiam em si mesmo e em suas habilidades, criatividade, líderes de sucesso são criativos originais em sua forma de pensar, habilidade cognitiva, líderes de sucesso têm a inteligência necessária para integrar e interpretar informações, conhecimento do negócio, líderes de sucesso conhecem o segmento no qual atuam e seus fundamentos técnicos, motivação, líderes de sucesso gostam de influenciar as pessoas para alcançar objetivos comuns, flexibilidade, líderes de sucesso se adaptam para atender as necessidades dos seguidores e as demandas das situações, honestidade e integridade, líderes de sucesso são leais, são honestos, previsíveis e confiáveis.

Com base na pesquisa, observou-se um grande envolvimento dos líderes em demandar autoconfiança aos operadores, flexibilidade, conhecimento do negocio, mas sem muito comprometimento com a inovação.

Conforme se pode observar no Grupo A nas questões 3 e 4 respectivamente, onde se aborda a questão de como a líder delega as tarefas e como é avaliada a autoridade exercida pelas equipes, permitiram a observação de que não existe uma forma de condução das equipes na organização, nem um estilo definido de liderança adotado pela empresa. A visualização dos resultados mostrou que, se por um lado as lideranças possuem alto grau de expectativa quanto a eficiência de suas equipes, a resposta na grande maioria não corresponde, embora as equipes se considerem autônomas em vários aspectos.

Já, segundo os membros das equipes Grupo B, tem percepções razoavelmente distintas em relação aos papéis de seus líderes. As hipóteses levantadas para isto foram: os membros das equipes possuem necessidades distintas, portanto,

possuem expectativas também distintas quanto ao papel do seu líder; os membros das equipes estão em estágios diferentes de maturidade, o que influencia na percepção de qual deve ser o papel de seu líder; os níveis de habilidades desenvolvidas por cada um dos membros das equipes, e pelas equipes como um todo, estão em estágios distintos, o que também propicia necessidades e expectativas distintas quanto a qual deve ser o papel preponderante de seu líder.

Como base na classificação de Mohrman (1995) que aborda três tipos básicos de equipes: as de trabalho, as de melhoria e as de integração observou-se nos questionamentos referentes ao grau de habilidade das equipes, que as equipes com maior tempo de empresa, tanto do gênero feminino quanto masculino transitam pelos tipos de equipes citados acima, conforme o nível de complexidade da atividade e a forma de condução da liderança da área.

Para identificar melhor como as equipes de Trabalho atuam, podemos mencionar que são as que fabricam e oferecem um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. São compostas de indivíduos que atuam na linha de frente da maioria das organizações, fabricando o produto, vendendo, prestando serviço aos clientes e realizando a maioria das tarefas que agregam valor na organização. No ambiente industrial, a equipe de trabalho pesquisada se constitui em um grupo de operadores treinados para realizar todas as tarefas necessárias à fabricação de um produto específico. Já as equipes de Integração, foram identificadas tanto do gênero feminino quanto masculino mas mais predominante nas equipes com menor tempo de empresa. As equipes de trabalho demonstram interesse em reunir-se para discutir melhoria interdependentes em torno de um foco em comum, como um cliente, uma linha de produtos, uma tecnologia ou serviço. As equipes com tempo menor de empresa, estão servindo como vínculos entre as equipes de trabalho do dia a dia e/ou as equipes de melhoria.

Já com relação a curva de desempenho das equipes, foi identificado com base nos dizeres de Moscovici (1996) que classificada as equipes conforme seu modo de funcionamento em uma das cinco posições: Pseudo-equipe, grupos de trabalho, equipe potencial, equipe real e de elevado desempenho.

Quanto a pesquisa, devido a confrontação dos dados, demonstra que conforme a forma de gestão do seu líder a grande maioria das equipes se posicionaram entre equipes em potencial, ou seja existe intenção de produzir desempenho coletivo, necessita assumir compromisso quanto ao resultado de grupo e requer esclarecimentos das finalidades e objetivos das tarefas. E, equipe real, composta de pessoas que além de possuírem habilidades que se complementam, se comprometem umas com as outras, através de missão e objetivos comuns e da abordagem de trabalho bem definida. Existe confiança entre os membros do grupo, assumindo responsabilidade plena sobre o desempenho.

Ao observar a participação das equipes em atividades autônomas, percebeu-se com base na análise do quadro assinalada pelas lideranças, que as habilidades técnicas ligadas à gestão da produção, as equipes possuem um acentuado grau de autonomia.

Os Itens em que as equipes atingiram a autonomia total foram: (i) efetuar o controle de qualidade, (ii) rejeitar matéria- prima, (iii) interromper a produção e (iv) treinar novos membros da equipe. Estas habilidades mostram a maturidade técnica na sua totalidade. No Item, realizar pequenas manutenções, o que se pode observar é que nenhuma das equipes possuía esta habilidade, sendo este um ponto de grande insatisfação entre as equipes. Com as equipes Grupo B, verificou-se que a perda de tempo para a manutenção dos equipamentos é significativa e burocrática independente do tipo de manutenção a ser realizada, causando assim prejuízo ao andamento da produção. Por outro lado, muitos comentários foram em relação ao valor significativo das máquinas, podendo uma manutenção mal realizada causar grande prejuízos para a empresa.

Segundo Trist ( 1981), como sistemas Sociotécnicos abertos, a autonomia de um grupo tende a crescer à medida que ele adquire cada vez mais a habilidade da solução de problemas e absorve funções de manutenção e controle em um linha de produção.

Com relação às habilidades técnicas desempenhadas pelas equipes, ainda relacionado aos itens anteriores, observou-se que o grau de autonomia vislumbrado pelos líderes Grupo A, que para com suas equipes é menor do que o grau que elas

mesmas se atribuem porque; (i) seu grau de expectativa com relação ao nível das habilidades é maior do que o das equipes; (ii) as equipes ainda não têm maturidade suficiente para avaliarem a si próprias; (iii) as equipes não foram adequadamente informadas sobre o grau de exigência requerido, ou seja, qual o nível de desempenho desejado pela liderança; (iv) em que momento ocorrerá um *feedback* positivo; (v) os gestores estão avaliando as equipes e não os indivíduos; (vi) na visão dos gestores, as equipes não possuem ainda habilidades em grau suficiente que possibilite ter mais autonomia.

Isto talvez ajude a explicar porque o investimento em treinamentos técnicos e comportamentais para as equipes e gestores não supram as lacunas de desenvolvimento necessário que a empresa e por sua vez as equipes necessitam. Isto mostra que a proximidade do gestor de forma atuante na equipe é fundamental para a viabilização de equipes mais seguras, produtivas e por sua vez mais autônomas.

De modo geral, quanto à trajetória de desenvolvimento das equipes, observou-se no Grupo B um grande empenho no que diz respeito a utilizar as ferramentas que a organização disponibiliza para seu desenvolvimento. Os programas de treinamento e os processos de melhoria direcionados pelo grupo A fazem a diferença no momento de desenvolver e direcionar as equipes.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou verificar alguns aspectos ligados à trajetória de desenvolvimento de equipes autônomas em uma organização industrial na região metropolitana de Curitiba.

Esta pesquisa buscou resgatar os fundamentos teóricos da evolução histórica das organizações, o processo de formação das equipes, tipos e formas de interação das mesmas até a formação de equipes autônomas.

Para que os objetivos determinados nesta dissertação fossem alcançados, foram aplicadas duas ferramentas metodológicas, com dois grupos distintos internos à organização. Deste modo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas de natureza qualitativa aos gestores das tecnologias da área fabril, e por fim foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, seguindo os princípios metodológicos de um *focus group*, para avaliar a percepção de um grupo de operadores de produção das tecnologias da área fabril.

Com relação à pesquisa realizada com os gestores, buscou-se identificar o estilo de gestão de cada supervisor em atuar com suas equipes, bem como as estratégias adotadas pela organização para estimular o desenvolvimento destas equipes. Com isso, observou-se um descompasso entre alguns dos gestores e suas equipes.

A partir do momento que a empresa decide desenvolver equipes autônomas, torna-se necessário rever a maneira como o trabalho é realizado e modificar diversos sistemas organizacionais para servirem de suporte a esse conceito.

O processo de liderança envolve um relacionamento de influência voltado para o atendimento de objetivos mútuos. As novas abordagens sobre este tema indicam que, para compreender o processo dinâmico da liderança, é preciso observar o processo de relacionamento líder-líderado. Não existe papel de líder isoladamente, sem o complementar papel do líderado.

Dentro desta abordagem, foi identificado que os gestores não fizeram significativa distinção sobre quais de suas atividades contribuiriam de maneira mais efetiva para o desenvolvimento das equipes, talvez por não conseguirem perceber

suas reais necessidades. Como a definição do papel do líder só acontece quando as ações de um indivíduo indicam seu grau de maturidade tanto técnica quanto comportamental, o papel da liderança será efetivamente definido apenas quando as ações do liderado forem ao encontro às expectativas do líder, e vice-versa. A liderança é acima de tudo exemplo e comportamento que acaba por contaminar o liderado nas atitudes do dia-a-dia.

O líder busca então, gradualmente, desprender-se de seu poder único para a tomada de todas as decisões, transferindo continuamente a coordenação e o controle das atividades para os membros da equipe, acompanhando e fazendo ajustes necessários. Isso traz para a liderança um novo conceito de condução das equipes de trabalho, em que o líder reconhece e admite que os indivíduos possuam um potencial criativo, são capazes e têm competências para estarem buscando cada vez mais responsabilidades.

Por outro lado, as equipes demonstraram percepções diferentes em relação à condução de seus líderes. Isto pode ter ocorrido devido aos membros das equipes estarem em diferentes estágios de maturidade e de habilidades técnicas, possuírem necessidades distintas e, portanto, expectativas também distintas quanto ao papel do líder. O líder deve permanentemente buscar o melhor papel para desenvolver suas equipes, ajustando-se à maturidade técnica e comportamental da mesma.

O grau de autonomia observado pelos gestores para suas equipes é menor do que o grau que elas mesmas se atribuíram, talvez porque seu grau de expectativa em relação ao nível de habilidades e responsabilidade seja maior do que o das equipes. Isto talvez ajude a explicar o porquê da diferença de percepções. O que se pôde observar nesta pesquisa é que falta, por parte dos gestores, mais investimento no direcionamento e acompanhamento das equipes, bem como ter suporte organizacional em processos bem mapeados e robustos.

O líder procura levar em consideração três providências essenciais para promover o desenvolvimento das equipes autônomas. A primeira é que as pessoas trabalhem diariamente em conjunto, de forma contínua e envolvidas com a organização e seus objetivos. É preciso que haja comprometimento com os resultados

individuais e organizacionais e que seja instaurado um clima de confiança entre os membros das equipes, favorecendo a troca constante de informações. A segunda providência é o envolvimento de todos no processo produtivo, com a noção de que cada um é responsável pelo seu espaço de trabalho, passando a sensação de propriedade do produto ou serviço, provocando uma identidade com a qualidade e a produtividade. Cada membro de equipes também deve ser capaz de compreender e desempenhar todas as tarefas dentro deste seu espaço. A terceira providência é cuidar de elevar a autoconfiança dos membros das equipes, para que possam tomar decisões autônomas livremente.

É preciso tempo para que as habilidades necessárias aos indivíduos que compõem as equipes sejam desenvolvidas, e o papel da liderança é propiciar às equipes condições necessárias para a aquisição dessas habilidades.

O papel do líder, antes voltado simplesmente para a execução das tarefas, passa a exigir competências que estimulem o autogerenciamento e, conseqüentemente, equipes com mais autônomas. É importante também que a organização busque uma mudança que permita a prática dessa autonomia, pois é preciso que haja um ambiente favorável para que o líder possa conduzir as pessoas.

A percepção que se teve em relação ao grupo de operadores pesquisado é que existe diferença de autonomia dentro do próprio grupo. De certa forma, isto está ligado ao tempo de formação das equipes, a experiência do gestor com relação a elas, a maturidade demonstrada pelos membros das equipes e, em grande parte, a própria maneira como o gestor encara a questão da autonomia. Conforme já discutido em Mohrman (1995) e Katzenbach e Smith (1993), se o líder não apoiar o trabalho em equipes autônomas, os membros das equipes continuarão dependentes e podem não adquirir as necessárias habilidades técnicas, administrativas, interpessoais e decisórias, e não alcançar um estágio de maturidade suficiente para o exercício da autonomia.

Em questões de planejamento e decisão, enquanto os gestores acham que as equipes não estão em condições de fazer ou que nunca farão estas atividades, boa parte dos operadores se acha capaz de fazê-las. As equipes talvez tenham na verdade um desejo de participar de forma mais ativa de questões organizacionais importantes, uma necessidade de reconhecimento. De fato, pelo atual estágio da

dinâmica organizacional e das estruturas vigentes, estas atividades estão em desenvolvimento e ainda não fazem parte da cultura da empresa.

Em relação às habilidades e competências das equipes, pôde-se observar que a maior parte das equipes possuem os conhecimentos e as habilidades necessárias para desempenhar tecnicamente e de forma autônoma as tarefas sob sua responsabilidade. No entanto, ainda existe necessidade de algum aprendizado neste sentido. Portanto, a empresa não pode se descuidar do processo de aquisição de conhecimento conceitual e prático dos membros das equipes.

De maneira gradativa e planejada, a empresa tem preparado os membros das equipes para executarem as tarefas de mais de um posto de trabalho, realizando o rodízio de funções. Agora, o mesmo deverá ser feito com relação à produção de mais de um tipo de produto, ou seja, equipes enxutas capazes de produzir qualquer produto de tecnologias semelhantes. Treinamentos focando tecnologias específicas, e o contato com ferramentas de gestão da qualidade, também devem ser providenciados.

O desenvolvimento das habilidades interpessoais também é essencial. As equipes possuem indivíduos com diferentes conhecimentos, formas diversas de interpretar os fatos, diferentes percepções do mundo e muitas vezes utilizam meios interamente pessoais para discutir os problemas, o que por vezes causam mal-entendidos e conflitos. Os membros da equipe precisam aprender a expressar suas ideias e sentimentos, desenvolver uma compreensão comum para atingirem seus objetivos. Como a maioria dos indivíduos não possui naturalmente a habilidade necessária para lidar com a diversidade, as equipes precisam de um treinamento inicial em habilidades interpessoais e de solução de conflitos para desenvolver melhor as habilidades de comunicação e interação entre os pares.

As habilidades administrativas são desenvolvidas com a passagem gradual de tarefas que antes cabiam aos supervisores de produção. No entanto, boa parte dessas tarefas, como: realizar e participar de reuniões, avaliar informalmente o desempenho do grupo, conduzir a análise e solução de problemas na linha, negociar recursos, abrir ordem de compra de novos equipamentos, preencher ou fechar planilhas de produção, lidar com a documentação de férias, controle de

absenteísmo, dentre outros, foram delegadas ao líder de produção. Nem todos os líderes estão dispostos a compartilhar o conhecimento ou possuem a disposição de ensinar o que sabem aos demais membros da equipe. O papel do líder deve ser objeto de profunda análise e discussão por parte da empresa, sob pena de ter seu projeto de desenvolvimento de equipes autônomas comprometido.

Desse modo, foi observado que as habilidades decisórias e solução de problemas são as mais difíceis de serem aprendidas pelas equipes. Normalmente, é o líder de produção, pela experiência e conhecimento, que toma decisões a respeito dos problemas. Os membros das equipes precisam, além de treinamento formal, um acompanhamento do gestor e da experiência do líder de produção para aperfeiçoar suas habilidades.

De modo geral, quanto ao grau de autonomia, as equipes consideram estar num estágio mais maduro para exercer a maioria das atividades do que os seus gestores acreditam que elas estejam. Portanto, é preciso começar ao poucos e ir aumentando o grau de autonomia de acordo com o aprendizado.

Em relação aos aspectos corporativos, ficou evidente que embora a empresa tenha investido em várias ferramentas organizacionais, com o objetivo de desenvolvimento das equipes, faltou investir em programas organizacionais que propiciassem a organização acompanhar, através dos seus resultados, o desenvolvimento das equipes e gestores. Programas como uma pesquisa de clima organizacional, plano de carreira, remuneração variável atrelada a desempenho e demais políticas que poderiam servir de alicerce para o desenvolvimento das equipes e, por sua vez, dos gestores.

Observou-se que somente a implantação de ferramentas de gestão não traz o desenvolvimento para a organização e, por sua vez, para as equipes. O papel do gestor é primordial neste processo e é fundamental seu preparo técnico e maturidade na condução da trajetória do desenvolvimento destas equipes. A transição entre um modelo de dependência da liderança para um modelo autônomo requer um trabalho árduo envolvendo desde a cúpula da empresa até o comprometimento individual do colaborador em assumir novos desafios.

E, por fim, este trabalho pode contribuir para novas possibilidades de estudos. Como sugestões de futuras pesquisas, propõem-se as seguintes alternativas.

- aprofundar a pesquisa, no sentido de envolver as demais áreas e realizar a correlação entre as mesmas;
- aplicar esta pesquisa em áreas administrativas estruturadas por processos, possibilitando uma métrica de desenvolvimento das equipes;
- contribuir no sentido de aproveitar os resultados da pesquisa e avaliar o impacto da formação da cultura organizacional no desenvolvimento das equipes.

## REFERÊNCIAS

- AYRES, H. H. F. **O poder formal e o trabalho de equipe**: os desafios da autonomia e responsabilidade. 2003. 285p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BELBIN, R. M. **Team Roles at Work**. Butterworth Heinemann. Oxford, 1993.
- BENNIS, W. **On becoming a leader**. New York: Addison Wesley, 1994.
- BERGAMINI, C. W. Líderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3., p.102-114, maio/jun.1994.
- BIAZZI, F. **A perspectiva sociotécnica**. 1993. 183p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993.
- BIAZZI, F. O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.1, p.30-37, jan./fev. 1994.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COHEN, S. G. A nova organização por equipes e o trabalho em equipes. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E. E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995, p.168-197.
- COVEY, S. R. **Principle-centered leadership**. Summit, 1991.
- DANKBAAR, B. Self-direction work groups: an old idea but not easy to implement, In: SEMINARIO GRUPOS SEMI- AUTONOMOS E COMPETITIVIDADE: EXPERIENCIAS INTERNACIONAIS E BRASILEIRAS, São Paulo, 1998, **Anais...** São Paulo, Escola Politécnica da USP, 1998.
- DEPREE, M. **Leadership jazz**: The art of conducting business through leadership, followership, teamwork, touch, voice. Nova York: Dell, 1993.
- DONAIRE, D. A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área de administração. **Revista IMES**, São Caetano do Sul, ano 14, n.40, p.9-19, maio/ago. 1997.
- DRUCKER, P. F. **As novas realidades**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. Sociotechnical systems In: Emery, F. E. **Systems thinking readings**. Harmondsworth: Penguin Books, 1969.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The next thirty years. **Methods and Antecipations, Human Relations**, v.20, n.3, 1967.
- FERREIRA, Ademir A. **Gestão empresarial** – de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, A. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987. p.51-66.

FLEURY, A. Organização do trabalho na produção: a abordagem sociotécnica. In: CONTADOR, J. C. (Org.). **Gestão de operações**: a engenharia da produção à serviço da modernização da empresa. 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998. p.215-225.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A; VARGAS, N. **Organização do trabalho**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983.

FLEURY, M. T. L. Relações de trabalho e gestão de recursos humanos: mudanças e persistências no sistema japonês vis-à-vis o sistema brasileiro. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL: GESTÃO, ECONOMIA E TECNOLOGIA – AS MUDANÇAS DAS RELAÇÕES ENTRE BRASIL E JAPÃO. 1995. São Paulo. **Anais...**São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HIRSHORN, S. Team-work-team. **OH & S Canada**, Don Moe, v.21, n.1, p.32, jan./fev. 2005.

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

KATZENBACH, J. R. **Os verdadeiros líderes da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LARSON, C. E.; LA FASTO, F. M. J. **Teamwork**: what must go right, what can go wrong. Newbury Park, CA: Sage Publication, 1989.

LEEDE, J.; NIJHOF, A. H. J.; FISSCHER, O. A. M. The myth of self-managing teams: a reflection on the allocation of responsibilities between individuals, teams and the organization. **Journal of Business Ethics**, JBE Dordrecht, v.2/3, n.21, 1999.

LOCKE, E. **Handbook of principles of organizational behavior**. Blackwell publishing, 2004.

MANZ, C. C.; SIMS, H. P. **Empresas sem chefes!**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARX, R. **Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOHRMAN, S. A.; COHEN, S. G.; MOHRMAN JR., A. M. **Designing team-based organizations: new forms for knowledge work**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 6.ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1998.

NANUS, B. **The leader's edge: the seven keys to leadership in a turbulent world**. Nova York: Contemporary Books, 1989.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1.n.3, 1996.

OSBURN, J. *et al.* **Self-direct work teams, the new american challenge**. Homewood: Business on Irwin, 1990.

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

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

PASMORE, W. A. **Designing effective organizations: the sociothecnical systems perspective**. New York: J. Wiley & Sons, 1988.

PEARCE, J. A.; RAVLIN, E. C. The design and activation of self-regulating work groups. **Human Relations**, v.40, n.11, 1987. Disponível em: <<http://www.proquest.com>>. Acesso em: 19 ago. 2005.

PONCHIROLLI, O. **Capital humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento**. Curitiba: Juruá, 2005.

POWER, Joe; WADDELL, Di. The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators. **The learning organization**. Bradford: 2004, v.11, n.2/3; p.244.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RANNEY, Joyce; DECK, Mark. Making teams work: lessons from the leaders in new product development. **Planning Review**. Dayton: v.23, n.4, p.6, 7p., jul/ago. 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SALERNO, M. S. O trabalho em grupo semi-autônomo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL: IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO. 1995. São Paulo. **Anais...**São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, ago. 1994. p.39-49.

SALERNO, M. S. **Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática**: processos, grupos e espaços de comunicação-negociação. 1998. 267p. Tese (Livre Docência) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 1998.

SALERNO, M. S. Projeto organizacional e trabalho em EAP's na produção. In: WORKSHOP: PARA ONDE CAMINHAM AS ORGANIZAÇÕES? 1994. São Paulo. **Anais...**São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, ago. 1994. p.15-18.

SALERNO, M. S. Reestruturação industrial e novos padrões de produção. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.6, n.3, p.100-108, jul./set. 1992.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHERMERHORN, JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 12.ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SHIOBARA, E. **Projeto de mudanças organizacional para implantação de grupos semi-autônomo**. 2000. 180p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SHOLTES, P. **Equipes de qualidade**: como usar equipe para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIST, E. L. **The evolution of socio-technical system**. Ministry of Labor/Ontario Quality of Working Life Center, Toronto, Ontario, Jun. 1981. (Issues in the quality of working life: a serie of occasional papers, n.2).ZARIFIAN, P. **Caderno de encargos da organização qualificante e flexível**. 2.ed. Paris, 1992.

TRIST, E. L.; BAMFORTH, K. W., Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal getting. **Human Relations**, v.3, 1951.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENGER, J.; MUSSELWHITE, E.; HURSON, K.; PERRIN, C. **Leading teams**. Homewood, Ill.: Business One Irwin, 1994.

ZILBOVICIUS, M.; MARX, R. A organização do trabalho em grupo e o modelo japonês. In: WORKSHOP: PARA ONDE CAMINHAM AS ORGANIZAÇÕES? 1994. São Paulo. **Anais...**São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, ago. 1994. p.50-62.

**APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA A APLICAÇÃO DE ENTREVISTA  
QUALITATIVA AO GRUPO PARTICIPANTE DA PESQUISA**

## **ROTEIRO PARA A APLICAÇÃO DE ENTREVISTA QUALITATIVA AO GRUPO PARTICIPANTE DA PESQUISA**

1. Avisar que a reunião será gravada e que os dados serão posteriormente transcritos no trabalho, para validar a análise dos dados;
2. Explicar aos participantes o propósito da pesquisa e a análise que será realizada com base nos dados que serão coletados;
3. Explicar o motivo da escolha do grupo: o grupo pesquisado foi o que participou de todo o processo de desenvolvimento técnico e comportamental inicialmente chamado Programa de Excelência Fabril;
4. Solicitar aos entrevistados que exponham suas atividades e qual no seu ponto de vista referente ao processo de desenvolvimento das equipes até os dias atuais;
5. Apresentação das questões. As questões estão baseadas no referencial teórico desta pesquisa que se refere à Abordagem Sociotécnica, Organização Qualificante e Liderança.

### **QUESTÕES: AOS GESTORES ENVOLVIDOS COM O PROCESSO PRODUTIVO**

1. Como se dá a participação e autonomia das equipes nesta organização;
2. Como você avalia o estilo das equipes na organização;
3. Como você realiza o repasse das tarefas aos trabalhadores, e como são cumpridas;
4. Como você avalia o poder e autoridade das equipes em comandar os equipamentos, materiais e recursos que necessitam, bem como aceitação da responsabilidade inerente;
5. Como são resolvidos os problemas encontrados no dia-a-dia;
6. Como e em quais situações você dá ou recebe *feedback*;
7. Como são desenvolvidos e implementados os projetos de melhoria, aprimoramento de equipamentos e processos na organização, e como se dá o envolvimento dos operadores neste processo;
8. Como você avalia a qualidade de vida dos membros da equipe;
9. O ambiente de trabalho é seguro e agradável, coerente com uma organização baseada em equipes, como você avalia;

10. Como você repassa os conhecimentos necessários para que os empregados desenvolvam suas atividades;

11. Gestor, como se dá os seguintes passos na sua equipe:

- Efetuar o controle de qualidade – autocontrole;
- Rejeitar matéria prima ou peças, lotes não conformes;
- Interromper a produção;
- Realizar pequenas manutenções;
- Distribuir tarefas, dividir o trabalho, alterar o posto de trabalho dentro da célula de trabalho;
- Mudar a sequência das operações;
- Treinar novos membros da equipe.

**APÊNDICE 2 - ROTEIRO GRUPO FOCAL – DEMAIS  
CARGOS, EXCETO CARGOS DE GESTÃO**

## ROTEIRO GRUPO FOCAL – OPERADORES

1. Avisar que a reunião será gravada e que os dados serão posteriormente transcritos no trabalho, para validar a análise dos dados;
2. Explicar aos participantes o propósito da pesquisa e a análise que será realizada com base nos dados que serão coletados;
3. Explicar o motivo da escolha do grupo: o grupo pesquisado foi o que participou de todo o processo de desenvolvimento técnico e comportamental inicialmente chamado Programa de Excelência Fabril e, posteriormente, Lideranças ;
4. Solicitar aos entrevistados que exponham suas atividades e qual no seu ponto de vista referente ao processo de desenvolvimento das equipes até os dias atuais;
5. Apresentação das questões. As questões estão baseadas no referencial teórico desta pesquisa que se refere à Abordagem Sociotécnica, Organização Qualificante e Liderança.

## QUESTÕES

1. Como você avalia os programas de desenvolvimento das equipes e os treinamentos realizados na linha de produção pelos líderes, supervisores e consultores externos?
2. Os programas mudaram de alguma maneira sua rotina de trabalho no dia-a-dia?
3. Como você avalia o envolvimento dos líderes e supervisores nos programas de desenvolvimento de equipes e treinamentos técnicos?
4. Como são repassadas as tarefas/atividades do dia-a-dia e como você avalia este repasse?
5. Como foi sua trajetória profissional nesta empresa?
6. Como são resolvidos os problemas no dia-a-dia?
7. Como você avalia sua autonomia na resolução de problemas?
8. Como e quando você recebe *feedback*?
9. Como você avalia seu envolvimento nos processos de melhoria da empresa?

# 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](#)