

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Christina de Souza Parente

**ESTUDO DE CASO DE IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES
AUTOGERENCIÁVEIS EM EMPRESA DO RAMO
AUTOMOTIVO**

Taubaté – SP

2009

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Christina de Souza Parente

**ESTUDO DE CASO DE IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES
AUTOGERENCIÁVEIS EM EMPRESA DO RAMO
AUTOMOTIVO**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre pelo Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Engenharia de Produção

Linha de pesquisa: Qualidade e Produtividade

Orientador: Professor Doutor Carlos Alberto Chaves

Taubaté – SP

2009

CHRISTINA DE SOUZA PARENTE

**ESTUDO DE CASO DE IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES
AUTOGERENCIÁVEIS EM EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre pelo Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.
Área de concentração: Engenharia de Produção

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Carlos Alberto Chaves _____ Unitau

Assinatura _____

Prof. Álvaro Azevedo Cardoso, PhD _____ Unitau

Assinatura _____

Prof. Dr. Antonio José Caulliraux Pithon _____ CEFET - RJ

Assinatura _____

Dedicado a Xavier e Mélodie,
os dois grandes amores da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha família, por compreender a minha ausência nos fins de semana.

Ao todos os professores do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia Mecânica da Unitau, especialmente ao Prof. Dr. Carlos Alberto Chaves, pelo apoio e orientação desde o primeiro artigo.

Ao colega de trabalho Roberto Rivelino Salles Cunha, pelas informações relativas ao estudo de caso.

Aos colegas da turma 17, pelo espírito de equipe.

A Byanca Porto de Lima e Bruna Tavares Vieira da Silva, pela companhia no trajeto Resende-Taubaté.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo fazer uma análise crítica de um modelo para implantação de equipes autogerenciáveis utilizado por uma determinada empresa do ramo automotivo. Nela são apresentados diversos conceitos teóricos necessários para esta análise crítica. O estudo de caso é descrito de forma a mostrar como a implantação foi feita nesta empresa, comparando-o com a teoria apresentada. Foi analisado um modelo para implantação de equipes autogerenciáveis e melhoria de desempenho, já utilizado e avaliado como eficaz em outras unidades da empresa. Foram analisadas nesta dissertação as dificuldades encontradas durante a primeira fase da implantação, sendo identificados os pontos a melhorar para o sucesso das fases seguintes. Através do estudo percebe-se que autonomia restrita e aumento da responsabilidade, as principais características do modelo analisado, permitem obter bons resultados em curto espaço de tempo, principalmente no que diz respeito ao fluxo de informações e a motivação dos trabalhadores, mas que a empresa necessita repensar sua forma de organização fabril para que possa obter os reais benefícios das equipes, já que a fixação das metas de equipe é tão importante quanto a fixação das metas individuais. O programa implantado pela empresa não trouxe melhoria dos resultados durante o período de estudo, mas houve progresso no trabalho em equipe, sem que, no entanto, houvesse redução dos níveis hierárquicos.

Palavras-chave: *Equipes autogerenciáveis, Equipes semi-autônomas, Trabalho em equipe, Liderança.*

ABSTRACT

Case study about self managing teams' implantation in a company of the automotive branch

This dissertation has as objective make a critical analysis of a model for implantation of self managing teams, used by a company of the automotive branch. Diverse theoretical concepts, necessary for this critical analysis, are presented. The case study shows the way of the implantation was made in this company, comparing it with the presented theory. It was analyzed a model for implantation of self managing teams and improvement of performance, already used and evaluated as efficient in other units of the company. The difficulties found during the first phase of the implantation were analyzed in this dissertation, and the points to improve for the success of the following phases were identified. Through this study it's perceived that restricted autonomy and empowerment, the main characteristics of the analyzed model, allow to get good results in short space of time, mainly in the information flow and the workers motivation, but the company needs to rethink about its manufactory organization to find the real benefits of work in teams, because the setting of the team goals is as important as the setting of the individual goals. The program implanted by the company didn't improve results during the study period but the company progressed in teamwork, without suppression of hierarchic levels.

Keywords: *Self managing teams, Work in teams, Leadership.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	13
Figura 2 - Grupos X Equipes de trabalho.....	23
Figura 3 - Os compromissos dos líderes no Sistema Toyota de Produção.....	65
Figura 4 - Exemplo de questionário e gráfico para avaliação do andamento de cada fase da implantação.....	87
Figura 5 - Resultados de produtividade da empresa analisada, durante o ano de 2007.....	91
Figura 6 - Resultados de qualidade da empresa analisada, durante o ano de 2007.....	92
Figura 7 - Resultados de produtividade da empresa analisada, no período de janeiro a junho de 2008.....	93
Figura 8 - Resultados de qualidade da empresa analisada, no período de janeiro a junho de 2008.....	93

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Metodologia.....	12
1.4 Limitações	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Motivação	13
2.1.1 Teoria de Maslow	13
2.1.2 Teoria de Herzberg	14
2.1.3 Teoria de Vroom.....	16
2.1.4 Outras abordagens	18
2.1.5 Motivação pela marca.....	20
2.2 Trabalho em equipe	21
2.2.1 A diferença entre líder e gestor	27
2.3 Equipes auto-gerenciáveis	28
2.3.1 Equipes de Engenharia Concorrente	36
2.3.2 Dificuldades na implantação de equipes autogerenciáveis	38
2.3.3 O papel do gestor na implantação de equipes autogerenciáveis.....	45
2.4 Treinamento Organizacional	54

2.4.1 Métodos de avaliação de treinamento	55
2.5 Cultura Organizacional.....	56
2.5.1 Diferenças culturais na implantação de modelos organizacionais pré-estabelecidos ...	56
2.6 O Sistema Toyota de Produção	62
2.6.1 A importância da liderança no Sistema Toyota de Produção.....	64
3 MÉTODO.....	68
3.1 Método de Pesquisa.....	68
3.2 A empresa.....	69
3.2.2 Histórico das equipes autogerenciáveis na empresa.....	70
3.2.3 O modelo de gestão utilizado atualmente pela empresa.....	72
3.2.4 Equipes autogerenciáveis para a melhoria contínua dos resultados.....	75
3.2.5 Treinamento.....	79
3.2.6 Modo de funcionamento das equipes	80
3.2.7 O papel do gestor na implantação das equipes autogerenciáveis	81
3.2.8 O responsável pelo projeto de implantação das equipes autogerenciáveis	82
4 ESTUDO DE CASO.....	84
4.1 Desdobramento do modelo proposto pela empresa.....	85
4.1.2 Objetivo de conclusão das etapas seguintes	88
4.1.3 O responsável pelo projeto de implantação das equipes autogerenciáveis na unidade de fabricação em estudo	88
4.2 Resultados e discussão	88
4.2.1 O papel do treinamento na implantação analisada	88

4.2.2 Análise da primeira fase da implantação de equipes autogerenciáveis	94
5 CONCLUSÕES.....	98
REFERÊNCIAS	100

1. INTRODUÇÃO

Até hoje as empresas melhoraram seus desempenhos melhorando a produtividade por meio de bases como a padronização, a automatização e a reengenharia de processos. Mas essas bases não funcionam para as funções de "saber", como citam Campbell e Goold (2007). Saber colaborar, segundo eles, é hoje um fator essencial de sucesso: quanto mais uma empresa consegue criar este estado de espírito e facilitar as interações entre funcionários, mais ela tem chances de melhorar seu desempenho. Os dirigentes reconhecem hoje que é necessário gerir os empregados de forma diferente: procurando desenvolver a colaboração e a inovação, promovendo o aprendizado permanente e a partilha do conhecimento, inspirando as iniciativas de cada um pelos valores partilhados. Mas essas ambições se encontram freqüentemente confrontadas a estruturas organizacionais que se revelam verdadeiras barreiras. Efetivamente, a organização hierárquica tradicional se baseia em uma partilha racional do trabalho entre especialistas - cada um devendo se esforçar a otimizar o desempenho no seu domínio - nos quais as relações são definidas por processos padronizados. Em um ambiente onde a inovação e reatividade se tornaram palavras-chave, esta estrutura não é mais adaptada.

Este estudo de caso apresenta a implantação de uma estrutura baseada no princípio de equipes autogerenciáveis em uma empresa do ramo automobilístico. Esta empresa está implantando em várias unidades no mundo um programa que consiste em compartilhar as boas práticas de fabricação do grupo para melhoria de desempenho, entre elas a responsabilização dos funcionários.

O estudo apresenta as etapas para a implantação de equipes autogerenciáveis em uma determinada unidade de fabricação da empresa e faz uma comparação com a teoria de equipes autogerenciáveis apresentada por diversos autores, analisando a forma como foi realizada a

primeira fase da implantação, para que sirvam de aprendizado para as fases seguintes em relação a cultura organizacional, treinamento, motivação e liderança, os principais pontos onde surgiram dificuldades

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar e avaliar a implantação de equipes autogerenciáveis em uma determinada empresa do ramo automotivo, fazendo uma análise crítica do modelo utilizado em comparação com a revisão bibliográfica.

1.1.2 Objetivos específicos

Analisar as dificuldades encontrados durante a primeira fase da implantação de equipes autogerenciáveis nesta determinada organização, identificando os pontos a melhorar para o sucesso das fases seguintes da implantação.

1.2 Justificativa

Necessidade de avaliar a metodologia utilizada por esta empresa para a implantação de equipes autogerenciáveis em comparação com a teoria, buscando identificar os pontos a melhorar para a obtenção de melhores resultados.

1.3 Metodologia

Estudo de caso, caracterizado como pesquisa-ação, por haver o envolvimento do pesquisador na situação investigada.

1.4 Limitações

O estudo de caso foi realizado em um setor específico de uma fábrica, entre janeiro de 2007 e junho de 2008, que pode ser considerado um período de variáveis estáveis, como por exemplo, mesmo número de máquinas em funcionamento e mesma equipe de direção da fábrica.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Motivação

Robbins (2004) cita teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação. Entre as clássicas estão a de Maslow, que fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), e a de Herzberg, que alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).

2.1.1 Teoria de Maslow

Abraham Maslow, provavelmente o mais conhecido teórico motivacional, foi um psicólogo americano que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Essa “hierarquia de necessidades” é mostrada sob a forma de uma pirâmide, na Fig. (1).

A PIRÂMIDE DE MASLOW

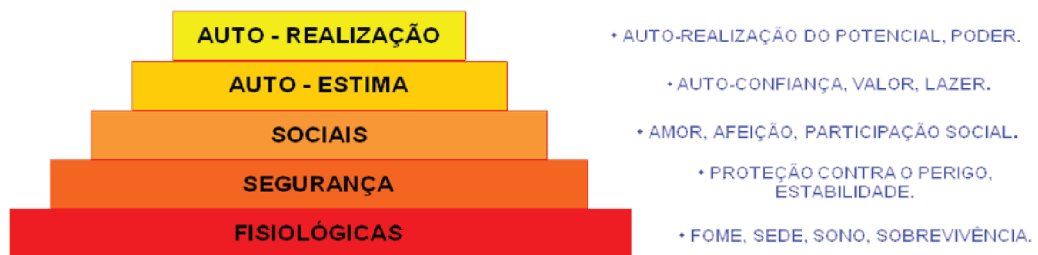


Figura 1: A Pirâmide das Necessidades de Maslow
Fonte: The Gallup Organization (2006)

De acordo com a Teoria de Maslow, as necessidades primordiais de um indivíduo são as necessidades fisiológicas. Após estas terem sido atingidas, há motivação para as necessidades de segurança. Assim que essa pessoa percebe que está livre de qualquer ameaça de perigo ou ataque, suas motivações voltam-se para as necessidades sociais: amizades e tudo o mais que estiver relacionado. Um indivíduo que superou as necessidades de auto-estima e

alcançou o reconhecimento por parte de outros indivíduos volta-se para satisfazer as necessidades de auto-realização, até que estas estejam saciadas e ele, com isso, se sinta realizado. No entanto, se as necessidades situadas em um nível inferior deixam repentinamente de ser atendidas, o indivíduo direcionará novamente sua motivação para elas. Foram feitas tentativas no sentido de relacionar a Teoria de Maslow com as exigências de funcionários dentro do ambiente de trabalho. As necessidades fisiológicas seriam as ligadas a salário e benefícios. As necessidades de segurança estariam vinculadas a assuntos como segurança no trabalho, auxílio-doença e planos de previdência, períodos de folga suficientes, proteção contra injustiças e segurança física. As necessidades sociais, associadas a um senso de participação, amizade e presteza a colegas de trabalho e superiores hierárquicos. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de responsáveis hierárquicos (ROBBINS, 2004).

2.1.2 Teoria de Herzberg

Na Teoria de Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

a) Fatores higiênicos: Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar fortemente o comportamento dos empregados. A expressão "higiene" serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não

consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados "fatores insatisfacientes". São eles: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas.

b) Fatores motivacionais: Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação. Por isso, são chamados "fatores satisfacientes", constituem o próprio conteúdo do cargo. Incluem: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante), e ampliação ou enriquecimento do cargo.

Segundo Robbins (2004), a Teoria de Herzberg afirma que:

1. a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores.
2. a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos.

A Teoria de Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação

profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação (ROBBINS, 2004).

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, a Teoria de Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

Robbins (2004) afirma que, na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal, e que, até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado.

Segundo Robbins (2004), as abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano, e apresentam também importantes diferenças. Enquanto a teoria de Maslow está baseada em uma estrutura uniforme, a hierarquia de necessidades, e a de Herzberg em duas classes de fatores, ambas repousam na presunção implícita de que existe "uma maneira melhor" de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Todavia, a evidência tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas (ROBBINS, 2004).

2.1.3 Teoria de Vroom

Vroom (1964, *apud* Cesar et al. 2004) desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções pré-concebidas e que reconhece essas diferenças individuais. Sua teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir.

Segundo ele existem três fatores que determinam, em cada indivíduo, a motivação para produzir: os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos, a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Para Vroom (1964, *apud* Cesar et al. 2004), uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se apresentam:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.

2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade. Se um operário tem como importante o objetivo de ter um salário maior e trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.

3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade. Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Para explicar a motivação para produzir, o autor propõe um modelo de expectativa da motivação, que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final (fins). Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de

comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo).

De acordo com Vroom (1964, *apud* Cesar et al. 2004), cada indivíduo tem preferências (valências) para determinados resultados finais. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final. Os resultados intermediários apresentam valência em função de sua relação percebida com os resultados finais desejados.

Ainda segundo Vroom (1964, *apud* Cesar et al. 2004), o desejo do indivíduo (valência) para uma produtividade elevada é determinado pela soma das instrumentalidades e valências de todos os resultados finais. Assim, a teoria de Vroom é denominada Modelo Contingencial de Motivação, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. O nível de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las. A teoria de Vroom é uma teoria da motivação e não de comportamento.

2.1.4 Outras abordagens

De acordo com Deming (1990), existe o que se chama de motivação intrínseca, extrínseca e retribuição indevida, definidas a seguir:

- Há situações que dão às pessoas dignidade e auto estima, e outras que negam estas vantagens. Um gestor que nega a seus subordinados dignidade e auto estima abafará a motivação intrínseca.

- A motivação extrínseca é a submissão a forças externas que neutralizam a motivação intrínseca. O pagamento não é um motivador intrínseco. Quando se está submetido a motivação extrínseca no trabalho, o prazer de trabalhar e a capacidade de inovar passam a ser

secundários em relação à obtenção de uma boa avaliação. Sob motivação extrínseca a pessoa tenta evitar punições e não tem prazer em aprender.

- A retribuição indevida vem de um sistema defeituoso de recompensa e gera a resignação das forças externas. Podem ser, por exemplo, recompensas monetárias dadas a alguém que tenha realizado alguma coisa pelo prazer pessoal de fazê-lo. O resultado de dar uma recompensa para alguém nestas condições é evitar a repetição da ação. A pessoa perderá o interesse genuíno que possuía. Esta é a saída encontrada pelos gestores que não sabem como lidar com a motivação intrínseca.

Segundo Fleming et al. (2005), funcionários emocionalmente satisfeitos contribuem muito mais do que funcionários racionalmente satisfeitos, mesmo que os dois se digam satisfeitos. Pessoas com forte ligação emocional com a empresa mostram diferente atividade cerebral, se comparados com outros funcionários.

Como afirmado por Boyett e Boyett (1999), o ambiente deve ser compatível com a filosofia de trabalho de uma organização baseada em equipes de alto desempenho.

Segundo Candia (2007), o desenvolvimento do sistema humano não poderá continuar atrelado e limitado à prática muitas vezes incipiente das teorias comportamentais, que alicerçam a filosofia da Qualidade Total às práticas organizacionais mecanicistas. Notadamente na medida em que a gerência, que ainda chefia e não lidera, insiste em acreditar que a motivação e o comportamento do indivíduo sob sua responsabilidade respondem unicamente ao binômio estímulo-resposta. Candia (2007) afirma que "a melhoria do desempenho do indivíduo não deve ser motivada através do uso exclusivo da teoria do estímulo-resposta, por promover comportamentos automáticos, descompromissados e sem responsabilidade".

De acordo com Robbins (2004), o sistema tradicional de avaliação e recompensas individuais precisa ser modificado a fim de refletir o desempenho da equipe. Segundo ele, as

avaliações individuais de desempenho, os incentivos individuais e práticas semelhantes não são consistentes com o desenvolvimento de equipes de alto desempenho; ao lado da avaliação e das recompensas individuais pela contribuição de cada funcionário, os dirigentes devem considerar as avaliações em grupo, os incentivos aos pequenos grupos e outras modificações com a finalidade de reforçar o empenho e o comprometimento das equipes.

Dubrin (1998) apresenta estudos que mostram que a fixação das metas de grupo é tão importante quanto a fixação das metas individuais. Manter os empregados trabalhando como equipes, com uma meta específica da equipe, mais do que como indivíduos dotados apenas de metas individuais, aumenta a produtividade. Além disso, a combinação de metas individuais e grupais compatíveis é mais eficaz do que metas individuais. Apesar da contribuição das metas para a melhoria do desempenho, elas não são em si motivacionais. Mais especificamente, as discrepâncias criadas pelo que os indivíduos fazem e o que aspiram a realizar criam uma auto-insatisfação, e a tensão criada por não ter ainda atingido uma meta incita a pessoa a atingi-la.

Como afirmam Campbell e Goold (2007), a mensuração do desempenho é um meio eficaz de guiar comportamentos e de assegurar a boa orientação dos esforços dentro de uma organização, conferindo uma maior margem de manobra individual. Paralelamente deve-se ter a atenção de não se basear em mensuração de produtividade individual, mas considerar o impacto de cada um no desempenho coletivo. Se não, corre-se o risco de não se observar os comportamentos de cooperação esperados.

2.1.5 Motivação pela marca

De acordo com Kapferer (2005), uma marca pode exprimir a maneira pela qual a empresa vê seu ambiente, bem como um ideal. Uma marca pode definir o papel que a empresa deseja representar, pode também canalizar as iniciativas de cada um em direção a objetivos comuns. Uma marca exprime com frequência, mesmo que indiretamente, uma

promessa aos clientes. Esta promessa mobiliza e encoraja os funcionários a respeitar o engajamento com os clientes. Uma marca toca o emocional, quando a maioria das ferramentas de gerenciamento procura uma resposta racional. Jogando com mensagens explícitas e emocionais, uma marca pode suscitar uma motivação profunda.

Para os funcionários é forte a tentação de se ocupar unicamente de seu trabalho, negligenciando a dimensão coletiva. A marca reforça o sentimento de pertencer a uma mesma comunidade, reflete um ideal comum e se traduz em elementos compartilhados por todos: identidade visual, símbolos, etc. A marca permite contrabalancear essa tendência ao individualismo. Para que a marca possa seduzir o funcionário tanto quanto o cliente, a empresa deve consagrar esforços importantes em promoção interna, fazer com que a marca faça parte do cotidiano dos funcionários, fazer com que cada funcionário se identifique com a marca. Para tanto, deve-se assegurar a coerência das mensagens passadas pela marca e basear-se em uma forma homogênea entre a mensagem passada aos clientes e aos funcionários. Os valores de uma marca normalmente são valores abstratos para os funcionários, logo, é importante traduzir esses valores de maneira mais concreta possível.

É importante também que haja o exemplo da hierarquia; se os dirigentes se comportam de maneira condizente com os valores da marca, os funcionários possivelmente farão o mesmo. E por isso é importante que os dirigentes e os responsáveis mostrem que a marca influencia seu comportamento e suas decisões.

2.2 Trabalho em equipe

Katzenbach e Smith (2001) definem as equipes como unidades flexíveis que constituem um importante elemento no alinhamento da estrutura organizacional. Boyett e Boyett (1999) afirmam que as equipes são o alicerce das organizações de alto desempenho e que é impossível atingi-lo sem elas, por mais que se tente.

De acordo com Senge (2005), o aprendizado em equipe é vital porque a unidade fundamental do aprendizado nas organizações modernas não é o indivíduo, e sim a equipe. Se as equipes não aprendem, a organização não pode aprender.

Robbins (2004) faz uma nítida distinção entre grupo e equipe, e afirma que grupo é o conjunto de dois ou mais indivíduos que se reúnem para alcançar determinados objetivos, mas que seus participantes não têm a necessidade de se envolver em trabalho coletivo que exija um esforço conjunto. O desempenho do grupo é meramente a soma dos esforços individuais de cada um dos seus membros. Robbins e Finley (1997) estudaram a diferença entre grupos e equipes, apresentados na Fig. (2).

Robbins (2004) afirma que as equipes possuem diferentes necessidades, e as pessoas devem ser selecionadas conforme suas personalidades e preferências. As equipes bem-sucedidas possuem pessoas para desempenharem todos os papéis-chave, de acordo com suas habilidades, e em muitas equipes, indivíduos desempenham múltiplos papéis. Por outro lado ele afirma que, na equipe de alto desempenho, seus integrantes devem aprender a lidar com a diversidade. Isso significa que as metas individuais devem dar lugar ao reconhecimento e ao sucesso da equipe. Se a equipe brilhar, o mérito é de todos os seus membros; se a equipe fracassar, a culpa é também de todos.

Parker (1995) divide as equipes em três tipos: equipes funcionais, equipes autogerenciáveis e equipes interfuncionais.

- equipes funcionais: tipo clássico de equipe da maioria dos organogramas de empresas, com um chefe e seus subordinados diretos;

- equipes autogerenciáveis: possuem autonomia para gerenciar todo o processo de trabalho, para implementar soluções e assumem responsabilidade total pelos seus atos;

GRUPOS	EQUIPES
Os membros pensam que foram agrupados somente por motivos administrativos; trabalham independentemente e, às vezes, com objetivos conflitantes	Os membros reconhecem sua interdependência e entendem que as metas, tanto pessoais quanto da equipe são melhor atingidas com apoio mútuo
Os membros tendem a focar-se a si próprios por não estarem suficientemente envolvidos no planejamento dos objetivos da unidade	Os membros têm um senso de propriedade em relação a suas tarefas e unidade por estarem comprometidos com as metas que ajudaram a estabelecer
Os membros recebem instruções ao invés de serem consultados sobre qual seria a melhor abordagem. Sugestões não são encorajadas	Os membros contribuem para o sucesso da organização aplicando suas habilidades e conhecimentos únicos aos objetivos da equipe
Os membros desconfiam dos colegas por não entenderem o papel dos demais integrantes do grupo. A expressão de opiniões ou discordância é prejudicial ao espírito de equipe	Os membros trabalham em um clima de confiança e a expressão de opiniões, idéias e discordância é encorajada abertamente. Perguntas são bem-vindas
Os membros são tão cautelosos com o que dizem que o entendimento verdadeiro é quase impossível. Podem ocorrer joguinhos e armadilhas para pegar os desavisados	Os membros se comunicam honesta e abertamente. Esforçam-se para entender o ponto de vista do outro
Os membros podem receber bom treinamento, mas são tolhidos a exercê-lo pela chefia ou pelos colegas	Os membros são encorajados a aplicar o que aprenderam e a desenvolver habilidades. Recebem o apoio da equipe
Os membros se vêem em situação de conflito que não sabem resolver. O líder da equipe pode adiar a intervenção até que sejam infligidos sérios danos	Os membros encaram o conflito como uma oportunidade para novas idéias e criatividade. Trabalham para resolver conflitos rápida e construtivamente
Os membros podem ou não participar de decisões que envolvam a equipe. A conformidade, muitas vezes, parece ser mais importante do que resultados positivos	Os membros participam das decisões, mas entendem que a palavra final é do líder da equipe sempre que esta não puder decidir ou em caso de emergência. Resultados positivos são a meta

Figura 2: Grupos X Equipes de trabalho
 Fonte: Robbins e Finley (1997, p. 122)

- equipes interfuncionais: constituídas por funcionários de diferentes áreas de trabalho e de diversos níveis hierárquicos. Segundo Parker (1995), elas combinam conjuntos de habilidades que nenhum indivíduo isolado possui.

Vantagens do trabalho em equipes, segundo Robbins e Finley (1997):

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

Katzenbach e Smith (2001) apontam o segredo para se criar equipes eficazes, como sendo:

- Priorizar a necessidade de se proporcionar uma meta de desempenho desafiadora e irresistível: Esse desafio o autor traduz em duas atitudes: que os membros realmente trabalhem juntos e que haja um deslocamento no papel de liderança para que se aproveitem as habilidades dos membros. O conjunto de habilidades dos membros, segundo ele, é fundamental para o sucesso da equipe. Ele afirma que as diferenças de personalidade dos integrantes não é fator relevante, se os membros da equipe tiverem habilidades complementares e se respeitarem mutuamente.

- Autoridade da equipe: As equipes dotadas de autoridade exercem, segundo Parker (1995), controle sobre suas tarefas e seus processos, implementam soluções e assumem responsabilidade total pelos seus resultados.

- Tamanho da equipe: Uma equipe eficaz não pode ser grande. Na opinião de Katzenbach e Smith (2001), a equipe eficaz deve ter menos de dez membros.

- Avaliação do desempenho e recompensa: As organizações que trabalham com equipes, segundo Parker (1995), estão encontrando novas formas de avaliação de desempenho

e de recompensa que não privilegie apenas o desempenho individual, mas que premie também o trabalho em equipe.

- Dinâmica interpessoal: As equipes oferecem uma estimulante oportunidade de troca de conhecimento e informações e a oportunidade de aprender com pessoas diferentes; à medida que as pessoas conhecem os valores e as necessidades das outras, elas aprendem a interagir eficazmente com elas. "Há o desenvolvimento de habilidades interpessoais e uma maior facilidade para trabalhar com estranhos e até com inimigos, atributo fundamental para uma equipe de alto desempenho" (PARKER, 1995).

- Apoio administrativo: A falta de apoio da alta administração ou da administração intermediária, de acordo com o mesmo autor, é uma barreira fatal ao sucesso das equipes. Ele vê como fundamental que a administração da organização propague abertamente a sua intenção de utilizar o trabalho das equipes como estratégia para o alcance de maior qualidade.

Uma das características centrais dos programas de melhoria contínua do processo é o uso de equipes, segundo Robbins e Decenzo (2004). As equipes proporcionam o veículo natural para que os funcionários troquem idéias e tragam melhorias. A essência da melhoria contínua é a melhoria do processo, e a participação do funcionário é chave para a melhoria do processo. Em outras palavras, a melhoria contínua requer que a administração encoraje os funcionários a trocar idéias e a agir sobre o que eles sugerem. Nenhum dos vários processos e técnicas vingará e será aplicado, exceto nas equipes de trabalho. Todas essas técnicas e processos exigem altos níveis de comunicação e contato, resposta, adaptação e coordenação e seqüência. Resumindo, elas exigem um ambiente que só pode ser proporcionado por equipes superiores de trabalho.

No entanto, Robbins (2004) alerta para uma descoberta importante relacionada ao tema: a "folga social", que se trata da tendência que as pessoas têm de se esforçarem menos

quando trabalham em grupo. Ou seja, a produtividade de um grupo não é, necessariamente, a soma da produtividade de cada elemento que o compõe.

Robbins e Decenzo (2004) comentam que o sistema de recompensas da organização precisa encorajar os esforços cooperativos, não os competitivos. Promoções, aumento de salário e outras formas de reconhecimento devem ser dados aos funcionários que sejam membros colaborativos e eficazes da equipe.

De acordo com Pithon (2004), o trabalho cooperativo é aquele em que várias pessoas articulam separadas, fisicamente ou não, a realização de uma tarefa comum, de forma síncrona ou assíncrona. Segundo ele, a colaboração, a troca de informação, a capacidade de comunicação, o respeito às diferenças individuais e o exercício da negociação são requisitos importantes para o trabalho cooperativo. O papel da comunicação é fundamental, podendo ser realizado de várias formas, através de encontros face a face ou por meios eletrônicos.

Segundo Robbins e Decenzo (2004), isso não significa que a contribuição individual seja ignorada, mas sim que ela é equilibrada com as contribuições altruístas para a equipe. Os exemplos de comportamentos que deveriam ser recompensados incluem o treinamento de novos companheiros, o compartilhamento de informações com os colegas de equipe, ajuda na solução dos conflitos da equipe e domínio de novas habilidades nas quais a equipe esteja deficiente. Por último, os gerentes não podem se esquecer das recompensas inerentes que os funcionários recebem com o trabalho em equipe. As equipes de trabalho proporcionam companheirismo. É motivo de satisfação integrar uma equipe bem sucedida. A oportunidade de se envolver no desenvolvimento pessoal e de ajudar no crescimento de colegas de equipe pode ser uma experiência gratificante para todos os funcionários.

2.2.1 A diferença entre líder e gestor

De acordo com Bennis e Nanus (1988), há uma distinção clara entre um líder e um administrador ou gestor. O líder opera os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometerimentos e aspirações. Em contraste, o administrador opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias primas e tecnologia. Ainda segundo Bennis e Nanus (1988), qualquer administrador competente pode possibilitar que as pessoas da organização ganhem para viver. Um administrador excelente pode providenciar para que este trabalho seja feito produtiva e eficientemente, seguindo-se o cronograma e com alto nível de qualidade. Mas fica a cargo do líder efetivo ajudar as pessoas a sentirem orgulho e satisfação no seu trabalho. Os grandes líderes muitas vezes impulsionam seus seguidores a altos níveis de realização, mostrando-lhes como seu trabalho contribui para fins significativos.

De acordo com Gaudêncio (2007), o líder sabe o que quer, tem um sonho e, além disso, quer o que sabe. Para ele o importante é a concretização do sonho, não a glória de fazê-lo.

Gaudêncio (2007) afirma que, enquanto o líder deve focar o mundo externo, o gestor precisa se ater ao mundo interno da empresa, tornando realizáveis as idéias revolucionárias do líder, organizando a estrutura, alocando recursos e mantendo o controle operacional. Líderes lidam com visões inspiradoras e gestores lidam com sistemas de avaliação de desempenho, planos e orçamentos.

Segundo Gaudêncio (2007), tratando líderes e gestores como pessoas distintas, com funções também distintas, ele mostra que liderança e gerenciamento são habilidades diferentes e complementares. E que ambas podem ser desenvolvidas tanto por líderes quanto por gestores. Gaudêncio (2007) afirma ainda que de nada adianta aprender e treinar os

comportamentos corretos para cada situação se a pessoa não estiver emocionalmente pronta para liderar.

De acordo com Deming (1990), um líder deve ter consciência das diferenças entre as pessoas e utilizá-las para otimizar as habilidades e inclinações de todos.

2.3 Equipes auto-gerenciáveis

O conceito básico de equipes autogerenciáveis consiste em implicar os operacionais na elaboração da estratégia e dos processos, diferente do modelo de organização tradicional, no qual os dirigentes tomam as decisões estratégicas e os operacionais colocam em prática (CABANA E PURSER, 1998).

Katzenbach e Smith (2001) vêem as equipes autogerenciáveis como uma forma de criar valor para a organização com o trabalho individual de cada um e da equipe com maior velocidade, apesar de ter um potencial de desempenho menor.

Candia (2007) afirma que desenvolver, cultivar e consolidar o espírito de trabalho em equipes autogerenciadas resulta na melhoria do desempenho do trabalho, e que a percepção pelos colaboradores de que sucesso econômico e o desenvolvimento das pessoas ocupam o mesmo nível de prioridade para a organização, alavanca o alto desempenho do indivíduo e da organização.

A estrutura hierárquica implica que o chefe é aquele que decide. Como afirmam Campbell e Goold (2007), em uma época onde a reatividade é cada vez mais crítica, os circuitos oficiais de circulação de informação fazem perder um tempo precioso. É uma das razões pelas quais as grandes estruturas são ultrapassadas pelas pequenas estruturas na corrida pela inovação. Concebidas inicialmente para resolver problemas, as estruturas matriciais na verdade agravaram estes problemas. Em vez de um chefe, um grande número de empregados tem agora dois, devendo reportar em dobro, com o dobro de precauções a tomar, com ordens contraditórias, com espera por decisões às vezes impossíveis de acatar. Segundo eles, as abordagens de maior sucesso são as que conseguem manter o melhor da estrutura hierárquica, dando os meios de tirar proveito das individualidades e reduzindo a

complexidade das interações. Elas partem de três princípios: estruturas mais leves e flexíveis; um local de trabalho propício às interações; um modo de gestão estimulante e que canalize a iniciativa.

De acordo com Campbell e Goold (2007), para favorecer as trocas e colaboração, deve-se antes de tudo minimizar o peso das estruturas hierárquicas, de forma a estimular o dinamismo. Segundo eles, é recomendável que se reduza ao mínimo o número de níveis hierárquicos. A estratificação excessiva é uma causa de perda de informações e de prazos inatingíveis. Para isto, deve-se focar a atividade dos gestores sobre sua atividade principal, e permitir que sejam chamados a funções de suporte para outras tarefas. Isso permite enquadrar diretamente um maior número de colaboradores e minimizar o número de níveis hierárquicos.

Tradicionalmente, os dirigentes separam claramente as responsabilidades de decisão das de execução; as primeiras são confiadas ao responsável hierárquico e as segundas aos operacionais.

Em equipes autogerenciáveis é adotado um modelo onde os empregados são ao mesmo tempo responsáveis pela execução das atividades e pela tomada de decisões. Este modelo de organização se opõe ao modelo tradicional principalmente em dois pontos: cada um dispõe de uma grande autonomia na realização de cada missão, e a dicotomia entre operacional e dirigente tende a desaparecer (CABANA E PURSER, 1998).

Cabana e Purser (1998) afirmam que, para isto, os superiores hierárquicos diretos devem evoluir e assumir a função de assegurar a coordenação transversal da empresa, em vez de simplesmente pilotar sua equipe; eles devem proteger suas equipes dos pequenos fatores cotidianos que atrapalham no cumprimento do objetivo principal. Devem consagrar cada vez mais tempo na definição de orientações claras, negociar objetivos com as equipes, garantir a coerência entre os objetivos estratégicos e a experiência da equipe, e aportar os meios necessários à progressão. Com isto os resultados esperados são uma maior consciência da estratégia, dos objetivos da empresa, e uma aplicação rápida das ações definidas.

No modelo tradicional de organização, os dirigentes tomam as decisões estratégicas e os operacionais colocam em prática. Cabana e Purser (1998) confirmam que hoje este modelo está obsoleto e deve ser substituído por uma nova linha que favoreça a iniciativa e a criatividade de cada um dentro da empresa.

Segundo Barlett e Ghoshal (1998), o modelo clássico de organização de empresas foi construído sobre a homogeneidade da autoridade hierárquica. Com os papéis estando claramente repartidos, os dirigentes definem a estratégia da empresa e decidem a alocação estratégica de recursos, enquanto os operacionais põem em prática a estratégia, traduzindo-a em ações e resultados. Hoje este modelo não é mais apropriado por diversas razões. Este tipo de organização respondia às preocupações da época do pós-guerra: gerir recursos limitados, de maneira a dedicá-los às atividades mais rentáveis da empresa. Atualmente as empresas competem mais sobre as competências e o conhecimento que sobre o capital ou os recursos tecnológicos, que são rapidamente copiados. Daí a necessidade de evoluir para um modelo de organização capaz de desenvolver e explorar os conhecimentos de cada um.

O modelo clássico corresponde a um mundo relativamente estável, previsível. O mundo econômico evolui cada vez mais rápido e as estruturas tradicionais devem deixar lugar às organizações capazes de perceber rapidamente as evoluções e reagir de acordo com as oportunidades (BARLETT E GHOSHAL, 1998)

O modelo tradicional deixa pouco lugar à iniciativa individual e à criatividade. De acordo com Barlett e Ghoshal (1998), a maioria das grandes organizações perdeu desta forma o espírito de empresa que um dia foi a fonte de seu sucesso; frustrados em ver sua criatividade e suas iniciativas apagadas por procedimentos padronizados, os operacionais perderam a motivação, por isso há a necessidade de evoluir em direção a um modelo de organização que dê mais lugar ao indivíduo. Uma organização capaz de desenvolver e de utilizar as

competências de cada um, capaz de imaginar novas soluções, qualquer que seja a estratégia passada.

Barlett e Ghoshal (1998) afirmam que, no conceito de equipes autogerenciáveis, os recursos e responsabilidades devem ser delegados para pequenas unidades autônomas para que se desenvolva uma cultura de autodisciplina e de apoio. Este tipo de organização incita seus colaboradores a agir como se gerenciassem sua própria empresa.

Os autores afirmam também que para evitar que a descentralização se degenere em caos, a empresa deve promover a autodisciplina, o que demanda muito tempo e esforço. Mas uma vez este estado de espírito criado, ele permite à direção reduzir os controles e deixar que os operacionais se consagrem à atividade da empresa mais que à atividade de reportar.

Para desenvolver a autodisciplina, Barlett e Ghoshal (1998) sugerem a fixação de modelos de desempenho claros e favorecer amplo acesso à informação, pois sem o apoio da hierarquia, os operacionais correm o risco de ter dificuldades a se metamorfosear de executantes a empreendedores. Para isso deve-se facilitar a aquisição de competências pelos operacionais, para assumir responsabilidades de empreendedores, mas também desenvolver uma cultura de confiança, permitindo a tomada de riscos.

Segundo Fleming et al. (2005), as atitudes da hierarquia afetam as atitudes do empregado, e as atitudes do empregado afetam o desempenho financeiro da organização. Os responsáveis intermediários devem também abandonar o papel de controle para endossar o papel de formador, encorajando a transmissão de informações e colaboração, para que se crie um ambiente que promova a iniciativa e se ultrapassem limites.

Para Pinchot (1995), enfrentar os novos desafios passou a requerer organizações vividas e inteligentes. As tarefas repetitivas passaram a ser executadas em sua maioria por máquinas, e o trabalho remanescente passou a exigir iniciativa e flexibilidade. O trabalho não qualificado está sendo substituído por tarefas que envolvem conhecimento e treinamento

técnico, e requer imaginação, coleta de informações, integração de conhecimento com colegas de outras unidades da organização, fazendo com que o chefe não seja mais o detentor absoluto do poder. As tarefas do gestor estão mais próximas de estimular os talentos das pessoas em torno de um objetivo comum, de preparar o trabalhador para a inovação no trabalho em equipe e para a dedicação, que constitui a essência do trabalho moderno.

Como afirmam Slack et al. (1996), "não temos ainda a clareza proporcionada pelas análises *a posteriori* para julgar se uma idéia é um modismo temporário ou uma tendência genuína". Com isso em mente, a última tendência é (discutivelmente) mover-se na direção do *empowerment* das pessoas em seus trabalhos. *Empowerment* é definido pelos autores como uma extensão da característica do trabalho de autonomia, proeminente da abordagem comportamental do projeto de trabalho. Ainda segundo Slack et al. (1996), *empowerment* é usualmente considerado como sendo mais que autonomia. Considerando que autonomia significa dar ao pessoal a habilidade de mudar como eles fazem seu trabalho, *empowerment* significa dar ao pessoal autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma como ele é desempenhado.

De acordo com Juran (1998), *empowerment* do empregado é uma forma avançada de envolvimento deste empregado. *Empowerment* é uma condição na qual o empregado tem o conhecimento, sabedoria, autoridade e vontade para decidir a agir dentro de limites prescritos. O empregado se responsabiliza pelas conseqüências das ações e pela contribuição para o sucesso da empresa. Em uma organização com *empowerment*, os empregados tomam ações para responder às necessidades e oportunidades vistas diariamente: satisfação do cliente, segurança nas operações, qualidade e valor de produtos e serviços, proteção ao meio ambiente, resultados dos negócios e melhoria contínua de processos, produtos e pessoas. O potencial completo do *empowerment* do empregado é realizado quando os empregados alinham seus objetivos com os propósitos da organização; têm a autoridade e oportunidade de

maximizar sua contribuição; são capazes de tomar as ações apropriadas; são comprometidos com os objetivos da organização; e têm os meios de alcançar estes objetivos. Segundo Juran (1998), *empowerment* pode ser definido pela equação:

$$\textit{Empowerment} = \textit{Alinhamento} \times \textit{Autoridade} \times \textit{Capacitação} \times \textit{Comprometimento}$$

Definidos como:

- Alinhamento: para que os empregados estejam alinhados com os objetivos da organização, eles devem saber as necessidades de clientes; saber, concordar e estar preparados para contribuir com esforço para a estratégia da organização, objetivos, metas e planos.

- Autoridade e oportunidade: para que os empregados tenham autoridade e oportunidade de maximizar sua contribuição, a organização deve providenciar negócios onde autoridade individual, responsabilidade e capacitação sejam consistentes, as barreiras para o exercício da autoridade tenham sido removidas, e haja suporte e ferramentas necessárias.

- Capacitação: sem capacitação, pode ser perigoso para os empregados tomar certas ações. Os objetivos da organização podem não ser atingidos se estes empregados não souberem quais ações tomar ou como tomá-las. Os empregados devem estar capacitados a atingir metas apropriadas. Empregados com *empowerment* sabem como fazer e têm conhecimento e informação para fazê-lo. Treinamento é um significativo meio de desenvolver a capacitação dos empregados.

- Comprometimento: é um estado de espírito o qual é evidenciado quando o empregado assume responsabilidade para ter sucesso e toma iniciativa para alcançar este sucesso. A organização precisa ganhar o comprometimento dos empregados através de contínua demonstração de que os empregados são valiosos membros da organização, e através de reconhecimento apropriado e recompensa.

Segundo Juran (1998), numerosos comportamentos positivos podem ser observados entre membros de equipes com *empowerment*, e são atribuídos ao ambiente criado pela equipe. Por exemplo: foco em satisfazer os objetivos da organização (satisfazendo o cliente e atingindo objetivos financeiros), mais do que tentar satisfazer o supervisor; comportamento como proprietários da organização; mais empreendedorismo e inovação. Boa comunicação dentro e fora das equipes. Comunicação aberta é a chave em todos os exemplos anteriores.

Membros de equipes com *empowerment* dividem a responsabilidade da liderança, às vezes de boa vontade, às vezes com relutância. A tomada de decisões é mais colaborativa, com consenso no objetivo. Equipes de trabalho chegam a acordos ganha-ganha. O trabalho em equipe é encorajado. A ênfase é mais em solução e prevenção de problemas que em achar o culpado.

Segundo Ishikawa (1993), se o gestor delegar autoridade livremente, seus subordinados usarão plenamente as suas capacidades e crescerão em seus trabalhos. Ele afirma também que a educação não deve ficar confinada a instruções e bom treinamento. O objetivo é fazer com que seus subordinados tornem-se auto-suficientes em seus trabalhos.

Juran (1998) afirma que em equipes maduras os membros são implicados no crescimento de todos no trabalho, e os membros atingem todo o seu potencial. Os membros dividem suas experiências e apóiam uns aos outros, e seu objetivo é focado no sucesso da equipe, mais do que no sucesso pessoal.

Manz e Sims (1996) relataram o sucesso da implantação de um processo de Qualidade Total com trabalho em equipes autogerenciadas, vivenciado pela TIM – Texas Instruments da Malásia. A história mostra como as equipes podem desempenhar papel fundamental nos programas de gestão da Qualidade Total e mostra as vantagens impressionantes que as equipes podem proporcionar às organizações. Como resultado da prática de autocontrole dos operadores, foram registrados aumentos sustentados na produção e qualidade. A média de

defeitos de qualidade por milhão de peças foi reduzida dez vezes em oito anos. O tempo de ciclo foi reduzido à metade e o tempo de paralisação por motivos de falha e defeitos foi reduzido em 75%. Após 11 anos, as unidades de produto expedidas aumentaram em 150%.

De acordo com Manz e Sims (1996), a estrutura organizacional original era uma hierarquia funcional/vertical, com departamentos especializados e independentes. A organização iniciou a mudança em 1980 e comemorou os resultados após 12 anos. Entre os resultados os autores destacam: a relação operário supervisor era de 60:1 e mudou para 200:1, e as posições de supervisão diminuíram de 79 para 18. A seguir alguns indicadores da melhoria de desempenho:

- A TIM atribuiu uma economia de US\$ 50 milhões em dez anos, apenas às melhorias de qualidade.

- De 1980 a 1991, as unidades de produto expedidas aumentaram de 400 milhões para um bilhão por ano. A produtividade *per capita* no mesmo período aumentou em 212%.

- O tempo de ciclo após 12 anos foi reduzido em 50%.

- Como resultado da prática do autocontrole dos operadores, a média de defeitos de qualidade foi reduzida dez vezes de 1982 a 1990.

- Em 1989 a TIM recebeu o prêmio de Excelência em Produção da Malásia.

- Em 1991 a TIM foi vencedora do prêmio Excelência para Gestão da Qualidade do Ministério da Indústria e Comércio Internacional.

Como citam Robbins e Decenzo (2004), um grupo de trabalho interage principalmente para compartilhar informações e para tomar decisões que ajudarão cada membro a agir dentro de sua área de responsabilidade. Os grupos de trabalho não precisam e não têm a oportunidade de se envolver no trabalho coletivo, que exige um esforço conjunto. Conseqüentemente seus desempenhos são simplesmente a soma das contribuições individuais de todos os membros do grupo. Não há uma sinergia positiva, que criaria um nível geral de

desempenho maior do que a soma das contribuições. Uma equipe de trabalho, por outro lado, gera sinergia positiva, por meio de um esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam num nível de desempenho que é superior à soma das contribuições individuais.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), uma equipe de trabalho autogerenciada é um grupo formal de funcionários que opera sem um gerente e é responsável por um processo ou segmento de trabalho completo, que entrega um produto ou serviço para um cliente externo ou interno. Esse tipo de equipe tem um controle sobre o seu ritmo de produção, determina as tarefas e os horários dos intervalos e inspeciona o próprio trabalho. As equipes de trabalho totalmente autogerenciadas selecionam seus integrantes e fazem com que eles avaliem o desempenho uns dos outros. Como resultado, as posições de supervisão não têm muita importância e podem até ser eliminadas.

Ter um bom desempenho em equipe envolve um conjunto de comportamentos, e novos comportamentos podem ser aprendidos. Até mesmo uma grande parte das pessoas criadas sob valorização de realizações individualistas pode ser treinada para se tornar integrante de equipe. Os especialistas em treinamento podem conduzir exercícios que permitam aos funcionários experimentar a satisfação proporcionada pelo trabalho em equipe (ROBBINS E DECENZO, 2004).

2.3.1 Equipes de Engenharia Concorrente

De acordo com Pithon (2004), o conceito de equipes autogerenciáveis se assemelha bastante com o de equipe de Engenharia Concorrente, também denominada Engenharia Simultânea. As definições de Engenharia Concorrente abordam várias palavras consideradas chaves para o sucesso de sua implantação: trabalho em equipe, cooperação, qualidade do produto e ciclo de vida. Estas definições também partilham a hipótese de que a Engenharia

Concorrente é o meio para aprimorar a qualidade do projeto do produto com a redução dos custos.

Segundo Pithon (2004), para alcançar as propostas da Engenharia Concorrente, é fundamental a formação de uma equipe multidisciplinar com pessoas de todas as áreas e especialidades envolvidas no projeto. Esta equipe pode crescer ou diminuir ao longo de sua existência, mantendo sempre um mesmo núcleo de pessoas que acompanham o desenvolvimento. “A equipe deve trabalhar em sintonia, considerando todos os detalhes, para que o trabalho realizado em cada área disciplinar seja compatível com as demais e que cada uma alimente a outra com informações corretas e no tempo certo” (PITHON, 2004).

Uma característica importante da equipe de Engenharia Concorrente é ser responsável por todo o projeto e possuir autoridade para as decisões. Esta atitude requer treinamento dos membros da equipe e da gerência para ser efetivo. Além disso, para que a Engenharia Concorrente tenha sucesso, é preciso que exista a comunicação efetiva entre os seus integrantes. Esta comunicação envolve as pessoas, a troca de dados, e, talvez a atividade mais importante do time multidisciplinar, a documentação e o gerenciamento das informações e das decisões realizadas, para que possam ser recuperadas sempre que necessário (PITHON, 2004).

Pithon (2004) afirma que diversos fenômenos bastante conhecidos explicam por que as equipes apresentam bom desempenho. Em primeiro lugar, elas conseguem reunir conhecimentos e experiências complementares que, por definição, excedem as de qualquer indivíduo participante da equipe. Essa mescla de conhecimento e habilidade capacita as equipes a reagir a desafios complexos, tais como inovação, qualidade e serviço ao cliente. Em segundo lugar, ao desenvolver metas e abordagens claras, as equipes estabelecem comunicações que dão suporte à solução de problemas e à iniciativa em tempo real. As

equipes são flexíveis em resposta a variações ocorridas em eventos e em exigências. Em terceiro lugar, as equipes oferecem uma dimensão social única, que realça os aspectos econômicos e administrativos do trabalho.

Comparando as equipes em Engenharia Concorrente com o conceito de equipes autogerenciáveis, percebe-se que elas se assemelham no que diz respeito a possuir autonomia para as decisões e necessitar de uma comunicação eficaz e rapidez na iniciativa. Mas as equipes em Engenharia Concorrente são necessariamente multidisciplinares, diferentes das equipes autogerenciáveis que podem sê-lo ou não. No estudo de caso que será apresentado as equipes não são multidisciplinares.

2.3.2 Dificuldades na implantação de equipes autogerenciáveis

De acordo com Robbins (2004), apesar das histórias impressionantes, deve-se ter um pouco de cautela, pois de maneira geral, a pesquisa sobre a eficácia de equipes autogerenciadas não tem revelado sempre resultados positivos.

Fucini e Fucini (1990, *apud* Candia 2007) pesquisaram durante dois anos as condições de trabalho em uma montadora japonesa nos EUA: a planta FlatRock, foi organizada no modelo da matriz japonesa, enfatizando o trabalho em equipe, a valorização do trabalhador e a busca da Qualidade Total. Os pesquisadores acompanharam os trabalhadores durante dois anos e constataram que os trabalhadores se sentiam mais pressionados para controlar a sua produção e aumentar o ritmo de trabalho, como também para controlar o desempenho e produção de seus colegas. Segundo os pesquisadores, o trabalho em equipe ao invés de incentivar o companheirismo e a ajuda mútua, tornou-se uma nova forma de controle do grupo, apesar de nos treinamentos ter sido dada ênfase ao fato de que a função de controlar a qualidade era responsabilidade de cada trabalhador, que estes teriam poder de intervir no processo, mesmo parar a linha de produção se detectassem qualquer problema ou defeito de qualidade, e de comunicar ao chefe, a quem caberia investigar a causa do problema. Na

prática os trabalhadores não encontraram espaço para participar de fato, uma vez que a hierarquia, pressionada para atingir as cotas de produção, impedia essa liberdade. E como afirma Maslow (1970) "a gerência autoritária ultraja a dignidade do trabalhador". Os programas de segurança e saúde do trabalho não fizeram jus às promessas e preocupações manifestas nos documentos da empresa, de criar condições para o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores. Ao contrário, Fucini e Fucini (1990, *apud* Candia 2007) revelam que as estatísticas de acidentes de trabalho e de doenças causadas por movimentos repetitivos realizados sob pressão eram maiores em FlatRock, no período investigado, do que em outras montadoras do estado de Michigan, que não haviam implementado a filosofia da Qualidade Total.

Uma investigação empírica realizada por Mc Ardle et al. (1995, *apud* Candia 2007) em uma planta de produtos microeletrônicos no norte da Inglaterra constatou que, desde a implementação do sistema de produção flexível como parte do programa de Qualidade Total, os trabalhadores sentiam que o sistema havia aumentado o ritmo de trabalho, ao mesmo tempo em que os pressionava a controlar a qualidade da sua produção e dos colegas. *Empowerment* na planta investigada significou poder para propor mudanças nas tarefas no sentido de aumentar produtividade e reduzir desperdícios em relação a tarefas específicas, mas não de participar do processo de tomada de decisões de maior impacto no sistema de produção ou em relação às condições de trabalho. Segundo Maslow (1970), "qualquer coisa que aumente o medo ou a ansiedade faz com que o equilíbrio dinâmico entre regressão e crescimento recaia na direção da regressão e se distancie do crescimento".

Slack et al. (1996) citam alguns elementos-chave que ocorrem como importantes pré-requisitos de sucesso ou como erros que prejudicam seriamente o êxito da implementação de estratégias de produção:

- Apoio da alta administração: Esse apoio é sempre importante, principalmente em ocasiões em que é necessária a presença da alta administração para alocar e coordenar recursos.

- Orientação para o negócio: Qualquer mudança na estratégia de produção significa apenas meio para se chegar a um fim – melhoria de competitividade. Os imperativos competitivos globais da organização devem estar claramente vinculados a cada parte do programa estratégico de produção durante sua duração.

- A estratégia orienta a tecnologia: A competitividade deve orientar a estratégia de produção, que, por sua vez, determina como a tecnologia deve ser desenvolvida.

- As mudanças estratégicas são integradas: Programas estratégicos de produção bem sucedidos envolvem mudanças em várias frentes, sejam tecnológicas, organizacionais, culturais, etc. Considerar apenas um aspecto torna a visão muito limitada. Integrar as estratégias de melhoria, de maneira que venham a apoiar-se mutuamente possibilita que a organização atue com capacidade plena.

- Investir tanto em pessoas quanto em tecnologia: Algumas organizações são relutantes em investir em recursos humanos, mesmo que seja uma fração do dinheiro aplicado em tecnologia. Todavia, mudanças em métodos, organização ou tecnologia devem ser apoiadas em mudanças de atitude de todos os funcionários, principalmente de nível gerencial. A reformulação tecnológica deve ser acompanhada por reformulação social.

- Administrar tanto a tecnologia como as pessoas: As organizações freqüentemente insistem em administrar a tecnologia após a decisão de investimento ter sido tomada. A tecnologia precisa estar integrada na produção por critérios estritamente gerenciais.

- Todos no mesmo barco: Qualquer estratégia de produção eficaz deve ser entendida e apoiada por toda a organização, particularmente pela estrutura gerencial. Sem isso, as

mudanças são aplicadas por estruturas, atitudes e práticas de trabalho tradicionais e antiquadas.

- Objetivos explícitos e claros: Quando os funcionários sabem o que se espera deles, é mais fácil a organização ser bem sucedida. Desde que a estratégia de produção envolva mudança interfuncional, a necessidade de comunicação explícita do propósito global torna-se vital.

- Administração de projeto baseada no tempo: O estabelecimento de objetivos, programações, planos de recursos e marcos são tão importantes quanto qualquer outro projeto.

Falconi (2004) cita também alguns itens a observar:

– Uma empresa, para sobreviver à guerra comercial numa economia globalizada, tem que atingir metas rigorosas.

– Não se atingem metas sem que se façam mudanças.

– Para atingir metas rigorosas são necessárias mudanças rigorosas.

– O processo gerencial é um processo de mudanças. Gerenciar é atingir metas.

– O papel do gestor é compreender esta situação e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregos.

– Neste processo de mudança, dois fatores são decisivos:

1. Liderança.

2. Educação e treinamento.

– A experiência tem mostrado que a empresa vai bem quando tem um bom líder. Em uma empresa que vai bem, algumas fábricas vão bem e outras nem tanto. Nas fábricas que vão bem, alguns departamentos vão bem e outros não. Tudo depende do líder local.

– Boa liderança é sinônimo de boas mudanças.

– Somente a prática do conhecimento agrega valor (traz benefícios para as pessoas).

– As mudanças numa empresa são a prática do conhecimento.

Segundo Robbins e Decenzo (2004), para muitos empregados a mudança cria estresse. Um ambiente dinâmico e incerto caracterizado por reestruturações, redução de pessoal, concessão de poderes e assuntos de teor pessoal tem feito com que muitos empregados se sintam cansados de trabalhar e estressados. As restrições e as exigências podem levar ao estresse potencial. Quando atreladas à incerteza sobre o resultado e à importância do resultado, o estresse potencial se torna estresse real. Independentemente da situação, se forem removidos a incerteza ou a importância, será removido o estresse.

O que não falta nas organizações são fatores causadores de estresse. As pressões para evitar erros ou completar tarefas em um tempo limitado, um supervisor exigente, um colega de trabalho antipático são alguns exemplos.

Os fatores de estresse são organizados em cinco categorias, de acordo com Robbins e Decenzo (2004):

- As exigências das tarefas: são relacionados ao cargo do funcionário. Elas incluem o tipo de cargo da pessoa (autonomia, variedade da tarefa, grau de automação), as condições de trabalho e o *layout* do trabalho físico. As cotas de trabalho que podem pressionar os funcionários quanto a seus resultados são vistos como excessivos. Quanto mais interdependência houver entre as tarefas de um funcionário e as tarefas de outros, maior a possibilidade de estresse. A autonomia, por outro lado, tende a diminuir o estresse.

- As exigências do papel: estão relacionadas às pressões exercidas sobre um funcionário em relação à sua função específica na organização. Os conflitos do papel criam expectativas que podem ser difíceis de conciliar ou satisfazer. A sobrecarga do papel acontece quando se espera que o funcionário faça mais do que o tempo permite. Ambigüidade do papel surge quando as expectativas do papel não são compreendidas claramente e o funcionário não tem certeza do que é para ele fazer.

- As exigências interpessoais: são pressões criadas por outros funcionários. A falta de apoio social dos colegas e os relacionamentos interpessoais medíocres podem causar muito estresse, principalmente entre os funcionários com alta necessidade social.

- A estrutura organizacional também pode aumentar o estresse. O excesso de regras e a falta de oportunidade para o funcionário participar das decisões que o afetam são exemplos de variáveis estruturais que podem ser fontes potenciais de estresse.

- A liderança organizacional representa o estilo de supervisão dos dirigentes da empresa. Alguns gerentes criam uma cultura calcada na tensão, no medo e na ansiedade. Eles estabelecem pressões irrealistas para desempenhar em curto prazo, impõem controles muito rígidos e rotineiramente despedem funcionários que não satisfazem. Esse tipo de liderança acaba permeando a organização, afetando a todos os funcionários.

A redução do estresse é mais um dos dilemas para os gerentes. Um pouco de estresse nas organizações é absolutamente necessário. Sem ele as pessoas não têm energia. Da mesma maneira, quando alguém considera a redução do estresse, o que realmente se questiona é a redução de seus aspectos disfuncionais.

Um dos primeiros meios de reduzir o estresse é certificando-se de que os funcionários combinam adequadamente com seus cargos, e que eles compreendem a extensão de sua autoridade. Além disso, ao deixar que os funcionários saibam exatamente o que se espera deles, o conflito e a ambigüidade do papel podem ser reduzidos. Os funcionários deveriam ter opiniões sobre as coisas que os afetam. O envolvimento e a participação deles ajuda a diminuir o estresse.

De acordo com Hutchens (1999), a postura defensiva é uma reação natural. Dizer que precisamos transformar nossa cultura para aprendizagem pode parecer significar que, até agora, nós não estivemos aprendendo, o que, segundo ele, não é necessariamente uma verdade. Ao contrário, o desafio enfrentado pelas organizações é a institucionalização da

aprendizagem, pela definição e construção de competências e estruturas para a aprendizagem, tais como cultura, processos, sistemas e habilidades.

Segundo Candia (2007), a hipótese que afirma que todos os trabalhadores na organização estão desejosos de ter um bom desempenho e produzir qualidade, bastando serem bem informados das necessidades do seu cliente interno - externo e devidamente treinados com os métodos e técnicas estatísticas da qualidade é falha, mesmo que, como prática, esteja internalizada na organização. Esta hipótese ignora o fato de que nem todos os indivíduos apresentam as mesmas motivações, o mesmo desejo e a mesma disposição. Na organização nem todos estão desejosos de ter um bom desempenho e produzir qualidade, uma vez que nem todos podem ver o ato de produzir qualidade como algo que ele faz ou que aprendeu e que satisfaça significativamente a uma ou mais de suas necessidades; conhecer as necessidades dos clientes, apenas como uma motivação extrínseca será pura informação, e a informação não conduz a ações compromissadas e nem responsáveis; treinar pessoas com métodos e técnicas estatísticas sem antes educar é um erro; é uma ação destinada para as pessoas que, como autômatos, irão reproduzir os comportamentos solicitados de modo extrínseco e desprovidos de autonomia, compromisso e responsabilidade.

Robbins (2004) cita também que uma barreira substancial para a utilização das equipes é a resistência do trabalhador, pois seu sucesso não é mais definido em termos de desempenho individual. Segundo ele, para ter um bom desempenho como membro de uma equipe, é preciso ser capaz de se comunicar aberta e honestamente, confrontar diferenças e resolver conflitos, bem como sublimar as metas pessoais visando ao bem do grupo, o que para muitos funcionários é uma tarefa difícil, quando não impossível.

Boyett e Boyett (1999) citam alguns mecanismos que podem ser utilizados para as equipes vencerem os obstáculos ao desenvolvimento:

- Reconhecer o trabalho: a equipe deve ter seu trabalho concentrado em algumas questões estratégicas, ao invés de se tentar mudar tudo de uma vez;
- Organizar as equipes em torno de processos como um todo: atribuir às equipes responsabilidade por todos os aspectos do trabalho associados à geração de um determinado produto ou serviço, abrangendo o processo do início ao fim;
- Garantir livre acesso ao suporte técnico e a outras formas de suporte: facilitar a comunicação entre as equipes e demais unidades da organização;
- Redefinir o sistema de informações: os membros das equipes devem ter livre acesso à tecnologia da informação que os liga às pessoas com as quais trabalham e lhes permite compartilhar banco de dados comuns;
- Criar um ambiente de trabalho adequado: O ambiente deve ser compatível com a filosofia de trabalho de uma organização baseada em equipes de alto desempenho. Isso significa que a organização deve ser igualitária, não sendo aceitável separação de entradas, de local de refeições, de salas individuais para os membros das equipes em decorrência de diferentes níveis hierárquicos.

2.3.3 O papel do gestor na implantação de equipes autogerenciáveis

Segundo Juran (1998), empregados que sempre trabalharam sobre um sistema de gerenciamento tradicional, onde o chefe dá as ordens e os empregados executam, podem não se adaptar instantaneamente a uma alta participação, um sistema de trabalho de alto desempenho. Há muito a se aprender, e muitos hábitos a ultrapassar. Esta evolução deve ser gerida, passo a passo, para preparar os membros das equipes para os múltiplos conhecimentos e comportamentos que serão exigidos deles.

De acordo com Falconi (2004), o gestor deve conduzir as mudanças da seguinte maneira:

- Primeiramente dar o conhecimento do tema ao seu pessoal (educação);
- Em seguida, ensinar seu pessoal a aplicar este conhecimento, homem a homem, no local de trabalho (treinamento), imediatamente. Ensinar pessoalmente como fazer.
- Deixá-los fazer, acompanhando-os no início.
- Elogiar o bom resultado alcançado.
- Um líder sabe que as mudanças são o único caminho para a sobrevivência da sua empresa.

Como citam Robbins e Decenzo (2004), as mudanças dentro de uma organização precisam de um catalisador. As pessoas que agem como catalisador e assumem a responsabilidade da administração do processo de mudança são chamadas de agentes da mudança. Qualquer gerente pode ser agente da mudança.

O agente da mudança não precisa ser um gerente, pode ser, por exemplo, um especialista do quadro de pessoal interno ou um consultor externo cuja especialização esteja na implementação da mudança. Consultores externos podem oferecer a perspectiva objetiva que geralmente falta às pessoas que estão dentro. Consultores externos, entretanto, podem ter uma compreensão inadequada da história, da cultura, dos procedimentos operacionais e do pessoal da organização. Além disso, também têm maior propensão a iniciar mudanças mais drásticas do que os internos, o que pode ser um benefício ou uma desvantagem, porque eles não terão de conviver com a repercussão depois que a mudança for implementada. Opostamente, os grandes gerentes internos que agem como agentes da mudança podem ser mais ponderados (e possivelmente mais cautelosos), já que terão de conviver com as conseqüências de seus atos.

De acordo com Juran (1998), idéias e *feedback* dos empregados são essenciais. E estes só são possíveis quando os empregados sentem que podem fazer comentários sem se expor a censura, represálias ou outra conseqüência dos caprichos de uma gestão. Este tipo de medo na

organização inibe os empregados a fazer sugestões de melhoria; os empregados temem que estas sugestões possam ser vistas pelos gestores como uma crítica ao modo de gerenciamento. O medo pode também inibir as pessoas de trabalhar com toda a sua eficiência; eles podem acreditar que este aumento de eficiência pode resultar na eliminação de seu trabalho. E é claro, medo de represália a um empregado que cometeu um erro pode resultar que os empregados escondam o erro e, por exemplo, denegrir a qualidade do produto para o cliente.

Segundo Juran (1998), foi estimado que mais de oitenta por cento dos problemas de qualidade são causados por ações da gerência. Para que os empregados se sintam como em seu próprio negócio, eles precisam conhecer os objetivos do negócio. Os empregados também precisam saber claramente como seu trabalho contribui para o cumprimento destes objetivos. Além disso, os empregados precisam saber como seu desempenho influi nas metas, saber os resultados dos negócios e trabalhar mantendo o foco nestas metas.

Juran (1998) lembra que a comunicação deve ser clara, rápida, confiável e suportada por dados e fatos. Empregados devem ter informações que já foram consideradas não relevantes para seus trabalhos. Isso inclui informação sobre custos de produtos, custo de energia, custo de tempo, níveis de perda, custo das perdas, níveis de satisfação/insatisfação do consumidor, custo por empregado, etc. Segundo ele, em um sistema de Qualidade Total, se espera dos empregados que sejam gestores do processo, solucionadores de problemas e tomadores de decisão. Comunicação aberta é necessária porque os empregados precisam de informação para tomar as decisões do dia-a-dia. Sem informação eles não podem cumprir totalmente seus papéis.

Boyett e Boyett (1999) identificaram quatro estágios em que o papel do gestor, como líder, se altera nas equipes: a equipe inicial, a equipe de transição, a equipe experiente e a equipe madura.

a) equipe inicial: Nessa fase inicial, as equipes interfuncionais são criadas, mas é mantida a hierarquia da estrutura convencional. Inicialmente, o gestor assume total responsabilidade pelo desenvolvimento e liderança da equipe. Aos poucos, os deveres são delegados a alguns membros e depois a todos eles. Os membros da equipe passam a resolver os problemas que surgem e o supervisor estará pronto para ensinar e treinar os funcionários, ajudando-os no que for preciso. Ele deve:

- ajudar a equipe a moldar seus propósitos, metas e abordagens. Nesse momento o gestor deve ser um membro ativo da equipe, mas ao mesmo tempo a equipe deve manter certa distância para focar-se na sua missão, meta e abordagem.

- desenvolver compromisso e confiança. É função do gestor dotar a equipe de reforço positivo, tendo em vista desenvolver a confiança e o compromisso de seus membros.

- fortalecer o nível de habilidade da equipe. O gestor da equipe deve estimular os seus membros a correr riscos, a aprender e a assumir novas habilidades, responsabilidades e papéis. Aqui, é essencial que o gestor esteja atento ao desenvolvimento das habilidades técnicas, funcionais, de resolução de problemas e outras que forem preciso, para que a equipe siga em frente.

- gerenciar relacionamentos externos e eliminar obstáculos ao desenvolvimento da equipe. Nessa fase, o gestor é pessoa que deve interceder em nome da equipe, sempre que necessário, para vencer obstáculos e/ou conseguir recursos necessários para o trabalho da equipe.

- criar oportunidades para que os membros da equipe se superem. É papel do gestor incentivar o crescimento dos membros da equipe, fazendo com que eles desenvolvam habilidades adicionais e que sejam recompensados por isso.

- trabalhar de verdade. O gestor deve ter a mesma carga de trabalho da equipe. Ele mantém certa distância devido à sua posição, mas isso não o impede de "colocar a mão na massa".

b) equipe de transição: À medida que os membros da equipe começam a assumir responsabilidades, o papel do gestor se modifica. A função que, inicialmente, era de supervisão, nessa fase passa a ser de coordenação. "[...] A palavra-chave aqui é coordenar; as decisões são realmente tomadas em conjunto" (MUSSNUG, 1998). A equipe de transição assume gradualmente tarefas específicas em busca de informações, resolução de conflitos entre grupos, tomada de decisões, e assim por diante. O gestor passa a ser um coordenador que despende a maior parte do tempo buscando recursos para a equipe e administrando relacionamento com grupos externos, como mencionado por Boyett e Boyett (1999).

c) equipe experiente: o gestor se afasta e os membros da equipe se tornam responsáveis pelo desenvolvimento das atividades e pelas decisões do dia-a-dia.

d) equipe madura: a equipe já é inteiramente responsável pelos seus atos e o gestor praticamente desaparece. As decisões relativas a problemas técnicos ou de outra natureza são tomadas pelos membros da equipe, que definem seus papéis, suas responsabilidades e solicitam ajuda, quando necessário.

Ao adotar equipes de trabalho, a organização deve lidar e administrar também as fases de desenvolvimento da própria equipe, que vão desde a sua formação até o seu desempenho pleno. Nesse item, aborda-se a classificação desses estágios sob o ponto de vista de dois autores, Robbins e Finley (1997), que identificam quatro estágios do desenvolvimento da equipes:

- Fase da formação: essa é a fase em que um está aprendendo a lidar com o outro e pouco trabalho é realizado; as primeiras impressões são formuladas e fixadas; nesse momento, o gestor deve fornecer diretrizes ao grupo;

- Fase de tormenta: época de teste e de negociação das condições para a equipe trabalhar junta; nessa fase são dissecadas as emoções, os conflitos de grupo e as mudanças. Robbins e Finley (1997) afirmam que ela é necessária e remove o indesejável. A liderança é fundamental para explicar limites, oferecer sugestões e manter a ordem;

- Fase da aquiescência: nessa fase, os membros chegam a um alinhamento e aceitação de papéis na equipe. As arestas restantes do conflito começam a ceder. Os membros da equipe se tornam mais dóceis, e esta consegue ganhar foco e unanimidade. Os pontos fracos são transformados em pontos fortes e as informações são livremente compartilhadas;

- Fase da realização: esse é um período de grande crescimento pessoal entre os membros da equipe, mas não há nenhuma garantia de que a equipe chegue lá. Quando a fase de realização é atingida, os níveis ótimos de resultado são finalmente alcançados – produtividade, qualidade, tomada de decisões e relacionamento interpessoal. O nível de intimidade entre os membros se torna muito grande e eles buscam se ajudar mutuamente e assegurar que cada um tenha sucesso com ajuda de todos. É uma competição sadia e a atmosfera é de entusiasmo e de espírito aberto.

A estrutura hierárquica corresponde à época industrial. Na era do saber e da informação, as empresas devem aprender a desenvolver formas de organização mais leves e reativas, capazes de aperfeiçoar a utilização de um recurso raro: não mais o capital, mas o talento (GRUERE, 1997).

Robbins e Decenzo (2004) afirmam também que os gestores deveriam ser motivados a iniciar as mudanças, já que são eles que estão preocupados em melhorar a eficácia de suas organizações. Entretanto a mudança pode ser uma ameaça para os gerentes e também para o pessoal não administrativo. As organizações e as pessoas dentro dela desenvolvem uma inércia que as torna propensas a resistir a qualquer mudança, mesmo que seja benéfica.

Segundo Robbins e Decenzo (2004), o ensino e a comunicação podem reduzir a resistência às mudanças ajudando os funcionários a ver a lógica do esforço pela mudança. Essa técnica, claro, presume que a maior parte da resistência esteja na falta de informações ou

falta de comunicação. A participação consiste em envolver os indivíduos diretamente afetados pela mudança proposta no processo de tomada de decisão. A participação deles permite que expressem seus sentimentos, aumenta a qualidade do processo, bem como o comprometimento do funcionário com a decisão final. A facilitação e o apoio envolvem ajudar os funcionários a lidar com o medo e a ansiedade associados à mudança. A manipulação refere-se à tentativa de conversão para influenciar os outros sobre a mudança. Envolve torcer ou distorcer os fatos para fazer com que a mudança pareça mais atraente. Por último, a coerção pode ser usada para lidar com a resistência à mudança. Ela envolve o uso de ameaças diretas ou força contra aqueles que estejam resistindo.

Juran (1998) observa que os gestores devem criar um ambiente para fazer as pessoas melhores, mais do que controlá-los. Gestores de sucesso fazem seus empregados se sentirem bem a respeito de seus trabalhos, da companhia e de si mesmos.

Segundo ele, o papel do gestor inclui: criar uma visão de negócio e compartilhá-la vastamente; estabelecer objetivos e estratégias organizacionais, e compartilhá-los; estruturar e alinhar a organização a cumprir a estratégia; alocar recursos (incluindo pesquisa e educação); comunicar informações sobre os negócios; escutar as necessidades da organização; criar um ambiente para partilhar e formar objetivos comuns através da organização; reforçar comportamentos positivos.

Juran (1998) afirma que, em um sistema de trabalho de alto desempenho, o gestor exerce a liderança, diferente dos gestores em organizações hierarquizadas. Em vez de tomar decisões para seus subordinados, os gestores preferem dar poder aos empregados para tomarem suas próprias decisões. Em vez de monitorar de perto e julgar o desempenho de trabalho dos subordinados, ele prepara os empregados a monitorar e melhorar continuamente seu próprio desempenho de trabalho. E além de gerenciar as necessidades diárias do trabalho, os gestores tornam os empregados capazes de gerenciar suas necessidades por si próprios.

Juran (1998) explica que *coaching* é vital ao *empowerment*, trabalho em equipe e desenvolvimento dos empregados. Um *coaching* efetivo envolve os seguintes elementos: liderança, comunicação, desenvolvimento de equipe, limites de gerenciamento, gerenciamento pessoal e treinamento, explicados a seguir:

- Liderança envolve quatro tarefas: clarificar a visão, o que requer muita comunicação, entendimento das metas e objetivos da organização, assegurando claras expectativas individuais e para a equipe, e assegurando foco e constância; prover equilíbrio entre intervenção e liberdade; apostar e desenvolver liderança na equipe; liderar por exemplaridade.

- Papéis e responsabilidades para boa comunicação incluem: clarificar princípios fundados em visão, missão e valores; clarificar metas e objetivos para toda a organização; comunicar claramente expectativas e conseqüências; transferir efetivamente conhecimentos pessoais para os membros da equipe; escutar os membros da equipe para entender suas metas e interesses pessoais; prover encorajamento e promover atitudes vencedoras; dar e receber retorno sincero, específico e na hora certa, sobre desempenhos individuais e da equipe; facilitar o fluxo necessário à informação.

- O desenvolvimento da equipe deve envolver pessoas e tecnologia. O papel e a responsabilidade do *coach* em relação às pessoas devem ser de guiar a equipe para a maturidade; encorajar e assistir outros em desenvolvimento de autonomia; promover aprendizado contínuo, prover aconselhamento. O papel e a responsabilidade do *coach* em relação à tecnologia é de aumentar a capacidade da equipe de entender os processos de fabricação e serviço e lidar com incumbências diárias; prover direção focando na padronização do processo; estabilizar e controlar processos; assegurar melhoria contínua.

- Gestão com limites: O papel e a responsabilidade do *coach* é assegurar que as equipes recebam informação e recursos necessários às operações; ajudar a equipe a entender o escopo e os limites de suas decisões tomadas e responsabilidades; ajudar a equipe a aprender

como tomar decisões acertadas, identificando as informações necessárias, de quem obtê-la, o que considerar, quem consultar e como comunicar decisões dentro e fora da equipe.

- Gestão pessoal: O *coach* compromete a energia da equipe a aprender continuamente, buscar significado e prazer no trabalho; entende o novo papel do gestor; desenvolve conhecimentos técnicos necessários para gerenciar a equipe.

- Treinamento: uma das maiores barreiras ao sucesso de equipes autônomas é o treinamento insuficiente. Um atributo que organizações de sucesso têm em comum é o comprometimento a extensivo treinamento dos empregados.

Robbins (2004) define liderança como "a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos". Segundo ele, a origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo; uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização atribuir a seus administradores alguns direitos formais não lhe assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada (a capacidade de influenciar que emerge fora da estrutura formal da organização) em geral é tão importante quanto a influência formal ou até mais.

A adoção de equipes de trabalho na estrutura de uma organização requer também que se planeje o caminho da passagem da gestão à medida que as equipes experimentam seu desenvolvimento, crescimento e consolidação rumo a um desempenho mais eficaz. Para a transição da gestão convencional para a gestão em equipe, Manz e Sims (1996) recomendam que o responsável pelas equipes esteja atento à linha tênue que existe entre a direção excessiva e a direção insuficiente. Blanchard (1999) afirma que no exercício da liderança situacional, à medida que a pessoa realiza tarefas e passa a níveis de dependência (iniciante entusiasmado) para maior independência (realizador autoconfiante) é preciso que a liderança modifique o modo de estimular e fornecer *feedback* para os colaboradores.

Como afirmam Campbell e Goold (2007), estando perfeitamente conscientes da necessidade essencial de transversalidade e de colaboração, as empresas têm muita dificuldade em recolocar em questão as estruturas, que constituem em um freio maior. Talvez porque os gestores que foram promovidos são, por definição, esses que estão mais à vontade dentro de uma estrutura hierárquica, e não têm nenhum interesse em vê-la desaparecer.

Ainda de acordo com os mesmos autores, é possível se ganhar consideravelmente em eficácia, colocando em questão o papel tradicional do gestor. Este se constitui de três componentes: uma responsabilidade operacional, que consiste em fazer avançar os projetos; a responsabilidade de desenvolver competências e conhecimento; e a responsabilidade humana, que consiste em seguir a evolução e a carreira de seus colaboradores e de lhes ajudar em suas escolhas.

2.4 Treinamento Organizacional

Segundo Robbins (2004), "funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades deterioram-se e podem se tornar obsoletas".

O treinamento é apenas uma das intervenções que afetam o desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais para garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidade e maior compreensão a tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho (LACERDA E ABBAD, 2003).

Falconi (2005) comenta que educação e o treinamento são meios para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

A avaliação é uma importante parte do sistema de treinamento, por ser uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valorização e modificação de atividades organizacionais. Como mencionado por Fleming et al. (2005), o único meio de aumentar o

desempenho local é prover retorno dos resultados; é essencial que a organização aprenda a mensurar a qualidade em todos os tipos de negócios.

Se a empresa percebe e comprova que o treinamento é um poderoso instrumento de melhoria de resultados, um diferencial competitivo e uma necessidade constante para aperfeiçoamento e reciclagem de seus colaboradores, com certeza o treinamento será tratado como um investimento estratégico e prioritário, principalmente se está em processo de mudança organizacional. O treinamento é um esforço dirigido com a finalidade de fazer com que a empresa atinja o mais economicamente possível seus objetivos e deve ser visto como parte do processo, por isso a necessidade de avaliação adequada do treinamento.

2.4.1 Métodos de avaliação de treinamento

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), é fácil gerar um novo programa de treinamento, porém, se não for avaliado, qualquer esforço de treinamento de funcionário não poderá ser justificado. Segundo ele, as reações de participantes ou gerentes, sendo fáceis de adquirir, são as de menor validade: suas opiniões são muito influenciadas por fatores que podem ter pouco a ver com a eficácia e a dificuldade do treinamento, valor de entretenimento ou a personalidade do instrutor. Mas as reações dos participantes podem, na verdade, proporcionar um *feedback* sobre o quão valioso eles acharam o treinamento. No entanto, além de reações gerais, o treinamento também precisa ser avaliado em termos do quanto os participantes aprenderam; quão bem estão empregando suas novas aptidões no cargo, se o comportamento mudou e se o programa de treinamento atingiu os resultados desejados.

Existem diversos critérios de avaliação, entre eles, reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Entenda-se como reação o nível de satisfação dos participantes com o treinamento; aprendizagem, como o grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso; e impacto do treinamento no trabalho, abrange o conceito de aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas em treinamentos (LACERDA E ABBAD, 2003).

Lembrando que, como citou Maslow (1970), os princípios de motivação são formulados para boas condições e não para mau tempo, ou seja, programas motivacionais são mais eficazes e situações industriais estabilizadas; em uma situação de expansão, por exemplo, quando há muitos funcionários recém-contratados e muitos ocupando novas funções, ainda não completamente dominadas, a eficácia de um programa motivacional pode não ser a mesma.

2.5 Cultura Organizacional

2.5.1 Diferenças culturais na implantação de modelos organizacionais pré-estabelecidos

Trata-se de uma supersimplificação assumir que todos os países de uma determinada região do mundo possuem a mesma cultura de trabalho. [...] Às vezes, uma prática operacional amplamente bem sucedida em uma parte do mundo não se transfere facilmente (SLACK ET AL., 1996).

De acordo com os mesmos autores, em longo prazo pode-se traçar a movimentação e o desenvolvimento da prática da administração da produção, isto é, como ela responde às condições de uma parte do mundo e depois é adotada por outras partes.

Pesquisas indicam que a cultura do país tem maior impacto sobre os funcionários do que a cultura organizacional. [...] Isso quer dizer que, por mais forte que seja a cultura da organização na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura nacional sempre será mais influente (ROBBINS, 2004).

Segundo Gruere (1997), as empresas podem adotar duas atitudes para gerir diferenças culturais: considerá-las como um problema a resolver ou como uma vantagem sobre a concorrência. Certas empresas decidem simplesmente ignorar as diferenças culturais. Nesta situação o autor sugere como regras de funcionamento: uma matriz que imponha as decisões a suas filiais; procedimentos uniformizados que garantam que todas as filiais procedam da mesma forma; e uma comunicação de cima para baixo, onde os dirigentes ditam a seus subordinados o que deve ser feito. No caso de empresas que reconheçam que não se pode ignorar as diferenças culturais, e sim tentar minimizar seus efeitos, Gruere (1997) sugere três

atitudes a tomar: criar uma forte cultura de empresa; evitar confrontos entre culturas, dando a cada filial uma grande autonomia; criar matrizes regionais, com a missão de aplicar as diretrizes da matriz levando em consideração especificidades locais.

De acordo com Gruere (1997), para escolher o modelo de organização, deve-se levar em consideração algumas dimensões culturais:

- O controle da incerteza:

Em alguns países os indivíduos aceitam a incerteza, em outros eles querem controlá-la. Segundo Gruere (1997), as análises evidenciaram que os indivíduos que precisam controlar a incerteza têm uma necessidade grande de serem chefiados, enquanto os outros precisam de um grande grau de liberdade. Em termos práticos, isto significa que se as pessoas dirigidas precisam controlar a incerteza, deve-se utilizar procedimentos formalizados e escolher gestores particularmente à vontade nas funções de planejamento e controle. No caso contrário deve-se escolher gestores que são líderes e evitam codificar o funcionamento da empresa;

- A maneira de partilhar o poder:

Certas sociedades toleram uma repartição ilegal de poder entre os indivíduos, enquanto outras exigem uma partilha igualitária e recusam que o poder seja concentrado nas mãos de algumas pessoas. Os países da América do Sul pertencem à primeira categoria e os da Europa do Norte à segunda. Segundo Gruere (1997), em um ambiente igualitário, os indivíduos aceitam mal os modelos de organização onde não haja comunicação, logo se deve construir uma organização com poucos níveis hierárquicos e descentralizar a tomada de decisões. Ao contrário, em sociedades que aceitam a desigualdade, os funcionários se sentem mais à vontade em organizações muito estruturadas. Neste tipo de ambiente, deve-se confiar a tomada de decisões a um número limitado de pessoas e construir uma pirâmide com numerosos níveis hierárquicos, organizados para sustentar a ação destas pessoas-chave.

- O espírito coletivista ou individualista:

Em certos países é privilegiada a abordagem coletiva, em outros se valoriza mais a ação individual. Esta característica é independente dos modelos políticos locais. Desta forma, o Japão, que sempre pertenceu a um modelo liberal, tem uma cultura coletivista. Este dado cultural tem um impacto sobre o modo de tomada de decisões. As culturas coletivistas privilegiam as decisões consensuais. Neste tipo de ambiente deve-se favorecer o trabalho em grupo e nomear gestores particularmente à vontade em um papel de facilitador. Já em uma cultura individualista, não se deve procurar atingir um sistema consensual. Seria uma perda de tempo, já que nenhum consenso será respeitado. Neste ambiente deve-se favorecer a rapidez da tomada de decisões e ter atenção para que a execução seja efetuada nos menores prazos possíveis. Somente uma execução imediata permite que progrida um grupo de individualistas habituados a recolocar em discussão as decisões do grupo.

Gruere (1997) salienta que em certos países os indivíduos estimam que não se controla a evolução do ambiente. Eles consideram que eles devem desenvolver sua capacidade de se ajustar às mudanças; diz-se então que eles pertencem a uma cultura de adaptação. Neste tipo de cultura deve-se utilizar uma abordagem participativa da estratégia. Estas empresas precisam se preparar a encarar situações imprevistas; para isso eles se baseiam em seu conhecimento, que se constitui a seu ver, a melhor maneira de se preparar para as mudanças.

Gruere (1997) afirma que para adotar uma política de gestão de recursos humanos deve-se identificar qual prioridade a cultura local estabelece entre o bem estar coletivo e o individual. Na cultura do bem-estar individual, deve-se fixar objetivos individuais, utilizar um sistema de remuneração baseado no desempenho individual e promover os que atendem aos objetivos individuais. Já em uma cultura de bem-estar coletivo, deve-se promover a participação de sindicatos na vida da empresa, fixar objetivos coletivos, utilizar um sistema de remuneração baseado no desempenho global da empresa, promover os que apóiam o esforço coletivo, mesmo se o desempenho individual não é o mais elevado.

Laurent (2004) comenta a distinção de culturas em função de seu grau de individualismo, que marca a importância relativa dada ao indivíduo ou à coletividade. Os Estados Unidos, segundo ele, possuem a pontuação mais elevada em individualismo, enquanto o Japão possui uma cultura notavelmente mais coletivista. No primeiro caso, a identidade é antes de tudo individual e a relação entre empregador e empregado está no domínio de transação comercial. Nas culturas coletivistas, ao contrário, a identidade se define principalmente pelo grupo ao qual se pertence, logo, a relação entre empregador e empregado se baseia sobre uma base moral: a empresa deve proteção em troca da lealdade do empregado.

Segundo Laurent (2004), a questão da coerência entre cultura e práticas de gestão aparece claramente quando se observa o impacto de métodos "ocidentais" em países em desenvolvimento. Sua cultura é caracterizada pelos "ocidentais" como sem tradição burocrática, o comportamento é naturalmente ditado pelas relações pessoais e não por deveres ligados a um papel oficial.

Raros são os gestores que têm a preocupação de compreender o contexto cultural que favoreceu esta ou aquela prática de gestão. Mais raras ainda são as empresas que dispõem de conhecimento e experiência para traçar diagnósticos neste domínio (LAURENT, 2004).

De acordo com Laurent (2004), a maior parte dos gestores já pôde experimentar que a prática está bem distante do ideal quando se trata de transferir "soluções" utilizadas; a situação é delicada e os resultados freqüentemente decepcionantes, muitas vezes atribuindo-se o insucesso à resistência à mudança. São citados quatro fatores a observar: não existe "melhor prática" universal, os métodos adaptados a uma cultura podem não funcionar em outra; os resultados decepcionantes da transferência de "boas práticas" se explicam em parte por não se haver considerado o contexto cultural. Não se deve simplesmente caracterizar uma cultura por algumas características psicológicas predominantes, é necessário compreender as referências que guiam a maneira de organizar a vida coletiva. A cultura local tem um papel muito importante na condução dos negócios.

De acordo com Gruere (1997), os dirigentes são tentados a importar modelos de gestão inovadores e que surtiram efeito no estrangeiro. Mas os problemas encontrados na implantação são numerosos. Eles devem estar conscientes de que mudando o contexto cultural, há o risco de se obter resultados diferentes dos esperados.

Ainda segundo Laurent (2004), a motivação dos funcionários conduzirá, em todas as culturas, a visar o mesmo objetivo: exercer uma real autoridade, com o respeito ao indivíduo e um tratamento igualitário. Mas os métodos para alcançar este objetivo dependerão estreitamente da forma como cada cultura concebe a organização da vida em sociedade. Assim, para compreender como melhor adaptar as práticas a uma determinada cultura, não é o suficiente situá-la de acordo com critérios pré-definidos: individualista ou coletivista, masculino ou feminino. Deve-se compreender a lógica própria aos modelos de vida em sociedade que a tradição incrustou nos espíritos. Laurent (2004) observa ainda que a dificuldade de coerência entre cultura e práticas de gerenciamento aparece claramente quando se observa o impacto de métodos ocidentais em países em desenvolvimento. O comportamento é naturalmente ditado pelos relacionamentos pessoais, muito mais que pelos deveres ligados a um papel oficial. A análise de casos concretos mostra que, na realidade, os métodos "modernos" podem se revelar totalmente contra produtivos. E ao contrário, idéias originais, coerentes com a cultura local, podem dar resultados espetaculares.

Laurent (2004) afirma que cada sociedade possui um conceito do que são relações harmoniosas e eficazes, e é por isso que uma mesma prática causará reações bem diferentes de acordo com o contexto cultural, levando à conclusão de que a mentalidade local não está adaptada às exigências de um funcionamento de uma empresa eficaz.

Laurent (2004) cita quatro domínios que as empresas deveriam reforçar:

- Desenvolver a conscientização: compreender a boa prática, não só se fixando ao "porquê", mas ao "como". É a primeira etapa para a conscientização das diferenças culturais.

- Desenvolver a base de conhecimento: muitas empresas se esforçam em documentar as melhores práticas, mas deveriam também analisar e compreender o contexto cultural dos diferentes locais de implantação. A documentação pode ser o primeiro passo, sendo aconselhável recorrer a especialistas, para se analisar casos de sucesso ou fracasso.

- Desenvolver a expertise: os grupos de implantação internacional deveriam visar o desenvolvimento de especialidades internas. Em vez de analisar a intervenção de documentos já existentes, estes especialistas internos poderiam ter um papel precioso para guiar a adaptação contínua de práticas locais em diferentes regiões de implantação.

- Diagnosticar os recursos: um momento particularmente propício para investigar uma cultura é na ocasião do lançamento de uma nova prática. É muito útil identificar a reação dos interessados no início do projeto, quando este pode ainda ser discutido. Não somente a empresa enriquecerá sua compreensão do contexto local, mas poderá também guiar os esforços e evitar maiores erros.

Gruere (1997) afirma que para ter sucesso na transferência de um modelo, deve-se compreender as especificidades culturais que foram responsáveis por seu sucesso. E realizar adaptações necessárias para levar em conta as particularidades culturais do país "importador". O autor cita, por exemplo, a Qualidade Total, que é um modelo concebido pelo americano Deming. Em sua origem, este modelo não convinha à cultura japonesa. A maneira de abordar o assunto era baseada em muitos procedimentos e se apoiava quase exclusivamente em métodos estatísticos. Os japoneses adaptaram esta abordagem à sua cultura e incluíram os círculos de qualidade, que correspondem a seu gosto pela decisão em consenso. E priorizaram os custos como meio de avaliação, traduzindo assim sua preocupação em gastar pouco. Foi somente após estes ajustes que a Qualidade Total se tornou um verdadeiro sucesso no Japão.

2.6 O Sistema Toyota de Produção

Segundo Liker e Meier (2007), o Sistema Toyota de Produção, também chamado de Produção Enxuta e Lean Manufacturing, surgiu no Japão, na fábrica de automóveis Toyota, logo após a Segunda Guerra Mundial. Nesta época a indústria japonesa tinha uma produtividade muito baixa e uma enorme falta de recursos, o que naturalmente a impedia de adotar um modelo de produção em massa. A criação do sistema se deve a três pessoas: O fundador da Toyota, Toyoda Sakichi, seu filho Toyoda Kiichiro e o principal executivo, o engenheiro Taiichi Ohno. O sistema objetiva aumentar a eficiência da produção pela eliminação contínua de desperdícios.

No Sistema Toyota de Produção, os lotes de produção são pequenos, permitindo uma maior variedade de produtos. Os trabalhadores são multifuncionais, ou seja, conhecem outras tarefas além de sua própria e sabem operar mais que uma única máquina. No Sistema Toyota de Produção a preocupação com a qualidade do produto é extrema. Foram desenvolvidas diversas técnicas simples mas extremamente eficientes para proporcionar os resultados esperados. A base de sustentação do Sistema Toyota de Produção é a absoluta eliminação do desperdício.

Os sete desperdícios que o sistema visa eliminar:

- Superprodução, a maior fonte de desperdício.
- Tempo de espera, refere-se a materiais que aguardam em filas para serem processados.
- Transporte, nunca gera valor agregado no produto.
- Processamento, algumas operações de um processo poderiam nem existir.
- Estoque, sua redução ocorrerá através de sua causa raiz.
- Movimentação.

- Defeitos, pois produzir produtos defeituosos significa desperdiçar materiais, mão-de-obra, movimentação de materiais defeituosos, entre outros.

Segundo Liker e Meier (2007), o Sistema Toyota de Produção é baseado no modelo dos 4Ps, sendo eles Filosofia (*Philosophy*), Processo (*Process*), Pessoas/Parceiros (*People/Partners*) e Solução de Problemas (*Problem Solving*).

Liker e Meier (2007) fazem uma breve descrição dos 4Ps:

- Filosofia: No nível mais fundamental, os gestores da Toyota vêem a empresa como um veículo para agregar valor aos clientes, à sociedade, à comunidade e aos seus funcionários. Remonta ao fundador da empresa, Sakichi Toyoda, e atualmente está impressa em todos os gestores da Toyota e serve de alicerce para os outros princípios.

- Processo: Os gestores da Toyota aprendem, por meio de instrução e da experiência que, quando seguem o processo certo, obtêm resultados certos. Enquanto alguns procedimentos que devem ser feitos em nome do Modelo Toyota geram lucro imediatamente para suas bases, como redução de estoque e eliminação de movimentação humana desnecessária nas tarefas, outros são investimentos de longo prazo, e são mais difíceis. Alguns são claramente quantificáveis em termos de causa e efeito, ao passo que, em outros casos, é preciso acreditar que haverá uma compensação. Por exemplo, levar peças para a linha de montagem a cada hora pode parecer um desperdício; no entanto, isso sustenta o princípio da criação de fluxo. Despende tempo no desenvolvimento de consenso e na obtenção de informações junto aos que são afetados pode parecer desnecessário, mas, se este processo não for considerado algumas vezes, ele sempre será ignorado.

- Pessoas e parceiros: funcionários e parceiros desafiados a crescer agregam valor à organização. O Sistema Toyota de Produção foi, numa época, denominado "sistema de respeito à humanidade". Quase sempre se pensa que respeito às pessoas significa criar um ambiente sem estresse que ofereça muitas facilidades e que seja agradável para os

funcionários. Mas muitas das ferramentas do Sistema Toyota de Produção objetivam trazer problemas à tona, criando ambientes desafiadores que estimulem as pessoas a pensar e a crescer. Pensar, aprender, crescer e ser desafiado nem sempre é divertido, assim como o ambiente Toyota. Mas as pessoas e os parceiros da Toyota, incluindo os fornecedores, crescem e tornam-se melhores e mais confiantes.

- Solução de Problemas: Continuamente, deve-se resolver a raiz dos problemas para que se conduza a aprendizagem organizacional. Os problemas surgem porque não vamos até sua causa e não acionamos contramedidas. No Sistema Toyota, mesmo quando parece que o lançamento de um produto ou um projeto de uma equipe foram realizados sem erros e alcançaram todos os seus objetivos, muitos problemas têm que ser resolvidos. Sempre há oportunidades de aprender para que, pelo menos, haja menor probabilidade de os mesmos problemas ocorrerem novamente. Mais ainda, quando alguém na Toyota aprende uma lição importante, espera-se que a compartilhe com outras pessoas que confrontam problemas semelhantes, de forma que a empresa possa aprender.

De acordo com Liker e Meier (2007), o objetivo do modelo dos 4Ps, até certo ponto, era de ser hierárquico, com os níveis superiores construídos sobre os níveis inferiores. Sem uma filosofia de longo prazo, uma empresa simplesmente não fará tudo que os outros Ps implicam. O processo técnico oferece o ambiente onde desafiar e desenvolver as pessoas, o que é necessário se você espera alcançar uma verdadeira organização de aprendizagem concentrada na melhoria contínua através da resolução de problemas.

2.6.1 A importância da liderança no Sistema Toyota de Produção

Segundo Liker e Meier (2007), no Sistema Toyota de Produção os gestores devem viver a filosofia "todos os dias e de um modo sistemático", devem liderar pelo exemplo, sistematicamente. Isso exige um grande comprometimento, começando do topo da

organização. Não se trata apenas de um comprometimento filosófico abstrato para apoiar o sistema enxuto. Trata-se de um compromisso com o modo de olhar o propósito da empresa, os processos, as pessoas, um modo para aprender como organização.

Os diversos compromissos que os gestores, como líderes, devem estar preparados para assumir aparecem sintetizados no modelo dos 4Ps na Fig. (3).



Figura 3: Os compromissos dos líderes no Sistema Toyota de Produção
Fonte: Liker e Meier (2007, pág 44)

Os gestores representam um papel chave no sucesso da empresa, como apresentam Liker e Meier (2007), mas segundo eles, o excesso de camadas hierárquicas não é necessário porque os líderes desenvolvem e treinam outros a desempenharem muitas tarefas realizadas por gestores em outras empresas. A filosofia do Sistema Toyota de Produção é dispersar o máximo possível a responsabilidade nos níveis mais básicos. Como se espera que todos os líderes tenham um alto nível de responsabilidade, a seleção e o desenvolvimento dos líderes em sua organização deve ser uma das considerações mais importantes. A posição de líder de grupo exige habilidade para interpretar as necessidades em um alto nível (as

responsabilidades do trabalho e os objetivos da empresa) e de transmitir isso para a equipe de forma que esta realize os objetivos diários (habilidade de liderança, capacidade de ensinar e conhecimento do trabalho).

A expectativa da liderança na Toyota, segundo Liker e Meier (2007), é de desenvolver efetivamente as pessoas de modo que os resultados do desempenho melhorem constantemente. Isso é conseguido instilando-se a cultura do Sistema Toyota de Produção em todos os funcionários, continuamente desenvolvendo e promovendo pessoas capazes e concentrando esforços no Sistema Toyota de Produção.

De acordo com Liker e Meier (2007), a eficiência de um líder baseia-se em quatro resultados de desempenho principais:

- Segurança: incluindo ergonomia, redução de acidentes e melhora do projeto do local de trabalho.
- Qualidade: incluindo treinamento, melhoria de processos e solução de problemas
- Produtividade: abrange satisfazer sistematicamente a demanda do cliente e a administração dos recursos.
- Custo: significa satisfazer os outros três critérios ao mesmo tempo controlando e reduzindo o custo total.

O pressuposto é que a melhoria no desempenho global nessas áreas significa que as capacitações e habilidades das pessoas estão melhorando; no entanto, existem indicadores secundários também, tais como o plano de treinamento de um grupo (o que indica a importância da liderança no desenvolvimento de habilidades), a verificação dos funcionários (moral), o nível de participação no sistema de sugestões em um grupo (apoio da liderança às atividades dos funcionários) e o registro de frequência (LIKER E MEIER, 2007).

Liker e Meier (2007) afirmam que os sinais de uma liderança eficaz incluem a moral elevado e a realização sistemática dos objetivos no grupo, e que o foco da liderança deve estar

no crescimento das pessoas. O líder deve realizar suas tarefas diárias, mas o verdadeiro trabalho é desenvolver pessoas capazes de atingir melhores resultados. Efetivamente, cada componente do grupo deve ser capaz para o papel de líder, mesmo se for para liderar apenas as suas atividades diárias. O líder auxilia a desenvolver a estrutura correta para isso e também oferece instruções e atividades que darão oportunidade de crescimento.

3 MÉTODO

3.1 Método de Pesquisa

Estudo de caso, onde foi analisado um modelo para implantação de equipes autogerenciáveis e melhoria de desempenho, já utilizado e avaliado como eficaz em outras unidades da empresa, aplicado no setor de fabricação de uma das unidades.

A pesquisa buscou analisar o alcance dos resultados esperados na primeira fase da implantação, em função da aplicação do modelo proposto, para que fossem propostas sugestões para as fases seguintes.

A pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa-ação, definida por Vergara (2008) como "um método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação". Segundo Vergara (2008), a pesquisa-ação objetiva, simultaneamente, a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento da teoria. Tem como características:

- Permite explorar e estimular o processo de aprendizagem das pessoas envolvidas na pesquisa (sujeitos), por meio da discussão e da disseminação de informações;
- Permite analisar a teoria durante o processo de mudança, provocado pela ação dos sujeitos;
- Não é recomendado para aplicação em organizações que apresentam alta rotatividade de dirigentes e demais funcionários, o que afeta os propósitos e continuidade da pesquisa.

A utilização do método pesquisa-ação foi feita da seguinte forma:

- Foi definido o tema e a proposta preliminar de pesquisa;
- Procedeu-se uma revisão da literatura de acordo com o tema da pesquisa, ao mesmo tempo em que foi feito o contato com a organização pesquisada;

- Foram identificados os participantes e a limitação da pesquisa;
- Foram coletados dados numéricos e por meio de observação;
- Formulou-se o problema da pesquisa, baseado com a interação dos participantes;
- Escolheu-se a orientação teórica que deu suporte à investigação, considerando o problema formulado;
- Foram confrontados os resultados obtidos com a teoria que deu suporte à investigação;
- Foi formulada a conclusão.

3.2 A empresa

A empresa onde foi realizado o estudo é uma multinacional francesa que possui a cultura de valorização da mobilização e motivação dos funcionários, desde a sua criação no fim do século 19. O reconhecimento e a valorização dos funcionários fazem parte das práticas de administração cotidianas. O salário e a evolução profissional são as formas tradicionais de reconhecimento, mas são praticadas também diversas formas de manifestação de interesse pela pessoa, por seu trabalho, por seu comportamento e valorização permanente de todos os comportamentos positivos. A experiência tem mostrado que o pessoal é tão sensível a essas formas de reconhecimento quanto ao salário e à promoção. Os gestores são orientados pela empresa a praticar o reconhecimento e a valorização, e o reconhecimento dos funcionários é considerado um das missões mais importantes da hierarquia.

Esta empresa possui certificações em gestão da qualidade e gestão ambiental. O ambiente de trabalho na empresa sempre foi caracterizado por uma cultura de estabilidade de emprego, no qual praticamente não havia demissões e a taxa de rotatividade da mão-de-obra

era baixíssima. A maioria dos funcionários tem muitos anos na empresa, o que evidencia o esforço da empresa em garantir boas condições de trabalho para seus funcionários.

Por conservar segredos industriais acerca de seu processo de fabricação, os funcionários não têm acesso a todos os parâmetros do processo. Há, ainda, setores nos quais o acesso é restrito a certos funcionários devido ao sigilo industrial mantido. A empresa é bastante fechada, limitando visitas a ponto de, até 1999, não possuir certificações na área de gestão da qualidade e meio ambiente porque não permitia a entrada de certificadores na fábrica. Devido à exigência de diversos clientes, tal situação foi alterada.

Todas as áreas da empresa recebem diretrizes anuais estabelecidas pela administração mundial. O setor de treinamento, por exemplo, recebe as diretrizes do serviço de treinamento para a América Latina com recursos definidos e os repassa para as fábricas. De acordo com as diretrizes, é elaborado um catálogo de cursos e é definido um calendário anual. Esses cursos são oferecidos por meio de um responsável de treinamento que verifica as necessidades da unidade de fabricação e serve de ponte com o serviço de treinamento para a América Latina. O responsável é auxiliado por representantes, cada um subordinado a um departamento, que são responsáveis por receber os novos funcionários e gerenciar os treinamentos internos. Os setores possuem ainda, um ou dois monitores que auxiliam o chefe de setor no que diz respeito à formação dos operadores, verificando as necessidades de treinamento, definindo cronograma e realizando treinamentos dos novos funcionários.

3.2.2 Histórico das equipes autogerenciáveis na empresa

A fábrica piloto no projeto de autogerenciamento e responsabilização foi na Alemanha. A primeira idéia de trabalho em equipe foi lançada no início dos anos oitenta. Em 1992, as primeiras equipes de trabalho por "ilhas" foram implantadas (o conceito de "ilha" será explicado no estudo de caso). Em 1996, começou o treinamento do pessoal ao trabalho

autônomo. A partir de 2000, o projeto de trabalho por "ilhas" foi desenvolvido. Um "manual de ilha" foi criado e os antigos chefes de equipes foram treinados para a nova função de responsáveis de ilhas. Segundo o responsável pela implantação na unidade de fabricação da Alemanha, a iniciativa trouxe envolvimento, reatividade e desempenho à fábrica. O novo modo de funcionamento reduziu os níveis hierárquicos para tomadas de decisão mais rápidas.

De acordo com Serafim (2005), a unidade de fabricação estudada não foi a primeira da empresa a implantar uma estrutura de equipes autogerenciáveis no Brasil. Segundo ela, na primeira tentativa de implantação na primeira fábrica no Brasil, no início dos anos noventa, a impressão que existia era de que cada setor era moldado pelo estilo de seus gerentes e por seu tipo de processo produtivo. Foram formados então os Grupos de Progresso, baseados nos Círculos de Qualidade do modelo japonês. A maioria desses grupos perdurou por pouco tempo, pois não se conseguiu fazer com que houvesse um clima de equipe. Ela afirma que as melhorias desenvolvidas por eles estavam diretamente ligadas à recompensa financeira aos trabalhadores e, a partir do momento em que as melhorias mais evidentes foram realizadas, tornou-se mais difícil detectar outros problemas, provocando a desmotivação e conseqüente desestruturação do grupo.

O modelo adotado pelas unidades industriais na Europa mostrou-se mais adequado às expectativas da direção, pois tem como objetivo conceder maior responsabilidade sobre a produção aos operários, obtendo deles, assim, uma maior participação e motivação para o trabalho.

Serafim (2005) afirma também que a equipe do projeto inicial (Grupos de Progresso) realizou cursos externos para conhecer melhor o trabalho em grupos autogerenciáveis e Manutenção Produtiva Total, pois, examinando a experiência de algumas empresas, percebeu que muitas delas iniciaram o processo de mudança com a implantação desse sistema de manutenção. No entanto, optou por não implantar a Manutenção Produtiva Total, pois

acharam que a manutenção das máquinas era demasiadamente complicada, por serem muito antigas, e o custo de treinamento dos operários, para que eles próprios realizassem a manutenção, seria muito elevado.

Após diversos estudos individuais e discussões coletivas, a equipe definiu o projeto de implantação e, optaram por denominar as equipes de Grupos Semi-autônomos. A escolha do nome foi relacionada ao fato de limitar a autonomia pela partícula “semi”. Serafim (2005) conta que essa limitação de autonomia era uma preocupação do grupo, que desejava deixar claro que a autonomia concedida seria limitada e que não afetaria os interesses da empresa. Tal procedimento encaixa-se na postura hermética adotada pela empresa. Nenhuma pré-condição foi imposta para a implantação dos Grupos Semi-autônomos. Procurou-se desvincular a adoção do novo modelo de qualquer aumento de remuneração para os operários. O interesse era de que a cultura mudasse juntamente com o desenvolvimento do novo modelo organizacional.

3.2.3 O modelo de gestão utilizado atualmente pela empresa

Esta empresa sempre teve uma postura conservadora diante de novidades organizacionais, mas desde 2004 ela vem implantando em várias unidades no mundo uma nova forma de gerenciamento. Um programa que consiste basicamente em compartilhar as boas práticas de fabricação do grupo, o *know-how* de cada unidade de produção. Compartilha-se uma experiência de sucesso desenvolvida em um determinado setor do grupo para que ela se torne um procedimento de sucesso para todo o grupo. O programa visa identificar precisamente as melhores práticas industriais em todos os domínios e a ajudar as unidades da empresa a implantá-las de maneira coerente e durável.

Existe, na maioria das fábricas do grupo, uma iniciativa particular que se tornou modelo em um domínio preciso (qualidade, meio ambiente, responsabilização, custos,

segurança, manutenção, comunicação, etc.), mas nenhuma das unidades está no melhor nível em todos os domínios. Acontece regularmente que métodos sejam reinventados, sem que haja o conhecimento de que já foram utilizados em outros lugares, como aconteceu no caso dos Grupos de Progresso.

A idéia do programa parte de várias constatações, dentre elas:

- As pessoas e os métodos são as chaves para o desempenho;
- Os níveis de desempenho são variáveis de acordo com cada unidade industrial.

Foi desenvolvido então um referencial de boas práticas industriais, uma compilação das boas práticas retidas e imperativas, a serem aplicadas em cada unidade industrial. É igualmente um meio para as unidades de auto-avaliar seu desempenho e definir suas prioridades. Trata-se de um conjunto de métodos e ferramentas, mas também uma filosofia de trabalho. As ferramentas de melhoria são uma adaptação das ferramentas já utilizadas na indústria automotiva para a realidade e cultura da empresa.

Este programa foi concebido para homogeneizar rapidamente as melhores práticas do grupo, para acelerar o progresso no sentido da excelência industrial. Aplicam-se ferramentas e métodos que demonstraram eficácia internamente e em indústrias de melhor desempenho.

O programa se baseia em quatro princípios:

- Exemplaridade: Métodos e teorias comprovados
- Profissionalismo: Aplicar e sedimentar as boas práticas industriais antes de procurar reinventá-las ou inovar.
- Solidariedade: As unidades industriais mais avançadas ajudam as demais.
- Progresso Contínuo: Implicação dos funcionários quanto ao emprego das ferramentas e métodos comprovadamente eficazes.

Desta forma todas as unidades industriais passam a ter o mesmo sistema de gestão, que pretende seguir os objetivos de maneira dinâmica e visual e promover a melhoria

contínua, contando com o comprometimento e a responsabilização dos operadores no posto de trabalho. Os problemas que não sejam gerenciáveis pelos próprios operadores serão reportados ao nível superior, e se necessário, até a equipe de direção.

Esta nova forma de gestão alcançou todos os níveis da empresa e se tornou prioridade. O referencial de boas práticas evidencia os elementos necessários para assegurar seu bom funcionamento.

O programa desenvolvido pela empresa distingue as boas práticas das práticas de excelência. Uma "boa prática" é uma prática que é considerada como essencial para alcançar um bom nível de desempenho industrial nas unidades. A aplicação destas boas práticas é imperativa e deve ser feita em um período total de três anos em todas as unidades industriais do grupo. Uma "prática de excelência" é uma prática que está em fase com o espírito do programa, mas que ainda é muito prematura para ser desenvolvida em todas as unidades da empresa. Uma boa parte das práticas de excelência identificadas hoje serão as boas práticas de amanhã.

O sistema de gestão adotado para ser utilizado em todas as unidades industriais se baseia no Sistema Toyota de Produção, e sua implantação deve acontecer em quatro fases:

1 – Fase preparatória:

- Definição dos objetivos das ferramentas (reuniões diárias, indicadores relativos a perda de matéria prima, tempo de parada de máquinas, etc).
- Definição os recursos humanos e materiais.
- Formação de uma base sólida de segurança, qualidade e organização industrial.
- Definição das ferramentas utilizadas e seu modo de utilização.

2 – Estabilização da mecânica da utilização das ferramentas:

- Prática na utilização dos indicadores.

- Prática de uma gestão eficaz dos planos de ação (fase que necessita do acompanhamento do gestor).

3 – Estabilização do desempenho e melhoria contínua:

- Tornar perene o desempenho adquirido em segurança, paradas de máquinas, qualidade e perda de matéria-prima.

- Aumentar a capacidade de solucionar problemas em todos os níveis e perenizar as melhorias adaptando o que for necessário (fase que precisa da responsabilização em um nível bem avançado).

4 – Progresso planejado:

As ferramentas definidas servem de calço para reduzir a instabilidade devida às mudanças. Os indicadores nos postos de trabalho se dividem em três níveis:

- Indicadores proativos: para pilotar o desempenho e gerar idéias de melhoria no posto de trabalho;

- Indicadores de segurança, taxas de pane das máquinas, qualidade, custos e perda de matéria-prima: pilotam o desempenho e progresso das máquinas diariamente pelas equipes;

- Indicadores de equipes: pilotam o desempenho e o progresso por equipes.

A empresa espera, com a implantação deste sistema de gestão, desenvolver atitudes e comportamentos proativos, melhorando diretamente os resultados dos operadores, além de manter sua motivação. Com cada indicador utilizado espera-se a detecção dos desvios ou falhas em relação às referências, a procura imediata de suas causas prováveis e a tomada rápida de ações corretivas. Espera-se dinamismo por parte dos operadores.

3.2.4 Equipes autogerenciáveis para a melhoria contínua dos resultados

Dentro deste programa de boas práticas está a implantação de equipes autogerenciáveis, um modo de funcionamento que desenvolve a vontade e a capacidade de se responsabilizar (diferente de "receber responsabilidade") como uma condição *sine qua non*

para o funcionamento em equipes. Tem como finalidade uma das orientações estratégicas do grupo: procurar o crescimento e satisfação das pessoas no exercício de suas responsabilidades. A utilização de um sistema de gestão baseado no Sistema Toyota de Produção é considerada a base da responsabilização. A empresa espera com isso melhorar a competitividade da empresa no mercado e também responder às expectativas das equipes e dos funcionários recém-contratados.

Os benefícios esperados são ganhos em termos de segurança, qualidade, reatividade e produtividade, além de uma aceleração do progresso dos resultados, através de uma gestão menos orientada à pilotagem das atividades e pessoas mais satisfeitas. Tem como condição inicial o funcionamento em equipe. Significa delegar tarefas aos operadores de produção, de forma a torná-los mais reativos face aos problemas do dia-a-dia, e desenvolver o trabalho em equipe em todos os níveis da fábrica.

Com a responsabilização das equipes e a aplicação do sistema de gestão baseado no Sistema Toyota de Produção espera-se que haja ainda mais progresso e maior envolvimento das pessoas. Futuramente, as competências industriais, os valores e a diversidade de cada pessoa poderão ser utilizados da melhor forma no funcionamento da empresa.

Os três principais objetivos são:

1 – Bem estar: melhores condições de trabalho refletem sobre a qualidade das atividades (ergonomia, segurança, saúde, empregabilidade, imagem, clima social).

2 – Desenvolvimento das pessoas: fazer com que cada um compreenda que tem uma missão para satisfazer um cliente favorece a empregabilidade e a satisfação das pessoas no trabalho (motivação, desenvolvimento, espírito de equipe, reconhecimento).

3 – Melhoria do desempenho: graças a um forte comprometimento das pessoas, os ganhos surgem em todos os domínios (qualidade, reatividade, flexibilidade, produtividade, resultados econômicos).

O princípio de equipes autogerenciáveis é uma das referências do grupo, concebida através da colaboração dos diretores das unidades industriais. Ela oficializa as melhores práticas de responsabilização, que provaram sua perenidade e eficácia com desempenho mensurável e durável. A observação das experiências internas e externas ao grupo mostra que é pela confiança e pelo trabalho em equipe que as pessoas exprimem a vontade de desenvolver sua responsabilidade, já que responsabilização não se decreta.

As chaves para o sucesso do projeto de responsabilização foram definidas pela empresa como:

- Criar condições que permitam a tomada da responsabilidade, um real engajamento e que seja alcançado um desempenho ambicioso por cada equipe.
- Ter equipes de direção com comportamento exemplar.
- Dar iniciativa às equipes, respeitando as exigências associadas às necessidades dos clientes internos e externos.
- Criar equipes solidárias, permitindo um desempenho de qualidade no cotidiano.
- Assegurar que sejam compartilhadas, em todo o grupo, as melhores práticas.
- Adaptar as soluções propostas pela equipe que definiu as boas práticas.
- Fazer evoluir os comportamentos:
 - saber fazer saber;
 - ensinar às equipes como encontrar por si próprias a resposta às suas questões – delegar aos correspondentes nas equipes certas missões antes reservadas aos chefes (controle de absenteísmo, apresentação dos resultados, passagem de informação sobre a segurança, a produção e a qualidade).

A implantação das equipes autogerenciáveis nesta empresa foi estruturada para ser realizada por cada unidade de fabricação em cinco etapas:

- 1 – Preparar as equipes (ajustar as condições requeridas para a criação das equipes):

- Definir o formato das equipes;
- Definir as prioridades;
- Preparar as pessoas para a responsabilização;
- Preparar as pessoas para a etapa seguinte.

2 – Criar as equipes (criar as bases para o funcionamento das equipes):

- Ter os métodos de funcionamento das equipes implantados e formalizados;
- Ter o manual de funcionamento das equipes estabelecido;
- Ter as reuniões das equipes definidas;
- Ter os indicadores de melhoria identificados;
- Estar com os métodos estabelecidos para estabelecer a união da equipe;
- Preparar as equipes para as etapas futuras de responsabilização.

3 – Desenvolver a responsabilização das equipes:

- Desenvolver a autonomia das equipes;
- Fazer com que as próprias equipes controlem seu desempenho diário e operem

com autonomia os aspectos das operações diárias;

- O gestor ajuda as equipes a controlar diariamente seu desempenho;
- Os gestores estão mais envolvidos com treinamento e *coaching* e menos

envolvidos em curto prazo e monitoramento dos resultados diários.

4 – Integrar as equipes aos negócios da empresa:

- As equipes participam preparando o plano de ação para o ano seguinte;
- As equipes são capacitadas para executar o controle de suas operações cotidianas;
- Os gestores têm cada vez mais um papel de suporte, com menos envolvimento

com atividades de curto prazo.

5 – Inovação:

Tem como objetivo consolidar as etapas anteriores:

- As equipes se desenvolvem por si próprias;
- As equipes tomam a responsabilidade por certas mudanças;
- Resultados de desempenho desenvolvidos de forma constante e favorável.

O objetivo da empresa é ter a estrutura de equipes autogerenciáveis totalmente implantada até 2010.

3.2.5 Treinamento

A empresa estudada aplica recursos consideráveis em treinamento para seus funcionários em todos os níveis hierárquicos, já que não encontra no mercado local de trabalho pessoas com as competências necessárias para suas especificidades. É comum que um funcionário admitido pela empresa fique meses em treinamento e, portanto, sem produzir. Há, por isso, mão-de-obra extra para cobrir os funcionários em treinamento e férias.

Considera-se que, investindo na capacitação e desenvolvimento das pessoas, os resultados serão cada vez melhores.

Dentro do objetivo da implantação de equipes autogerenciáveis existem quatro treinamentos pelos quais devem passar todos os funcionários e que, de acordo com a empresa, são a base para o êxito na implantação do programa:

- Conhecendo a empresa:

Disponibiliza informações sobre a estrutura e organização do grupo e sua história, além das principais instalações e atividades na América do Sul. Apresenta o conceito de empresa, o histórico, a estrutura da organização (mundial e local); os processos de fabricação e as atividades desenvolvidas, com o objetivo de comprometer os funcionários com as orientações da empresa.

- Cultura econômica:

Faz com que seus participantes compreendam a elaboração e utilização de documentos financeiros, o vocabulário econômico; a influência da concorrência sobre o mercado em termos de preço, custos e lucro e porque as empresas precisam ser rentáveis.

- Trabalho em equipe:

Sensibiliza os empregados, através da reflexão e da vivência de experiências práticas, sobre a importância e necessidade do trabalho em equipe.

- Organização do trabalho:

Mostra que um trabalho organizado de forma lógica e controlada tem fundamental influência nos resultados esperados pela organização, através de conceitos de equipes autogerenciáveis, responsabilização, melhoria contínua, ciclo PDCA, 5S, metodologia de análise e solução de problemas, técnicas para reuniões eficazes.

3.2.6 Modo de funcionamento das equipes

As equipes são divididas em quatro tipos:

- A Equipe de Direção (Diretor e Gerência dos setores), que fixa as orientações em longo prazo, pilota a implantação do programa e facilita o desenvolvimento de cada equipe;

- Equipes de Plataforma, que garantem o desempenho semanal e diário. São as equipes que asseguram a melhoria contínua das Equipes de Obtenção. São constituídas de responsáveis de ilhas (que substituem os antigos chefes de equipe) e representantes das funções de suporte;

- Equipes de Suporte (informática, pessoal, manutenção, garantia da qualidade, etc.), que são orientadas a facilitar o trabalho das Equipes de Obtenção no cotidiano;

- Equipes de Obtenção (operadores), que são o alvo do projeto de implantação de equipes autogerenciáveis. Asseguram o desempenho diário da produção na forma mais autônoma possível. Delas fazem parte os operadores, que têm como responsabilidade, além de

assegurar a produção, de um domínio específico do funcionamento da equipe (segurança, qualidade, custos, etc.).

Uma pergunta freqüente na implantação de equipes autogerenciáveis é como motivar os funcionários a se engajarem com o programa, já que, para muitos, a responsabilização significa somente um acréscimo de trabalho. A empresa espera que com a definição de papéis e responsabilidades, e o esclarecimento das expectativas, individualmente ou em equipes, haja a participação genuína dos funcionários na melhoria dos resultados da fábrica, o que deverá gerar motivação. A empresa conta também com a ajuda dos gestores que devem motivar as equipes a ter sucesso no programa.

3.2.7 O papel do gestor na implantação das equipes autogerenciáveis

A proposta é que a liderança seja modelada do topo, desenvolvida através de treinamentos individuais, para que não haja medo de falhas. A liderança é mensurada através do progresso em competência de gestão, discutida na avaliação individual.

O que se espera do gestor é que ele desenvolva equipes especialistas em suas atividades, motivados a realizá-las com os recursos necessários, sem desperdícios, repartindo os papéis e com regras definidas, sempre com a melhoria contínua em mente. Deve ter uma visão em médio prazo, fixar os objetivos, estabelecer as responsabilidades, alocar os recursos, saber delegar e ser solidário. Deve saber explicar as decisões, escutar, confiar, motivar, acompanhar e reconhecer positivamente as pessoas, fazer com que as regras sejam respeitadas e desenvolver um trabalho em equipes sabendo reconhecer a contribuição individual.

O papel dos responsáveis pelas equipes de obtenção foi definido, no referencial da empresa, como:

- 1 - Conscientizar seus funcionários do progresso possível e mobilizar suas equipes para realizá-lo (*benchmark* interno e externo);

2 - Nomear os responsáveis para o desenvolvimento do sistema de gestão baseado no Sistema Toyota de Produção no chão de fábrica (cada operador da equipe passa a ser responsável por um indicador de um domínio específico do funcionamento da equipe);

3 - Manter as práticas da organização industrial de referência (medir os tempos padrão e sua evolução, análise de desempenho, etc.);

4 - Praticar uma gestão ativa orientada para a supressão das causas dos problemas ou perdas;

5 - Se auto-avaliar de acordo com a ferramenta definida pelo grupo para identificar suas ações a melhorar;

6 - Incluir treinamentos no plano de ação do ano seguinte;

7 - Inserir o sistema de gestão baseado no Sistema Toyota de Produção no contexto da responsabilização;

8 - Praticar o *coaching* diariamente.

3.2.8 O responsável pelo projeto de implantação das equipes autogerenciáveis

Seus principais objetivos e responsabilidades foram determinados dentro do referencial de boas práticas como:

- Gerenciar e pilotar a implantação, visando atingir os objetivos de responsabilização e melhoria de resultados preconizados pela empresa, bem como acompanhar o desenvolvimento dos grupos;

- Atuar como contato com a direção da unidade, com o fim de ajudá-los a modificar a forma de trabalho perante as equipes;

- Alocar recursos humanos e financeiros, visando obter os resultados esperados para a capacitação de todos os envolvidos na implantação;

- Dar suporte aos responsáveis dos setores para que estes possam mudar sua maneira de trabalhar e agir.

Suas atividades principais:

- Acompanhar o desempenho dos setores no que diz respeito à implantação das equipes autogerenciáveis, através do envolvimento dos funcionários, do nível das reuniões de 5 minutos, das oportunidades de melhoria e do questionário de avaliação.
- Acompanhar o trabalho dos responsáveis no setor, a fim de verificar oportunidades de melhoria na condução das equipes autogerenciáveis;
- Acompanhar a evolução do projeto de implantação das equipes autogerenciáveis para estar de acordo com os propósitos da empresa;
- Efetuar avaliações periódicas para verificar o desempenho das equipes autogerenciáveis implantadas e em evolução;
- Fazer a gestão do treinamento da gerência, responsáveis pelas equipes e operadores;
- Estabelecer metas, avaliar resultados e corrigir desvios;
- Promover sua autoformação e desenvolvimento, através de pesquisas e contatos com outras unidades e empresas.

4 ESTUDO DE CASO

A unidade da empresa que serviu de alvo de estudo no período de janeiro de 2007 a junho de 2008 estava em fase de expansão e de implantação de uma estrutura em equipes autogerenciáveis, tentando implantar uma filosofia de trabalho com o intuito de acelerar o progresso no sentido da excelência industrial. Neste período o efetivo desta unidade de fabricação passou de trezentos para quatrocentos e cinquenta funcionários.

O setor utilizado nesta pesquisa como alvo foi o de produção (fabricação), composto de quatro equipes de aproximadamente quarenta funcionários, trabalhando em três turnos, em revezamento, com sete dias de trabalho e dois dias de repouso. Cada equipe é dividida em células de aproximadamente doze máquinas e seis operadores, e possuía um gestor, nomeado pelo gerente de produção. Cada funcionário da equipe opera duas máquinas, cada uma executando o processo produtivo do começo ao fim: o operador abastece a máquina com as matérias-primas e, com sua intervenção, o produto sai da máquina da maneira como deverá chegar ao cliente final. O operador realiza também uma inspeção prévia de cada produto confeccionado, que depois passará pelo setor de controle de qualidade, onde será submetido a controles e testes mais rígidos antes de ser encaminhado para os postos de venda.

Cada operador tem resultados individuais, calculados diariamente pelo próprio programa da máquina que opera, de produtividade e qualidade, que reunidos mostram o resultado geral da fábrica. Sendo:

produtividade = $(\text{número de produtos produzidos} / \text{capacidade teórica de cada máquina}) \times 100$

qualidade = $(\text{número de produtos prontos para o cliente final, sem necessidade de retrabalho} / \text{número total de produtos produzidos}) \times 100$

Estes são os principais indicadores da fábrica, e são utilizados também para avaliação do prêmio individual de produção, um adicional ao salário diretamente ligado aos resultados a cada trimestre, recebido por cada operador de acordo com o desempenho total da fábrica.

4.1 Desdobramento do modelo proposto pela empresa

Etapa 1: Preparação das equipes (pré-requisitos e construção das células de trabalho). Concluída em junho de 2008.

Para a primeira fase, em cada célula de trabalho, denominadas "ilhas", foram instalados totens com indicadores na produção: segurança no trabalho, taxa de pane das máquinas, porcentagem de perda de matéria-prima, qualidade e produtividade de cada operador e 5S, com espaço para análise e plano de ação proposto. Cada operador da "ilha" foi designado como responsável por um dos indicadores, e no início de cada turno eles passam por todas as máquinas colhendo as informações necessárias para o preenchimento dos indicadores. Algumas informações são consultadas diretamente no computador de cada máquina, outras são informadas pelos próprios operadores. Diariamente há uma reunião de cinco minutos, onde todos os operadores apresentam seus indicadores, as dificuldades encontradas para alcançar os objetivos de produção e quais as ações devem ser tomadas para isto.

Para a avaliação do andamento de cada fase da implantação, feita pelo responsável pela implantação, era utilizado pela empresa um questionário em forma de planilha, gerando um gráfico tipo radar, exemplificado na Fig. (4).

O mesmo questionário é utilizado em todas as unidades onde estão sendo implantadas as equipes autogerenciáveis, dividido nos itens: organização, comportamento, gerenciamento e resultados. Este questionário era preenchido pelo responsável pela implantação das equipes autogerenciáveis na unidade à medida que as etapas foram realizadas.

Fase 1: Pré-requisitos e construção do setor

Nível de avanço: 62%

Número de respostas dadas: 25 em 25

Questões	0	25	50	75	100	Plano de Ação / Fatos	Resp.	Prazo	
Organização	O setor está constituído dentro de uma lógica estrutural e uma implantação física definidas (fluxo ou métier ou geográfica).			1		Implantação segundo responsável do setor			
	A implantação física das máquinas é compatível com o funcionamento de um setor, ou bem compensada para ser eficaz.				1	Consultar equipe			
	Os funcionários do setor estão formados, validados e qualificados em seus postos de trabalho de acordo com os processos e modos operatórios.				1	Criação Quadro Habilidades			
	Para cada posto de trabalho existe um descritivo contendo a missão, as responsabilidades e as tarefas principais					1			
	A pilotagem do setor é assegurada pelo sistema de gestão:								
	Os indicadores pró-ativos máquina estão implantados								
	A passagem diária por todo o setor é assegurada pelos responsável do setor.								
	Os quadros com indicadores para a reunião diária de 5 minutos estão implantados.								
	As reuniões diárias de 5 minutos são conduzidas pelo responsável de setor, a participação das equipes suporte está definida						1) Amadurecimento das equipes (treinamento) 2) Preenchimento correto do Plano de Ação e acompanhamento diário		
	O tratamento das ações é operacional				1				
	Cada membro do setor conhece seus objetivos					1			
	O processo de avaliação anual de desempenho está definido e os operadores o conhecem.				1	Implantação segundo responsável do setor			
	As atividades dos postos do setor são normalizadas pelo setor de Engenharia.								
	As normas relativas à atividade do posto são conhecidas pelos operadores e estão disponíveis no posto de trabalho.	1							
	Existe um plano de prevenção de acidentes no setor.	1							
	Comportamento	As regras básicas de segurança (identificar e tratar as situações de risco, indicadores, planos de verificação) e as regras associadas são definidas com as equipes suporte e validadas pelo Diretor da Unidade de Produção				1	Desenvolvimento da Matriz de Risco		
As regras básicas de Qualidade (tratamento dos alertas de qualidade, não-conformes, indicadores, planos de controle) e as regras associadas são definidas e validadas com o Responsável de Garantia de Qualidade.									
O pessoal está informado sobre o projeto de responsabilização e é capaz de descrever os desafios e princípios deste programa. Todos percebem a importância do trabalho em equipe responsabilizada para se atingir os resultados.				1			1) Conclusão dos treinamentos para responsabilização 2) Divulgação dos desafios e princípios de responsabilização para as equipes		
Todos os funcionários do setor aplicam os modos operatórios e as operações padrão de seus postos.					1				
Todos os funcionários do setor respeitam o horário de trabalho, de acordo com o regulamento do site/atividade.				1		1) Conhecer o regulamento do site/atividade e divulgar para as equipes 2) Definir o Plano de Ação formalizado			
Os membros das equipes são capazes de descrever a missão do setor, os produtos e os serviços fornecidos, seus clientes e fornecedores e suas respectivas expectativas.	1					Desenvolver Manual do Setor			
Os funcionários do setor mantêm seu ambiente de trabalho em bom estado (limpeza, organização, ...) de acordo com as regras definidas, dentro de uma lógica de 5S.			1			Prever 5S no setor			
Os funcionários do setor são capazes de explicar o nível de desempenho do setor/equipe.					1				

Gerenciamento	A chefia age de forma a garantir um ambiente favorável à segurança.					1		
	A chefia é treinada e validada de acordo com os padrões da atividade			1			Realização do treinamento para responsável do setor	
	A chefia organizou as equipes de maneira a permitir um funcionamento responsabilizante	1					Implantação segundo responsável do setor	
	A chefia é capaz de descrever os objetivos anuais do site e os princípios e objetivos do programa de responsabilização neste contexto.	1					Realização do treinamento para responsável do setor	
	A chefia envolve a equipe e a faz participar na definição de sua missão e na identificação do perímetro do setor.	1					Desenvolver Manual do Setor	
	Existe um processo para compartilhar as informações com todas as equipes, pelo menos uma vez por mês, com registro do retorno das pessoas e lançamento de ações, se necessário.				1		Amadurecimento da reunião de equipe	
Resultados *	A chefia assegura a pilotagem do funcionamento em condições normais de produção. Objetivos mensuráveis estão definidos e são acompanhados para todos os indicadores de desempenho retidos, em coerência com os objetivos do Departamento, do Setor e dos postos. Não há deriva negativa devida ao setor.					1		
	A taxa de participação é = 30%					1		

O resultado medido deve ser utilizado como base para considerar a passagem de uma etapa (uma etapa é vencida se o resultado global é igual ou superior a 90%, se nenhuma resposta é igual a 0, se todas as respostas da família « resultados » são satisfatórias). O radar é apenas um dos itens previstos no procedimento de validação de passagem de etapas.

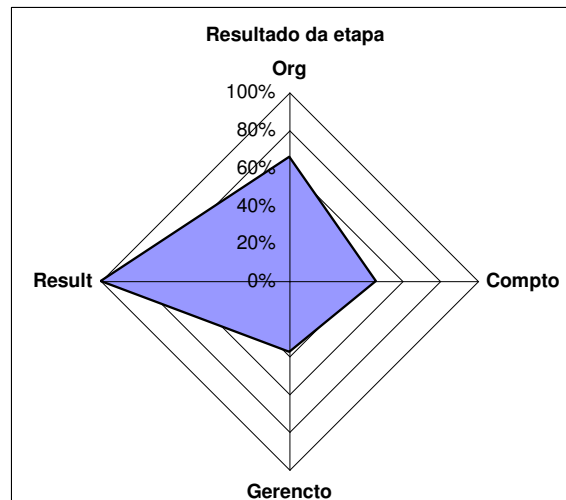


Figura 4: Exemplo de questionário e gráfico para avaliação do andamento de cada fase da implantação

Junto ao questionário há uma explicação de como deve ser avaliada cada questão pelo responsável da implantação, e um plano de ação pré-definido para cada uma (causa X efeito). O responsável pela implantação define os responsáveis pela realização dos planos de ação e os prazos.

4.1.2 Objetivo de conclusão das etapas seguintes

Etapa 2: Criação das equipes: dezembro de 2008.

Etapa 3: Responsabilização das equipes: junho de 2009.

Etapa 4: Integração ao negócio da empresa: dezembro de 2009.

Etapa 5: Perenizar o procedimento a partir de 2010 (etapa que será revista anualmente).

O objetivo determinado pela direção da empresa é o aumento de 15% em qualidade e produtividade após o primeiro ano (2008) e 10% nos anos seguintes (2009 e 2010).

4.1.3 O responsável pelo projeto de implantação das equipes autogerenciáveis na unidade de fabricação em estudo

Durante a Etapa 1, o responsável pela implantação foi um dos responsáveis de equipe, que deixou a sua função e foi designado pela gerência da produção para a implantação da estrutura das equipes autogerenciáveis. A partir da Etapa 2, mais três responsáveis de equipe deixariam suas funções e assumiriam o papel de responsáveis de “ilha”, e da implantação do autogerenciamento no cotidiano das equipes.

A empresa desenvolveu a Etapa 1 das equipes autogerenciáveis simultaneamente em todo o mundo, e considera-se que antes do lançamento do programa os métodos de trabalho dependiam muito dos superiores hierárquicos, e que após a primeira etapa, com métodos e ferramentas definidas para todo o grupo, houve a adesão de todos. A empresa considerava que o risco desta primeira etapa seria uma falta de apropriação, mas que os funcionários encararam os métodos implantados como uma ajuda, e não como um trabalho suplementar a ser realizado, que impediria a realização das tarefas cotidianas.

4.2 Resultados e discussão

4.2.1 O papel do treinamento na implantação analisada

Ao longo do ano de 2007 foi realizada, além do programa pré-estabelecido de treinamento, uma seqüência de encontros motivacionais dentro do contexto da implantação

das equipes autogerenciáveis, por onde passaram todos os operadores de produção. O projeto teve por finalidade o reforço do compromisso dos participantes com o rigor nos procedimentos, através de desenvolvimento de atitudes favoráveis à cultura de qualidade da empresa, de forma a contribuir para a manutenção do padrão mundial de qualidade dos produtos. Foram realizadas atividades para conscientização dos operadores para a necessidade de atender a normas e procedimentos e assim alcançar objetivos com eficácia, além de estimulá-los a atingir as metas estabelecidas pela empresa. Foi desenvolvido em quatro etapas: sensibilização e engajamento; rigor e qualidade, rigor e riscos, rigor e papel na equipe.

Etapa 1 – Sensibilização e engajamento

A primeira etapa foi realizada entre 26.03.2007 e 13.04.2007, e teve como objetivo sensibilizar e engajar os participantes no cumprimento rigoroso dos procedimentos de trabalho. Foi desenvolvida uma atividade em equipes onde os participantes deveriam construir uma figura em madeira sem ter recebido as instruções de montagem, montar a mesma figura tendo recebido um procedimento a ser seguido (sem treinamento), e montar novamente com um procedimento e com treinamento adequado. As três montagens tiveram seus tempos cronometrados, e ao comparar seu resultado de desempenho com e sem os procedimentos, e com e sem treinamento, os participantes puderam refletir sobre a importância dos padrões validados dos processos de trabalho e dos treinamentos a que são submetidos. Esta dinâmica permitiu aos participantes compartilharem percepções e conclusões a cerca da reflexão coletiva sobre a importância de seguir os procedimentos (modos operatórios) para a eficácia dos processos de trabalho.

Etapa 2 – Rigor e qualidade

Ocorreu entre 04.06.2007 e 26.06.2007, com o intuito de fornecer informações sobre a cultura de qualidade da empresa, e sensibilizar os operadores quanto aos aspectos de qualidade do produto e o que esta qualidade representa para a imagem da marca no mundo.

Foi organizada uma "linha de montagem" de aviões de papel, e cada equipe foi dividida entre operadores, inspetores de qualidade e clientes. Foi fornecido um modo operatório para os que estavam como operadores e os critérios de qualidade do produto a serem observados pelos que tiveram a função de inspetores e clientes.

Com esta atividade cada operador pôde se colocar no papel de inspetor e cliente e perceber a importância de estar atento aos critérios de qualidade estabelecidos pela empresa.

Etapa 3 - Rigor e riscos

Aconteceu no período de 15.08.2007 a 04.09.2007, com o objetivo de abordar a relação entre rigor e riscos. Nesta etapa os operadores assistiram a uma palestra de um piloto de acrobacias aéreas, onde foi feita uma relação entre o rigor na aviação, e o rigor necessário em um processo industrial, sendo citados exemplos de risco à segurança dos operadores e dos clientes. Houve a apresentação de filmes e uma dinâmica ao final do evento.

Etapa 4 - Rigor e papel na equipe

Pretendendo enfatizar a importância do comprometimento individual com os objetivos e com a equipe através de atividade vivencial, foi realizada uma caminhada ecológica (trilha) com objetivos a serem cumpridos durante o percurso, onde cada participante de cada equipe tinha uma função precisa, como controlar o tempo, contar os passos, ler um mapa, e verificar a direção a seguir com uma bússola. Cada equipe realizou a caminhada em um dia, entre 8.11.2007 e 26.11.2007. A equipe vencedora não seria a que terminasse o percurso em menor tempo, e sim a que executasse todas as tarefas estabelecidas dentro do tempo especificado para cada etapa.

Após o final de cada dia de atividade os participantes foram convidados a analisar as experiências, destacando os comportamentos e atitudes que favoreceram ou dificultaram sua realização, de forma a realizar um paralelo com as atitudes do cotidiano do trabalho. Ao final de cada dia de atividade cada participante também preencheu um questionário de avaliação

(de reação) de cada etapa, com os critérios "apresentação", "conteúdo", "dependências", "instrutores" e "materiais", determinados pelos graus de satisfação "insuficiente", "regular", "bom" e "excelente". Todas as etapas foram avaliadas pela maioria dos participantes como "excelente".

Para que o impacto de cada etapa deste treinamento na qualidade e produtividade (definidos no item 3.9) pudesse ser analisado na prática, foi feito um paralelo com as datas de realização de cada etapa e os resultados obtidos na empresa em questão. Na Fig. (5) são apresentados os resultados gerais de produtividade da fábrica, em porcentagem, em cada mês durante o ano de 2007.

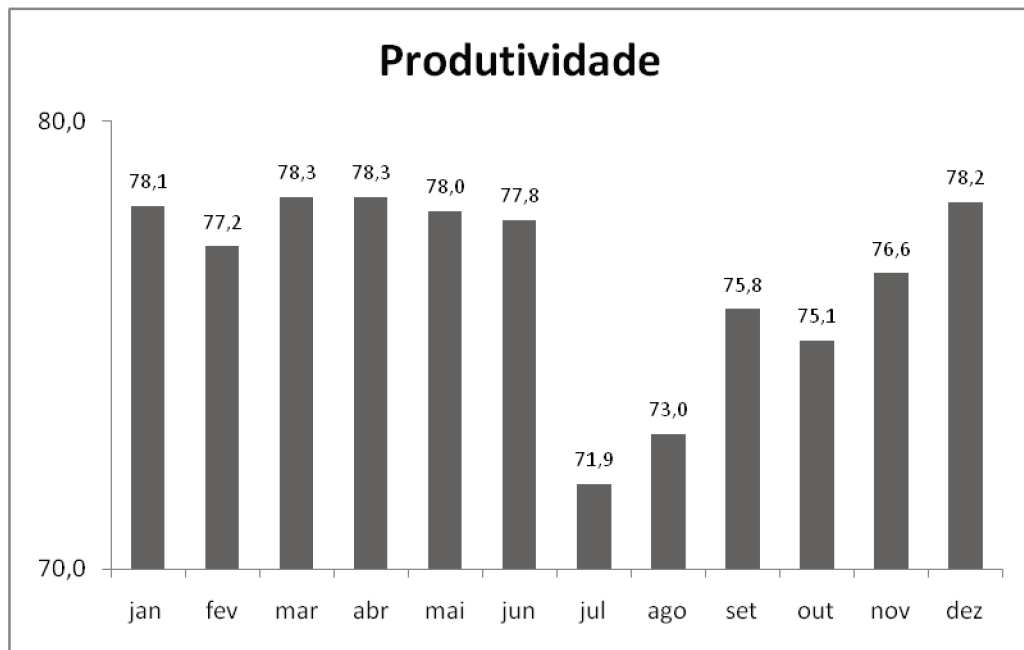


Figura 5: Resultados de produtividade da empresa analisada, durante o ano de 2007

Na Fig. (6) estão apresentados os resultados gerais de qualidade da fábrica, em porcentagem, em cada mês durante o ano de 2007.

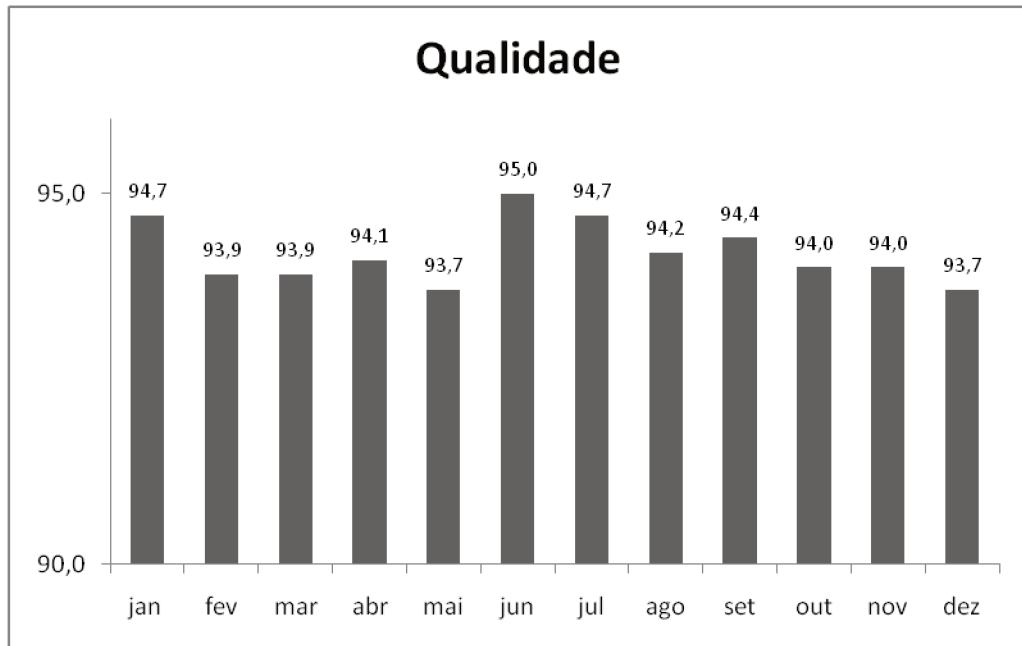


Figura 6: Resultados de qualidade da empresa analisada, durante o ano de 2007

Ao meses de conclusão de cada etapa foram abril, junho, setembro e novembro de 2007. Observando os resultados de qualidade e produtividade dos meses que sucederam cada etapa (maio, julho, outubro e dezembro), pode-se observar que houve uma ligeira queda nos valores de qualidade e produtividade, com exceção do mês de dezembro, quando a produtividade aumentou de 76,6 para 78,2 %. Isso significa que o objetivo de cada etapa, que era o aumento de qualidade e produtividade, não foi atingido, apesar de todos os participantes terem avaliado o projeto como excelente, o que confirma a afirmação de Robbins e Decenzo (2004), que diz que as reações dos participantes são muito influenciadas por fatores que têm pouco a ver com a eficácia do treinamento.

Na Fig. (7) estão apresentados os resultados gerais de produtividade da fábrica, em porcentagem, em cada mês durante o primeiro semestre de 2008.

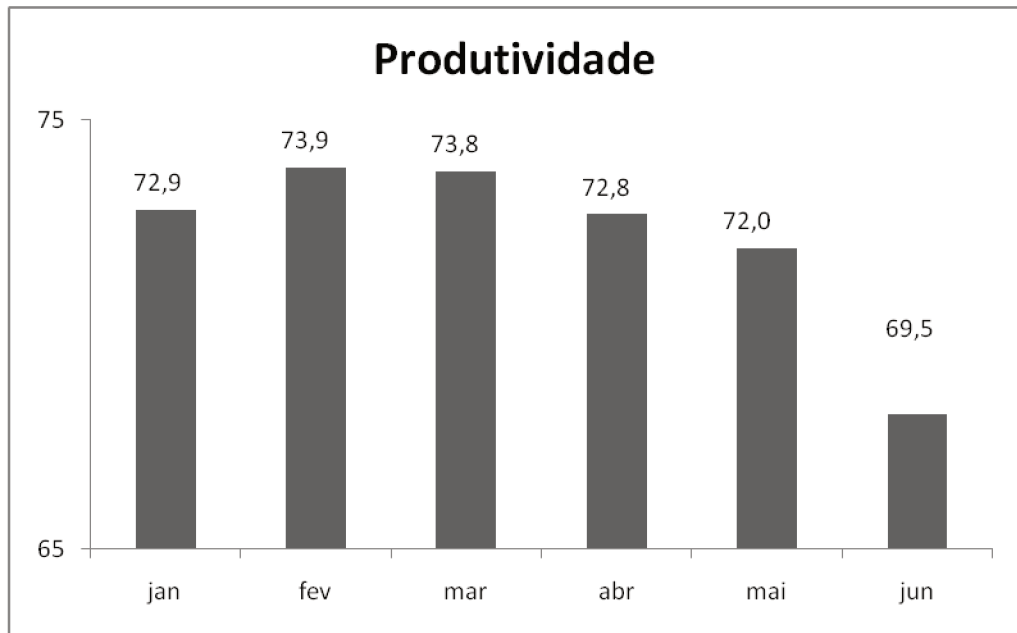


Figura 7: Resultados de produtividade da empresa analisada, no período de janeiro a junho de 2008

Na Fig. (8) estão apresentados os resultados gerais de qualidade da fábrica, em porcentagem, em cada mês durante o primeiro semestre de 2008.

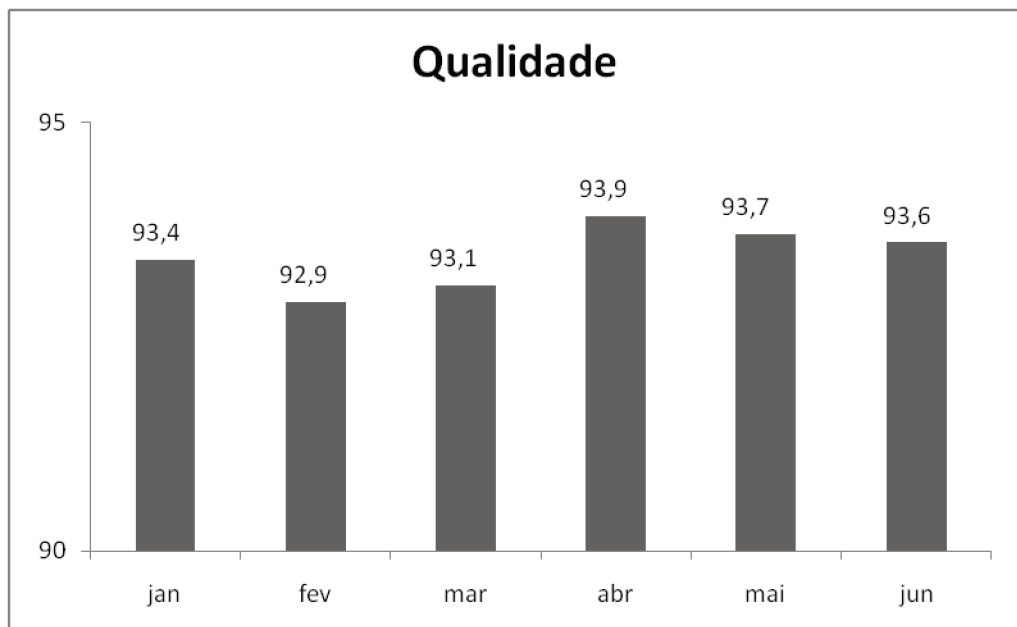


Figura 8: Resultados de qualidade da empresa analisada, no período de janeiro a junho de 2008

Os resultados de janeiro a junho de 2008 mostram que a produtividade veio decrescendo a partir de fevereiro, e a qualidade se manteve praticamente estável. Pode-se observar que não foi atingido o objetivo de aumento de 15% em qualidade e produtividade durante o período analisado.

4.2.2 Análise da primeira fase da implantação de equipes autogerenciáveis

- Cultura Organizacional:

Existe um padrão definido pela direção da empresa, utilizado em todas as unidades, de indicadores, método de avaliação, etc., o que gerou dificuldades de utilização em fábricas que possuem diferentes processos de fabricação, diferente estrutura hierárquica e, conseqüentemente, problemas diferentes. Os indicadores foram adaptados pelo responsável da implantação, mas não atenderam perfeitamente às necessidades específicas desta fábrica. Como afirmou Gruere (2007), estas são características de quando a empresa decide não considerar as diferenças culturais: procedimentos uniformizados e comunicação de cima para baixo.

Houve falta de rigor na realização das etapas (não cumprimento de prazos e procedimentos), o que pode ser devido às diferenças culturais. Não são características do brasileiro a pontualidade e o respeito aos procedimentos, logo, alguns itens simples da nova estrutura, como reuniões de cinco minutos, tomada rápida de ações, preenchimento de indicadores de produção tendem a levar mais tempo para serem absorvidas pelos operadores que em fábricas com culturas diferentes. Como foi citado anteriormente por Gruere (2007), deve-se considerar as particularidades culturais do país “importador” do modelo.

- Treinamento:

Foram contratados muitos funcionários jovens para o aumento da capacidade de produção da fábrica, que passaram por diversos treinamentos antes de começarem definitivamente em seus postos de trabalho. Os funcionários antigos, alguns com bem mais idade e há muitos

anos na empresa, tiveram muita dificuldade em acompanhar a velocidade com que o novo sistema de gestão começou a ser utilizado. Deveria ter sido realizada uma reciclagem no treinamento dos funcionários antigos para que fossem nivelados com os recém-contratados, pois como foi afirmado por Slack et al. (1996), deve-se investir tanto em pessoas quanto em tecnologia para que a mudança de organização seja apoiada por mudanças de atitude de todos os funcionários.

Todos os treinamentos, inclusive sobre responsabilização e o sistema de gestão, eram ministrados nos dias de folga de cada equipe, o que gerava absenteísmo.

- Motivação

Conseguir o comprometimento e engajamento das pessoas foi a parte mais difícil, segundo o responsável pela implantação. Simplesmente designar que cada operador seria responsável por um indicador não fez com que ele se sentisse responsável pelo desempenho da sua equipe naquele determinado item, o que confirma a afirmação de Candia (2007) de que a melhoria do desempenho do indivíduo não deve ser motivada somente pela teoria do estímulo-resposta, pois pode promover comportamentos autômatos, descompromissados e sem responsabilidade.

O modelo apresenta como características principais a autonomia restrita e o aumento da responsabilidade, o que pode permitir obter bons resultados em curto espaço de tempo, principalmente no que diz respeito ao fluxo de informações e a motivação dos trabalhadores, de acordo com a Teoria de Herzberg, que afirma que para introduzir maior dose de motivação no trabalho, é necessário ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

- Liderança

A gerência do setor de produção no período estudado não agia de acordo com os princípios denominados pelo programa como características necessárias a um gestor, como

saber explicar as decisões, escutar, confiar, motivar, acompanhar e reconhecer positivamente as pessoas. Segundo Juran (1998), este tipo de comportamento inibe os empregados a dar sugestões de melhoria e os induz a esconder o erro.

Na primeira fase, o responsável pela implantação foi um dos responsáveis por equipe, que não fez treinamento específico sobre o assunto, apenas visitou uma fábrica nos EUA que estava em fase de implantação de equipes autogerenciáveis, e trocava experiências com outros responsáveis pela implantação em outras unidades de fabricação no Brasil. A avaliação do progresso da implantação era feita por ele próprio, que reportava ao gerente de produção, ao qual era subordinado. Isso gerava uma avaliação tendenciosa, no intuito de mostrar que um bom trabalho estava sendo realizado.

A inclusão de antigos responsáveis nas equipes pode se apontada como um fator limitante ao desenvolvimento das mesmas, pois antigos responsáveis têm uma tendência natural a resistir à proposta de dividir as responsabilidades com os membros da equipe, como afirmaram anteriormente Campbell e Goold (2007). Além do receio de perder a posição que exerciam, os antigos responsáveis também possuem salários diferenciados dos demais, o que indica à equipe que o antigo responsável continua sendo o chefe.

-Trabalho em equipes:

A empresa apresentou como aspecto limitante para o desenvolvimento das equipes autogerenciáveis o fato de que os resultados mensurados eram somente individuais, não havia resultados mensurados por equipes. A empresa não teve a intenção de modificar sistemas essenciais ao desenvolvimento das equipes, como o sistema de remuneração, o que vai contra a afirmação de Robbins (2004), que menciona ser necessário mudar o sistema tradicional de avaliação e recompensas individuais, para que reflitam o desempenho da equipe. Como citado anteriormente por Gruere (1997), um sistema de remuneração baseado em objetivos

individuais faz parte de uma cultura de bem estar individual, o que é contraditório ao trabalho em equipes.

Sem essas modificações, a organização não pode desfrutar dos reais benefícios que o trabalho em equipes autogerenciáveis poderia proporcionar, o que pode acarretar descrédito em relação ao modelo, por parte não somente dos operadores, mas em todos os níveis da empresa.

5 CONCLUSÕES

No período analisado (janeiro de 2007 a junho de 2008), a autonomia concedida aos trabalhadores não chegou a proporcionar bons resultados em termos de qualidade e produtividade. Não foi atingido o objetivo de aumento de 15% em qualidade e produtividade esperado pela empresa, principalmente por causa da dificuldade em seguir os padrões definidos pela empresa, por treinamentos realizados e avaliados de forma inadequada e pelo comportamento da gerência, não condizente com as necessidades do programa implantado.

- Cultura organizacional: Não foram consideradas as características culturais locais e por isso não foram alcançados os resultados obtidos no tempo esperado.

- Treinamento: Os resultados mostram que somente treinamento e programas motivacionais não foram o suficiente para que houvesse maior engajamento e melhoria de resultados.

- Motivação: Observou-se que as equipes não tinham noção de como contribuir para a melhoria de desempenho da produção.

- Liderança: Não houve redução dos níveis hierárquicos.

- Trabalho em equipe: A fábrica avançou na aplicação dos métodos, mas não foi possível perceber o impacto nos resultados durante o período de estudo.

Pontos a melhorar para o sucesso das fases seguintes da implantação:

- Considerar as características culturais do Brasil e as diferenças em relação ao país de onde veio o modelo a ser seguido;
- Fixar objetivos por equipes, tão importantes quanto os objetivos individuais;
- Avaliar a eficácia dos treinamentos, não somente avaliação de reação;

- O comportamento diário dentro da empresa deve estar de acordo com os objetivos a serem atingidos. É importante que haja o exemplo da hierarquia.

REFERÊNCIAS

- BARLETT, C. A., GHOSHAL, S., **L'entreprise individualisée**, 1998. Disponível em: <http://www.manageris.com/all/goulp>. Acesso em: 10 out. 2007.
- BENNIS, W., NANUS, B., **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**, São Paulo, Harbra, 1988.
- BLANCHARD, K., **O Coração de um Líder**, Campinas, United Press Ltda., 1999.
- BOYETT, J., BOYETT, J., **O Guia dos Gurus**, Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- CABANA, S., PURSER, R., **The self managing organization**, 1998. Disponível em: <http://www.manageris.com/all/goulp>. Acesso em: 10 out. 2007.
- CAMPBELL, A., GOOLD, M., **Quelle organisation pour une meilleure collaboration?**, 2007. Disponível em: <http://www.manageris.com/all/goulp>. Acesso em: 20 maio. 2008.
- CANDIA, M. E. T., **Melhoria de desempenho de equipes com Qualidade Total**, dissertação (mestrado), Taubaté, Universidade de Taubaté, Departamento de Engenharia Mecânica, 2007.
- CESAR, A. M. R. V. C., TEIXEIRA, G. G. P., MATTOS, M. F. T. M., MORENO, R. O., **É possível ser 120% motivado? O caso do Magazine Luiza**, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH22>. Acesso em: 19 fev. 2008.
- DEMING, W. E., **Qualidade: a revolução da administração**, Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.
- DUBRIN, A. J., **Princípios de Administração**, Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1998.
- FALCONI, V., **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**, Belo Horizonte, INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- FALCONI, V., **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**, Belo Horizonte, INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2005.
- FLEMING, J. H., COFFMAN, C. HARTER, J. K., **Manage your human sigma**, 2005. Disponível em: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles>. Acesso em 10 out. 2007.
- GAUDÊNCIO, P., **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**, São Paulo, Saraiva, 2007.
- GRUERE, J. P., **Managing across cultures**, 1997. Disponível em: <http://www.manageris.com/all/goulp>. Acesso em: 20 maio. 2008.
- HUTCHENS, D., **Aprendendo além dos lobos: sobrevivendo e prosperando na organização que aprende**, São Paulo, Best Seller, 1999.
- ISHIKAWA, K., **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**, Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- JURAN, J. M., **Juran's Quality Handbook**, New York, Mc Graw-Hill, 1998.
- KAPFERER, J. N., **La marque, levier de mobilisation des salariés**, 2005. Disponível em: <http://www.manageris.com/all/goulp>. Acesso em: 3 jul. 2007.
- KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K., **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**, Campus, 2001.

- LACERDA, E. R. M., ABBAD. G., **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-erl.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2007.
- LAURENT, A., **Se méfier des "meilleures pratiques"**, 2004. Disponível em: <http://www.manageris.com/all/goulp>. Acesso em: 19 out. 2007.
- LIKER, J. K., MEIER, D., **O Modelo Toyota: manual de aplicação**, Porto Alegre, Bookman, 2007.
- MANZ, C. C., SIMS JR., H. P., **Empresas sem chefes!**, Makron Books, São Paulo, 1996.
- MASLOW, A. H., **Maslow no gerenciamento**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1970.
- MUSSNUG, K. A. W., **A verdade sobre as equipes**, HSM Management, n° 8, maio/junho, 1998.
- PARKER, G. M., **O poder das equipes**, Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- PINCHOT, G. E., **O poder das pessoas**, Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- PITHON, A. J. C., **Projeto Organizacional para a Engenharia Concorrente no Âmbito das Empresas Virtuais**, tese (doutorado), Portugal, Universidade do Minho, Escola de Engenharia, 2004.
- ROBBINS, S. P., DECENZO, D. A., **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**, São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, H., FINLEY M., **Por que as equipes não funcionam**, Rio de Janeiro, Campus, 1997,
- ROBBINS, S. P., **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- SENGE, P. M., **A Quinta Disciplina**, Rio de Janeiro, Best Seller, 2005.
- SERAFIM, J. A., **Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis: análise de dois casos industriais**, dissertação (mestrado), Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2005.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHNSTON, R., **Administração da Produção**, São Paulo, Atlas, 1996.
- THE GALLUP ORGANIZATION, **Construindo uma organização engajada na Volkswagen do Brasil**, Apresentação Executiva, Resende, 2006.
- VERGARA, S. C., **Métodos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, Atlas, 2008.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Christina de Souza Parente

Taubaté, Setembro de 2009.