

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UFRGS/UNICENP**



---

**IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO  
POR PROCESSOS ATRAVÉS DE EQUIPES AUTOGERENCIADAS EM EMPRESA  
MONTADORA DO RAMO AUTOMOBILÍSTICO INSTALADA EM CURITIBA: FATORES  
DIFICULTADORES E FACILITADORES**

---

Curitiba, Dezembro de 2001

**IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO MODELO DE  
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO POR PROCESSOS  
ATRAVÉS DE EQUIPES AUTOGERENCIADAS EM  
EMPRESA MONTADORA DO RAMO AUTOMOBILÍSTICO  
INSTALADA EM CURITIBA:  
Fatores Dificultadores e Facilitadores**

WILSON ARTHUR MEY

Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

ORIENTADORA: PROFa. DRa. ROSINHA MACHADO CARRION

CURITIBA, DEZEMBRO DE 2001

Dedico este trabalho à minha esposa, Marjori, cujo afeto incondicional me dedicou muita compreensão e total incentivo. Aos meus pais, pelos valores que foram passados durante toda a vida e que serviram de base para a minha formação e desenvolvimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho é fruto da ajuda de diversas pessoas maravilhosas. Como não é possível citar cada uma, porque ficaria extenso, tenho a destacar especialmente:

- A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS) e o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela oportunidade de aperfeiçoar minha formação.
- Os membros da banca examinadora, Professores Dra. Marina Keiko Nakayama, Dr. Sérgio Bulgacov e Dr. Roberto Lima Ruas pela atenção que dedicaram à dissertação e pelos comentários enriquecedores.
- A empresa do setor automobilístico, na figura de seus diretores, gerentes, coordenadores e membros das equipes autogerenciadas que permitiram e participaram da pesquisa e forneceram informações fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.
- Minha orientadora, Profa. Dra. Rosinha Machado Carrion, dedico minha total gratidão por todo apoio e confiança no meu trabalho, pelo exemplo de profissionalismo e dedicação.
- A amiga Tânia Fraga que gentilmente me auxiliou na aquisição de artigos e outros materiais bibliográficos facilitando o desenvolvimento da fundamentação teórica.
- Os amigos Luiz e Jane Triches que não mensuraram esforços em nos receber em Porto Alegre, oferecendo o seu carinho e apoio em momentos em que as manifestações de amizade fizeram toda a diferença.
- Os amigos Profs., Cintia Pezzi, Marilene Zazula, Pedro Steiner Neto, Paulo Baptista pela atenção e carinho.
- Os amigos Luciana Assumpção, Sônia Gurgel, Célia Chueire, Eros Tuleski e Eloim Biscaia, pelo apoio incondicional.
- O meu gerente Rocco Belforte pela sua compreensão e apoio.
- Os "pais" José de Ribamar Lima e Jurema Rosa Souto Lima pelo apoio e incentivo.
- Todas as pessoas que dispuseram seu tempo para participar das entrevistas. Sem a participação das mesmas, esse trabalho não teria sido passível de execução.
- Deus, cuja inspiração gerou todo o conhecimento humano.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>12</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Definição do Problema de Pesquisa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Justificativa do Estudo.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 O Setor Automobilístico e as Mudanças Ambientais.....</b>	<b>13</b>
2.1.1 O Setor Automobilístico no Brasil e no Paraná.....	16
2.1.2 O Setor Automobilístico e as Mudanças Organizacionais.....	20
2.1.2.1 Volvo (Suécia).....	21
2.1.2.2 Toyota (Japão).....	23
2.1.2.3 NUMMI (EUA).....	24
2.1.2.4 A Comparação dos Modelos.....	26
<b>2.2 A Divisão e Organização do Trabalho e a sua Evolução - um Breve Relato.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 A Especialização.....	28
2.2.2 A Hierarquia, a Autoridade, a Responsabilidade e a Delegação.....	29
2.2.3 A Reorganização do Trabalho e a Redefinição de suas Características.....	31
2.2.3.1 A Gestão por Processos.....	33
2.2.4 Aspectos Subjetivos da Dinâmica de Grupos.....	36
2.2.5 Grupos e Equipes.....	40
2.2.5.1 Pré-Requisitos para Adoção de Equipes.....	47
2.2.5.2 Processo de Definição da Adoção de Equipes.....	49
2.2.5.3 Processo de Implementação e Monitoração de Equipes.....	50
2.2.5.4 Títulos dados às Pessoas e o Tamanho Ideal das Equipes.....	54
2.2.5.5 Tipologia de Equipes e Características de Desempenho.....	55
<b>2.3 Fatores Dificultadores e Facilitadores para o Trabalho em Equipe.....</b>	<b>57</b>

2.3.1 Fatores Dificultadores .....	58
2.3.2 Fatores Facilitadores.....	64
<b>3 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS: ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>69</b>
<b>3.1 Classificação do Estudo .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2 Delimitação da Pesquisa.....</b>	<b>71</b>
3.2.1 As Áreas Escolhidas.....	71
<b>3.3 O Roteiro da Pesquisa, Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados .....</b>	<b>72</b>
3.3.1 Primeira Etapa: Estudo Exploratório .....	72
3.3.2 Segunda Etapa: A Pesquisa Exploratória-Descritiva .....	75
3.3.2.1 Instrumento de Coleta de Dados .....	76
3.3.2.2 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados .....	77
3.3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	77
3.3.2.4 Caracterização da População .....	78
3.3.2.5 Caracterização da Amostra .....	79
<b>3.4 Fatores e Variáveis Investigadas .....</b>	<b>85</b>
<b>3.5 Procedimentos e Instrumentos para a Análise dos Dados .....</b>	<b>88</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>90</b>
<b>4.1 Caracterização da Empresa e Descrição do Desenvolvimento do Novo Modelo de Trabalho .....</b>	<b>90</b>
4.1.1 A Atuação da Empresa no Processo de Viabilização do Novo Modelo.....	93
4.1.2 Atuação da Empresa no Processo de Facilitação e Monitoração do Novo Modelo ...	96
4.1.3 Participação do Setor de RH no Processo de Implementação do Novo Modelo.....	97
4.1.4 O Plano de Remuneração e Recompensa do Novo Modelo .....	99
<b>4.2 Descrição das Áreas Estudadas e do Processo de Implantação do Novo Modelo de Trabalho .....</b>	<b>100</b>
4.2.1 Área “CL”.....	101
4.2.1.1 Percepção e Opinião da Gerência .....	104
4.2.1.2 Percepção e Opinião do Coordenador de EAGs .....	106
4.2.1.3 Percepção e Opinião dos Membros das EAGs .....	107
4.2.2 Área “PM”.....	109
4.2.2.1 Percepção e Opinião da Gerência .....	110
4.2.2.2 Percepção e Opinião da Coordenadora de EAGs .....	111
4.2.2.3 Percepção e Opinião dos Membros das EAGs .....	113
<b>4.3 Análise dos Resultados da Pesquisa.....</b>	<b>115</b>

4.3.1 Area "CL" .....	115
4.3.1.1 Dimensão Processo de Trabalho .....	115
4.3.1.2 Dimensão Relacionamento Interpessoal.....	119
4.3.1.3 Dimensão Políticas de RH .....	122
4.3.1.4 Dimensão Qualificação e Competência .....	125
4.3.1.5 Dimensão Empoderamento .....	128
4.3.1.6 Dimensão Resistência à Mudança .....	131
4.3.2 Area "PM" .....	133
4.3.2.1 Dimensão Processo de Trabalho .....	134
4.3.2.2 Dimensão Relacionamento Interpessoal.....	137
4.3.2.3 Dimensão Políticas de RH .....	140
4.3.2.4 Dimensão Qualificação e Competência .....	142
4.3.2.5 Dimensão Empoderamento .....	145
4.3.2.6 Dimensão Resistência à Mudança .....	147
4.3.3 Comparativo das Áreas.....	149
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>155</b>
<b>5.1 Síntese dos Principais Resultados.....</b>	<b>156</b>
<b>5.2 Pontos a Alavancar e Planos de Ação .....</b>	<b>162</b>
<b>5.3 Limitações do Estudo e Sugestões de Futuras Pesquisas .....</b>	<b>163</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>180</b>

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I	- Organização do Trabalho na Produção em Outras Montadoras Instaladas no Brasil .....	173
II	- Roteiro de Entrevista com a Gerência de RH .....	175
III	- Roteiro de Entrevista com as Gerências das Áreas “CL” e “PM” .....	176
IV	- Roteiro de Entrevista com os Coordenadores de EAGs das Áreas “CL” e “PM” .....	178
V	- Roteiro de Entrevista com os Membros de EAGs das Áreas “CL” e “PM” .....	179
VI	- Roteiro da Pesquisa Exploratória Complementar para Membros de EAGs .....	180
VII	- Tabulação das Respostas do Questionário (Roteiro da Pesquisa Exploratória Complementar) .....	182
VIII	- Mensagem de Apresentação da Pesquisa .....	184
IX	- Questionário .....	185
X	- Caracterização do Entrevistado .....	187
XI	- Desafios para Implantação do Novo Modelo .....	188
XII	- Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa": Premissas .....	190
XIII	- Fatores Críticos de Sucesso .....	191
XIV	- Fatores Críticos do Projeto .....	192
XV	- Como Desenvolver uma Empresa Voltada a Processos? .....	193
XVI	- Revisão das Políticas de Recursos Humanos .....	194
XVII	- Função do Coordenador (Facilitador) .....	195
XVIII	- Atividades e Responsabilidades Típicas das Equipes .....	196
XIX	- Responsabilidades Dentro das EAGS .....	197
XX	- Diferencial Entre EAGs na VdB e Outras Experiências .....	198
XXI	- Papel das Lideranças no Novo Modelo .....	199
XXII	- Similaridades entre o Multifuncional e o Representante .....	200
XXIII	- O Modelo de Curva de Empoderamento .....	201
XXIV	- " <i>Individual Contribution Plan - ICP</i> " .....	202
XXV	- " <i>Individual Contribution Plan - ICP</i> " Compilado: Modelo .....	206
XXVI	- Avaliação de Competências .....	207
XXVII	- Formulário de Avaliação de Competências .....	211
XXVIII	- Acompanhamento dos Indicadores de Desempenho .....	212
XXIX	- Tabela de Acompanhamento do Empoderamento das EAGs na Área "CL" .....	213
XXX	- Matriz de Acompanhamento do Empoderamento das EAGs na Área "PM" .....	214



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Impulsionadores de Mudança na Indústria Automobilística .....	15
2 - O Processo de Definição de Equipes .....	46
3 - Curva de Performance de Equipe.....	57
4 - O Processo de Solução em Equipe .....	67
5 - O Empoderamento no Ambiente Empresarial .....	94
6 - Modelo de Mudança Estratégica .....	95
7 - A Cronologia do Desenvolvimento do Projeto e da Pesquisa .....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A Criação de Competências .....	11
2 - As Mudanças Ambientais .....	14
3 - A Reorganização do Trabalho e da Estrutura Organizacional .....	33
4 - Comparativo entre Atividades e Comportamentos Verticais e Horizontais .	35
5 - Diferenças Fundamentais entre as Organizações Tradicionais e as que adotam as EAGs .....	43
6 - Atividades Investigadas junto ao Corpo Gerencial .....	85
7 - Blocos de Identificação das Variáveis dos Questionários .....	86
8 - Principais Fatores Dificultadores .....	161
9 - Principais Fatores Facilitadores .....	161
10 - Principais Pontos a Alavancar e Planos de Ação.....	162

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As Áreas de Atuação dos Membros Pesquisados, as Respectivas Equipes e a	
Quantidade de Trabalhadores por EAG .....	79
2 - Distribuição Amostral Discriminada por Função/Área de Atuação .....	80
3 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “CL” : Processo de Trabalho .	117
4 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “CL”: Relacionamento	
Interpessoal .....	120
5 – Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “CL”: Políticas de RH .....	123
6 – Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “CL”: Qualificação e	
Competência .....	126
7 – Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “CL”: Empoderamento .....	129
8 – Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “CL”: Resistência à Mudança	132
9 – Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “PM”: Processo de Trabalho .	135
10 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “PM”: Relacionamento	
Interpessoal .....	138
11 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “PM”: Política de RH .....	141
12 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “PM”: Qualificação e	
Competência .....	144
13 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “PM”: Empoderamento .....	146
14 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área “PM”: Resistência à	
Mudança .....	149
15 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão	
Processo de Trabalho das Áreas “CL” e “PM” .....	150
16 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão	
Relacionamento Interpessoal das Áreas “CL” e “PM” .....	151
17 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão	
Política de RH das Áreas “CL” e “PM” .....	152
18 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão	
Qualificação e Competência das Áreas “CL” e “PM” .....	152
19 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão	
Empoderamento das Áreas “CL” e “PM” .....	153
20 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão	
Resistência à Mudança das Áreas “CL” e “PM” .....	154
21 - Divisão da Amostra das Áreas “CL” e “PM” por Idade, Nível de	
Escolaridade, Tempo de Empresa e Tempo de participação em EAG .....	159

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa Etária dos Respondentes da Área "CL" .....	80
2 - Faixa Etária dos Respondentes da Área "PM" .....	81
3 - Nível de Escolaridade dos Respondentes da Área "CL" .....	81
4 - Nível de Escolaridade dos Respondentes da Área "PM" .....	82
5 - Tempo de Empresa dos Respondentes da Área "CL" .....	82
6 - Tempo de Empresa dos Respondentes da Área "PM" .....	83
7 - Tempo de Participação em EAGs dos Respondentes da Área "CL" .....	83
8 - Tempo de Participação em EAGs dos Respondentes da Área "PM" ....	84
9 - Cargo dos Respondentes das Áreas Pesquisadas .....	84

## RESUMO

Nesta dissertação, apresenta-se um estudo de caso, focando-se duas áreas distintas em empresa industrial do ramo automobilístico, situada na região metropolitana de Curitiba, no estado do Paraná e localizada na região sul-brasileira. Neste estudo, buscou-se identificar os fatores dificultadores e os facilitadores presentes na implementação e manutenção do modelo de trabalho por processos com Equipes Autogerenciadas (EAGs), a partir da percepção dos seus membros. Para efeito de ambientação deste tema, na fase exploratória da pesquisa também foram envolvidos os coordenadores e gerentes das áreas da empresa objeto do estudo. A investigação é de natureza qualitativa, valendo-se também do auxílio dos recursos de processamento estatístico de dados. Inicialmente se conduziu uma pesquisa exploratória seguida de uma pesquisa descritiva, esta, estruturada a partir dos dados obtidos na fase exploratória e do referencial teórico utilizado. O estudo teve o tema como unidade de registro, o que possibilitou a comparação dos resultados encontrados, à luz de alguns pressupostos teóricos. Os resultados da pesquisa apontam para a predominância de fatores dificultadores presentes nas áreas pesquisadas e referentes ao modelo de trabalho com EAGs, devendo-se estar atento à expectativa de incremento do empoderamento das mesmas, bem como do devido reconhecimento, por parte da empresa, em relação às responsabilidades e habilidades adicionais adquiridas pelos membros das mesmas EAGs. Sugere-se que o treinamento em habilidades comportamentais, bem como a melhoria do atual sistema de divulgação das informações também sejam revisados e desenvolvidos pela Empresa junto às áreas estudadas.

## **ABSTRACT**

In this dissertation, a case study is presented, by focusing two specific areas which belong to a OEM (Original Equipment Manufacturer) industrial plant, located in the Curitiba's city, the capital of the Paraná State, in south of the Brazilian country. The purpose of this dissertation is to identify, the perception of the Self Management Teams members about the factors that would be contributing and those which would be difficulting the building of "SMT" oriented to process, during the implementation phase and also during the current consolidation phase. In order to get into the theme, the SMT's coordinators and managers, were also interviewed during the explorative phase. This study is an exploratory-qualitative investigation. The searched data were obtained through an initial exploratory search, followed by a questionnaire search, based on the data achieved on the exploratory search and also based on the theoretical assumptions. Classified according to themes, the study was performed in order to allow a comparison of the results with the theoretical assumptions. The results indicate the majority presence of difficulting factors, as a result of the introduction and development of participative practices according to the Self Management Teams policies. The company has to be aware about the team members expectations for a continuous empowerment increase, as well as their remuneration expectation related to the additional responsibilities acquired according to the new working model. An additional training in comportamental behavior, as well as an improvement on the existing system of information spreading has to be performed by the Company within the investigated areas.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo visa investigar o tema de Equipes Autogerenciadas<sup>1</sup> (EAGs), como um modelo de gestão<sup>2</sup> participativa de última geração. Para tal, realizou-se um estudo de caso em duas áreas distintas, pertencentes a uma mesma empresa industrial do ramo automobilístico e que adotaram o modelo de organização do trabalho por processo com EAGs, visando propiciar a identificação de similaridades, bem como de diferenças no que diz respeito a fatores dificultadores e facilitadores no processo de implementação e também de consolidação deste modelo. Neste estudo observou-se uma área com atividades características de produção e outra com características de atividades de serviços.

Salienta-se que o aparecimento e adoção das novas formas de organização do trabalho, tais como as de origem japonesa - Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), "Just in Time" (JIT), Total Quality Control (TQC), as Células de Trabalho, o Enriquecimento de Cargos e a Flexibilização Funcional - aliadas às inovações tecnológicas, evoluiu para uma maior participação, comprometimento e autonomia do trabalhador no seu ambiente de trabalho, gerando um novo cenário empresarial com uma redistribuição do poder de decisão.

Muitas organizações têm buscado patamares superiores de desempenho, estruturando uma parte ou o todo de seu trabalho em equipes que, logicamente, são formadas por pessoas possuidoras de grande diversidade de formação (personalidade, acadêmica, vivência e

---

<sup>1</sup> Uma equipe autogerenciada é a extensão natural da autoliderança, sendo um tipo de autoliderança coletiva ou em grupo. A autoliderança por sua vez, é definida como o comportamento e os padrões de pensamento usados para influenciar a eficácia e o desempenho das pessoas (Manz & Sims Jr., 1996).

<sup>2</sup> Por modo ou método de gestão, entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. Desta forma, compreendendo, o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram (Chanlat in Davel *et al.*, 1996, p. 119).

experiência pessoal) sendo estas os atores finais das mudanças e atuais agentes no processo de obtenção de vantagem competitiva<sup>3</sup>.

A maioria dos especialistas, conforme Moscovici (1999), admite que o futuro próximo pertence às organizações orientadas por equipes, sendo que as EAGs têm sido chamadas de a grande revolução dos anos 90 e várias empresas vêm reconhecendo o valor de atribuir maior poder aos seus funcionários.

Nestas duas últimas décadas, o modelo de organização do trabalho com EAGs tem sido muito discutido e utilizado por um número crescente de organizações, como uma forma avançada para gerir os recursos humanos e muito diferente da maneira que vinha sendo utilizada pela organização do trabalho com base "taylorista".

A organização do trabalho por equipes representa uma grande mudança na maneira como a Empresa produz seus produtos e valoriza seu colaboradores. Como acontece com qualquer grande mudança de cultura organizacional<sup>4</sup>, a adesão e o apoio daqueles envolvidos pela mudança deveriam ser objeto de cuidadosa atenção, logo no começo e de forma objetiva (Wellins, 1994). Esta prática, segundo o mesmo autor, torna-se estrategicamente importante na transformação das organizações, uma vez que o incentivo ao individualismo exagerado tem levado as empresas de todos os portes, ao caos e até à desagregação.

Ainda a prática empresarial, afirma Moscovici (1999), tem comprovado que várias pessoas juntas trabalhando, cada uma por si e ao mesmo tempo, no mesmo local, é uma coisa; várias pessoas trabalhando juntas, num mesmo projeto, para um mesmo objetivo, é outra coisa; sendo esta última a condição de uma equipe onde se alia o desejo de realização individual (profissional e pessoal) à vontade de buscar o objetivo comum que é a meta. Ao se formarem equipes verdadeiras na organização, esta se encontrará mais do que nunca no caminho para otimizar o seu desempenho.

No Brasil, este modelo de organização do trabalho aparece de forma ainda muito tímida, na segunda metade da década de 90, como uma alternativa de administração e de

---

<sup>3</sup> “No conceito de marketing, as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam as necessidades do consumidor-alvo, mais do que as ofertas dos concorrentes” (Kotler & Armstrong, 1999, p. 409). “A oferta de uma empresa ou de um mercado pode ser diferenciada por suas linhas de produtos, serviços, funcionários ou imagem” (Kotler & Armstrong, 1999, p. 175).

<sup>4</sup> A cultura Organizacional é atualmente uma das expressões mais utilizadas quando se discute qualquer ação de mudança significativa a ser implementada na empresa (Lucena, 1995, p. 23). Trata-se de um sistema de símbolos e significados aceitos pública e coletivamente por dado grupo em determinado período. Esse sistema de termos, de formas, de categorias, de imagens, de valores e de símbolos, interpreta para as pessoas as suas próprias situações (Pettigrew, 1993). A Cultura reflete a missão, o negócio e a visão da empresa (Goldbarg, 1995).

estratégia de Recursos Humanos, sendo a presença do modelo fordista/taylorista ainda muito forte no meio empresarial

Importante destacar que cada organização possui sua cultura organizacional própria além de outros fatores que facilitam e/ou dificultam a implementação e manutenção das mudanças; principalmente aquelas mais radicais no sentido de complexidade quanto às formas de trabalho e de monitoramento do desempenho.

Dentro deste contexto, este trabalho pretende verificar, entre outros questionamentos, quais as estratégias adotadas por uma empresa montadora do ramo automobilístico para facilitar a implantação e consolidação do novo modelo de organização do trabalho com a utilização de EAGs. Este estudo de caso se propõe a investigar o processo de mudança, especificamente no que diz respeito aos fatores facilitadores e também aos fatores dificultadores na implantação e consolidação das EAGs, tomando-se como referência principalmente os autores Argyris (1968, 1975, 1993), Katzenbach & Smith (1993), Moscovici (1999), Wellins (1994), Goldbarg (1995), Manz & Sims Jr. (1996); Morris & Haigh (1997), Marx (1997) e Robbins & Finley (1997).

Esta dissertação é composta de cinco capítulos, constituídos pela Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Apresentação da Empresa e Análise da Pesquisa e, finalmente as Conclusões.

Neste capítulo, destacou-se de forma preambular a importância do trabalho para o ser humano e o futuro das empresas que adotaram a organização do trabalho por EAGs, a descrição de como está ordenada esta dissertação, a definição do problema de pesquisa, a justificativa do estudo e os objetivos geral e específico.

O capítulo 2 - Referencial Teórico - trata do Setor Automobilístico e as Mudanças Ambientais. Na continuidade, discorre brevemente sobre a divisão e organização do trabalho e sua evolução; e finalmente sobre a abordagem dos fatores dificultadores e facilitadores presentes na adoção e consolidação do novo modelo de organização do trabalho. Estes tópicos foram tratados por serem considerados como úteis para o entendimento deste estudo.

Nos capítulos 3 e 4, são apresentados, respectivamente, o Método e a Apresentação da Empresa e Análise dos Resultados da Pesquisa. No capítulo do Método, são abordados os procedimentos adotados para a consecução da pesquisa e sua avaliação. No capítulo Apresentação da Empresa e Análise da Pesquisa, descrevem-se a Empresa e as áreas estudadas, suas peculiaridades e respectivos históricos no processo de implementação do



modelo de organização do trabalho, bem como o perfil dos membros de EAGs, gerentes e coordenadores entrevistados.

No capítulo de Conclusões, destaca-se os principais fatores dificultadores e os facilitadores na implementação e consolidação da organização do trabalho por processos com equipes EAGs em empresa montadora do ramo automobilístico. Ainda neste mesmo capítulo apontam-se as limitações da pesquisa e procura-se focar as possibilidades de novas pesquisas.

## **1.1 Definição do Problema de Pesquisa**

As organizações e o modo como elas organizam o trabalho, conforme Argyris (1968, 1975), estabelecem restrições ao desenvolvimento da maturidade das pessoas. O mesmo autor questiona a capacidade da administração em criar um ambiente de trabalho onde todos os trabalhadores tenham oportunidades para crescer e amadurecer como indivíduos e como membros de um grupo, contemplando a auto-satisfação e as metas da organização. Através dos resultados das suas investigações, concluiu que, se possibilitarem às pessoas o crescimento e o amadurecimento no trabalho, as organizações poderão transcender a mera busca da satisfação das necessidades individuais e utilizar o potencial humano existente.

Ao estudar a relação entre personalidade e organização, Argyris (1968, 1975) objetiva fornecer um referencial que contribua para a compreensão dos porquês da conduta humana em organizações como complexos industriais, bancos, companhias de seguro, sindicatos e repartições governamentais. A conduta humana nas organizações é complexa, existe em vários níveis e tem causas variadas:

“Uma das maneiras é admitir-se que todas as organizações se originam da tentativa de fundir dois componentes básicos, o indivíduo e a organização formal. O plano formal é a ‘grande estratégia’ que se supõe seja seguida pelos participantes individuais, o mais corretamente possível [...] Os participantes, entretanto, são seres humanos: são eles próprios, organismos vivos, com sua ‘grande estratégia’ demonstrada por suas capacidades, necessidades e objetivos. Como organismos, se esforçarão sempre por conseguir a auto-realização, enquanto se conduzem como agentes da organização” (Argyris, 1968, p. 33).

Nesta perspectiva e de acordo com Robbins & Finley (1997), uma equipe é algo surpreendente, que causa perplexidade e agrega valor, porém de forma inconstante. São seres humanos que necessitam de grande atenção. Equipes têm de ser fomentadas, alimentadas,

bem tratadas e necessitam, de vez em quando, de uma válvula de escape. Os autores admitem que as equipes podem ser confusas e propensas a todos os tipos de problemas inerentes à natureza humana sendo que, segundo os mesmos: (1) equipes confundem-se quanto às suas metas; (2) seus participantes tendem a não aceitar os papéis que lhes são atribuídos; (3) equipes têm dificuldades para tomar decisões; (4) seus participantes, muitas vezes, não são adequadamente recompensados; e (5) seus líderes nem sempre agem como tal.

Apesar de muitos estudos já realizados, percebe-se que, devido à alta velocidade das transformações e à complexidade das exigências atuais, os fatores a serem considerados também evoluem na mesma proporção, porém, pode-se citar algumas preocupações básicas que praticamente permanecem imutáveis, tais como: (a) quais os pré-requisitos para uma mudança organizacional complexa?; (b) como as empresas se preparam para colocá-la em prática?; (c) como é feita a avaliação da eficácia da implementação do novo modelo?; (d) quanto o processo implantado está coerente, segundo a percepção dos empregados e segundo os objetivos e políticas de recursos humanos?; (e) como conseguir que um processo de mudança seja sentido como coerente pelas pessoas situadas em diferentes níveis da empresa?

Sem dúvida, existem fatores dificultadores e também facilitadores do processo, cabendo à empresa e aos seus executivos (num primeiro momento), avaliar e identificar a realidade da mesma no que diz respeito às reais condições de ser implementado um programa de mudanças na organização do trabalho e definir um cronograma de estágios de ação e de avaliação, baseado num planejamento adequado.

## **1.2 Justificativa do Estudo**

A mudança faz parte da vida e tudo tem estado em constante transformação; porém, somente o ser humano a faz de maneira consciente e criativa. Atualmente o processo de transição, adapta-se de uma fase marcada pela competição entre as empresas e nações relativa ao fator preço (liderança de mercado assegurada a quem detinha a capacidade de gerar menores custos de produção), para outra fase, onde os mercados tornaram-se globalmente monitorados pela oferta, devido ao desequilíbrio entre as capacidades produtivas instaladas ociosas e as demandas (Coriat, 1989).

Huey (1991) apropria-se do conceito desenvolvido por Thomas Kuhn sobre paradigmas na ciência para mostrar como as mudanças organizacionais<sup>5</sup> são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isto ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.

Segundo Ghoshal (1999), atualmente a empresa precisa estar em condições de ser local e globalizada ao mesmo tempo; comportar-se como uma empresa grande e, simultaneamente, movimentar-se como pequena; ser descentralizada e ter aspectos centralizados. O ponto central é que o mundo complexo de hoje exige tanto iniciativa pessoal como trabalho em equipe, sendo que todas as pessoas, começando pelos diretores do mais alto escalão, devem agregar valor à empresa.

Durante muito tempo, o principal recurso escasso era o capital e daí o fato de as empresas se organizarem em torno da alta administração; atualmente, em boa parte do mundo, o recurso verdadeiramente escasso é o conhecimento, e, portanto, é preciso incentivar as condições favoráveis das pessoas ao trabalho em consonância às exigências do mercado.

Neste contexto, o estudo dos processos de funcionamento e das mudanças nos grupos se reveste de uma importância particular na apreensão dos fenômenos organizacionais (Enriquez, 1992).

Como conseqüência são apontados alguns dos principais atributos do trabalhador da empresa reestruturada, tais como a iniciativa, a criatividade, a habilidade para trabalhar em equipe, a competência avaliativa, a capacidade de planejar e de organizar o seu trabalho, a visão de conjunto e a capacidade para aprender no próprio local de trabalho (Paiva, 1991).

E mais do que atributos ou conhecimentos, o que se estaria exigindo do trabalhador contemporâneo, seria um estado de "competência" dinâmica (Zarifian, 1996). Ou seja, um saber<sup>6</sup>, um saber-fazer<sup>7</sup> e um saber-ser<sup>8</sup> em processo, de maneira a estar sempre apto a

---

<sup>5</sup> Mudança organizacional é a "modificação total ou parcial da organização; considera o contexto da mudança, o processo e o conteúdo, juntamente com a habilidade em regular as relações entre os três. Considera praticamente útil a tomada de decisão e mudança estratégica, ao desenvolver a interação contínua entre essas idéias". (Pettigrew, 1993, p. 146).

<sup>6</sup> O saber compreende o conjunto de "conhecimentos gerais" ou formação escolar básica, de um lado, e o conjunto de conhecimentos específicos que visam preparar o indivíduo para o mercado de trabalho, de outro" (Paiva, 1991). Este mesmo saber é transmitido através de situações formais ensino-aprendizagem, sendo simbolizado pelo diploma requerido para ocupar uma determinada posição na empresa (Carrion, 1998).

<sup>7</sup> "O saber-fazer, ou saber real, abrange as habilidades técnicas e mentais adquiríveis pela via da experiência", também reconhecido como "qualificação fruto da experiência, indica o conjunto de habilidades sócio-técnico-intelectuais que os indivíduos desenvolvem e mobilizam na lida do trabalho" (Carrion, 1998).

<sup>8</sup> O saber-ser refere-se ao conjunto de habilidades que remete "a processos sociais globais, ultrapassando os limites dos saberes técnicos" (Maurice *et al.*, 1989). Refere-se ainda à qualificação social, ou conjunto das habilidades comportamentais (Carrion, 1998).

enfrentar desafios constantemente renovados de seu ambiente de trabalho (Carrion, 1998). Desta forma, uma das mudanças mais significativas tem sido o expressivo crescimento do uso das equipes para assumirem a responsabilidade por um processo completo de trabalho. A expectativa é que as equipes sejam capazes de utilizar as novas tecnologias e tenham a capacidade de responder adequadamente às demandas do mercado (Milkovich *et al.*, 2000)

Sabe-se que a reengenharia, já teve seu período de ampla aplicação e atualmente um novo conceito gerencial atrelado a ela, vem subindo muito e com força; a organização orientada para processos<sup>9</sup> aliada ao trabalho realizado por Equipes Autogerenciadas. Segundo Hammer (1998), uma organização voltada para processos, projeta e mensura cuidadosamente seus processos; fazendo com que, além disso, todos os funcionários envolvidos os entendam e se responsabilizem por eles, criando o que ele chama de "propriedade do processo". O autor considera que o novo tipo de organização é capaz de acabar com alguns dogmas do mundo da administração, alterando, por exemplo, o status do profissional de linha-de-frente. A organização do trabalho por processos privilegia a horizontalização dos fluxos de comunicação de modo a transpassar a organização, criando equipes multifuncionais, visando adicionar valor reconhecido pelo cliente.

Desta forma, então, uma das principais mudanças no conjunto das regulações de controle, que contribuem para a modelagem do processo de trabalho, diz respeito à substituição do princípio de tarefa pelo "time de trabalho por processo", no qual, a máxima "a cada homem, uma tarefa" é substituída pelo princípio de realização coletiva do trabalho (Carrion, 1998).

Muitos especialistas têm salientado o papel das equipes na busca da melhoria contínua da qualidade, que é a condição fundamental da Gestão da Qualidade Total<sup>10</sup>. Ishikawa (1993, p. 93) afirma que "o Controle Total da Qualidade é uma atividade grupal e não pode ser realizada por indivíduos, requerendo o trabalho em equipe". Em outras palavras, as equipes se constituem em ferramentas de gestão. De acordo com Drucker (1999, p. 78), o trabalho em equipe é um fato. Sempre que as pessoas trabalham em conjunto, elas o fazem em equipe, porém, "a decisão de qual equipe usar, para que finalidade, é vital, difícil e arriscada".

---

<sup>9</sup> "Orientação para o processo" ou "processo" enfoca *como* o trabalho é feito e *como* os resultados são alcançados (Bendali, 1998); na VdB, o conceito de processo é tomado como "uma cadeia de atividades, adicionando valor ao produto final, sendo que é o cliente que decide o seu valor (\$)".

<sup>10</sup> A Qualidade Total pode ser definida como resultante de um sistema gerencial que objetiva o estabelecimento de padrões da qualidade e a melhoria contínua desses padrões, visando à satisfação dos consumidores (Campos, 1992).

Em sua pesquisa, Katzenbach & Smith (1993) identificaram alguns princípios de senso comum no meio empresarial, tais como: (1) desafios crescentes de desempenho tendem a gerar equipes de trabalho; (2) oportunidades de implementação de trabalho em equipe existem em todas as áreas das organizações; (3) hierarquia e equipes se correlacionam quase como desempenho e equipes: equipes integram e proporcionam estruturas formais e processos de trabalho; (4) estruturas hierárquicas e processos básicos são essenciais para as grandes organizações; e (5) equipes são a unidade primária de desempenho para um número crescente de organizações.

Segundo Robbins & Finley (1997), as razões segundo as quais as organizações têm optado por equipes foram evidenciadas muitas vezes em diferentes lugares. Das razões apontadas pelos autores, destacam-se os seguintes:

- Equipes aumentam a produtividade: isto é justificado pelo fato de que as equipes *podem ver* oportunidades para melhorar eficiências que gerências convencionais não percebem;
- Equipes melhoram a comunicação: focadas na tarefa, as equipes compartilham informações e delegam trabalho;
- Equipes realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer: ultimamente as tarefas têm sido multifuncionais, exigindo das equipes integrantes versáteis, característica normalmente não encontrada na pessoa ou grupo de funcionários;
- Equipes fazem melhor uso de recursos: quando orientadas pelo princípio do *just-in-time* em que nada pode ser desperdiçado;
- Equipes são mais criativas e eficientes na resolução de problemas: em havendo vários motivos para a maior criatividade e eficiência, as equipes sabem mais sobre as organizações do que as hierarquias tradicionais (piramidais);
- Equipes significam decisões de alta qualidade: esta constatação é baseada na prática do conhecimento compartilhado que é a essência do conceito de equipe;
- Equipes significam melhores produtos e serviços: esta afirmação é fundamentada no princípio do aumento do conhecimento e a aplicação do mesmo no momento certo, alavancando desta forma o processo de melhoria contínua;
- Equipes significam processos melhorados: sendo que os processos atuam entre funções, as equipes que incorporam todas as funções exigidas para o processo têm uma visão holística do que acontece, tendo condições de remover obstáculos e aplicar energia organizacional onde necessário;

- Equipes diferenciam enquanto integram: permitindo às organizações envolver pessoas de diferentes perfis, formação e conhecimentos sem que estas diferenças afetem a essência da organização.

Na opinião de MCGregor (1992), muitos dos difíceis problemas organizacionais referentes à coordenação e controle podem ser resolvidos através do trabalho de equipes e da atividade de grupo, sendo que um pequeno grupo face a face seria tão importante quanto o indivíduo na organização.

Katzenbach & Smith (1993) também identificaram três razões básicas que motivaram e continuam motivando as organizações para a adoção da gestão do trabalho em equipes.

- 1) Equipes incrementam e potencializam a capacidade dos indivíduos, das hierarquias e do processo gerencial, requerendo grande comprometimento e contribuições significativas de cada um de seus integrantes. Equipes também promovem neste processo gerencial, um incremento no impacto do desempenho dos processos gerenciais básicos, tais como planejamento, alocação de recursos e avaliações. Ao contrário de algumas opiniões populares, a adoção de equipes não implica a destruição da hierarquia; ao contrário, equipes e hierarquia promovem um incremento mútuo de desempenho devido ao fato de que a estrutura e a hierarquia geram desempenho dentro de limites bem definidos.

- 2) Equipes são práticas: significando que a maioria das pessoas pode viabilizar o trabalho em equipe.

- 3) Equipes obtêm os resultados estabelecidos: além de ajudar a estabelecer e comunicar claramente as aspirações de desempenho, provendo recursos de motivação e recompensas além do desenvolvimento pessoal que jamais podem ser imitados pelos planos de carreira e recompensas macro das empresas.

Já o artigo “Quem tem medo das ferramentas gerenciais?” da revista HSM Management (2000, p. 126) ressalta que entre os motivos mais comuns para a utilização das EAGs estão os seguintes: (1) permitir as empresas reagir rapidamente às mudanças em seu

meio; (2) intensificar o aprendizado organizacional<sup>11</sup> e a adaptabilidade, estimulando uma liberdade maior para experimentar; (3) aumentar a satisfação e a retenção dos funcionários; (4) elevar a qualidade do produto pela adoção de padrões elevados e pela redução das etapas do processo de trabalho; e (5) ampliar o foco no cliente.

Também a abordagem de competências estratégicas (ou essenciais), popularizada por Prahalad (1997) em artigo, tem gerado um enorme interesse. Este artigo destaca a entrevista realizada com o especialista em estratégias corporativas, em que este afirma que o ponto central de uma estratégia é desenvolver uma série de competências essenciais<sup>12</sup> e, a partir daí, criar novos produtos e serviços. O processo requer uma nova maneira de pensar, avisa o professor, um certo "desaprendizado" e uma readaptação por parte dos dirigentes da organização. O conceito de competência essencial está revolucionando as teorias da competitividade. Quando a empresa se fixa nas oportunidades de mercado a serem aproveitadas, esta deve atentar para os recursos que pode reutilizar. Um deles são os intelectuais da empresa. Se alguém aprende algo fazendo 'X', quer aproveitar este aprendizado criando 'Y' e 'Z', sendo este o conceito de habilidade cumulativa básica na organização, ao que se denomina de 'competência essencial' (*core competence*).

O desenvolvimento de competências concentra-se no aprendizado em três níveis: individual, de grupo familiar e empresarial. O foco do aprendizado não é simplesmente o desenvolvimento da capacidade analítica. Ele inclui os processos e os valores, da mesma forma que as capacidades analíticas ou científicas, o aprendizado de processos e comportamentos também é um requisito. Portanto, é crucial haver processos que possam melhorar a capacidade das equipes em desenvolver habilidades especiais. Prahalad (1997) destaca que:

“O trabalho em equipe é importante para a competência essencial, uma vez que reforça as habilidades individuais de cada um. É assim que cresce uma organização. Encaramos as equipes como alcatéias de lobo. Assim como uma alcatéia, a equipe possui uma hierarquia bem definida. Os integrantes da alcatéia não são iguais – cada qual tem habilidades altamente diferenciadas. Porém trabalham todos juntos e são extremamente flexíveis.

---

<sup>11</sup> Conforme Wood (1994) a idéia de *learning organizations* foi popularizada por Peter Senge e seu grupo de estudos de teoria dos sistemas do M.I.T. dos Estados Unidos. Segundo Senge (1998), as novas tecnologias de aprendizagem organizacional são caracterizadas por cinco "disciplinas". Sendo a "disciplina" o conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência. As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional são: (1) pensamento sistêmico, (2) domínio pessoal, (3) modelos mentais, (4) visão compartilhada e (5) aprendizagem em grupo Fleury (1995) complementa: o conceito de uma organização que aprende implica na superação do modelo taylorista de separação entre os que pensam e os que executam.

<sup>12</sup> Entende-se por competências essenciais das empresas aquilo que elas sabem fazer de melhor (Prahalad, 1997).

Ademais, a curto prazo existe muita solidariedade. Acho que é a esse ponto que devemos chegar – um propósito compartilhado”.

A disseminação das competências para criar novas oportunidades de mercado abrange a idéia de transferência e compartilhamento entre equipes. Portanto, embora as pessoas, as equipes e a organização inteira sejam todas questões importantes da gestão das competências, a pedra angular, nesse caso, é a "qualidade" das pessoas.

Mas o que o desenvolvimento de uma nova competência deve incluir? O papel das pessoas, das equipes, de toda a organização e o processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformados em competências da equipe e em capacidade de toda a organização, conforme demonstrado no quadro 1.

Tecnologia	Aprendizado coletivo	Compartilhamento
1. Pessoas	Equipes	Organização
2. Tácita/explicita	Tácito/explicito	Explícito/tácito
3. Excelência pessoal	<i>Expertise</i> da equipe	Capacidade organizacional
4. Conhecimento científico	Compreender as aplicações específicas	Desenvolver competências
5. Criatividade e imaginação	Projetos/capacidades especiais	Nova forma de construir empresas e competir

Quadro 1 - A Criação de Competências

Fonte: HSM Management (1999)

Estes, portanto, são os aspectos observados no comportamento e desenvolvimento das equipes, que resultaram na economia de dinheiro com a eliminação ou acumulação de funções e no ganho de produtividade. As empresas, porém, continuam se aprofundando nesta experiência e desenvolvendo agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura bem como buscando conhecer e compreender os mecanismos de mudança que têm sido os fatores fundamentais identificados pelas organizações. Uma vez que o trabalho em equipe é uma tendência inequívoca, o realçamento de seus pontos fortes (fatores facilitadores) e o trabalho de redução dos pontos fracos (fatores dificultadores) devem fazer parte da percepção e estratégia empresarial moderna.

Nos dias atuais, uma experiência ruim numa equipe é uma incrível perda de tempo e talento. Uma das maneiras de evitar erros é aprender com as experiências anteriores. "Eu raramente vejo as equipes refletirem sobre os fatores que contribuíram para seu sucesso ou



fracasso, embora isso influencie tremendamente seu resultado futuro" afirma Caproni<sup>13</sup> *apud* Gomes (2000).

Desta forma, julga-se importante indagar e pesquisar sobre **quais os fatores dificultadores e facilitadores que ocorrem na implantação e consolidação de um processo de mudança como o que está em curso na Empresa pesquisada?**

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Investigar os fatores dificultadores e os fatores facilitadores na implementação e consolidação da organização do trabalho por processos com equipes autogerenciadas (EAGs) em áreas específicas de empresa montadora do ramo automobilístico.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Descrever o processo de implementação do sistema de trabalho por processo através de EAGs ;
- Identificar quais as estratégias adotadas pela empresa para estimular um comportamento pró-ativo à mudança e quais as estratégias utilizadas para superar as resistências e dificuldades;
- Investigar a impressão das pessoas sobre o modo como foi implantado o novo sistema de trabalho;
- Identificar quais os fatores dificultadores e facilitadores na implantação e consolidação do modelo de trabalho por processos com EAGs.

---

<sup>13</sup> Paula Caproni é coordenadora do curso sobre trabalho em equipe que é um dos mais procurados no MBA da Michigan Business School.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresentam-se neste Capítulo, a fundamentação teórica pertinente ao Setor Automobilístico, as Mudanças Ambientais e Organizacionais bem como a Divisão e Organização do Trabalho.

### **2.1 O Setor Automobilístico e as Mudanças Ambientais**

Apresenta-se neste item um breve histórico deste assunto, bem como exemplos de modelos de organização do trabalho e participação do trabalhador. Para tal, elaborou-se um breve relato sobre o setor automobilístico no Brasil, assim como uma descrição e comparação de três paradigmas de modelos de organização do trabalho: Volvo (Suécia), Toyota (Japão) e NUMMI (Estados Unidos).

Criada no início do século XX, a Indústria Automobilística mundial se conformou num padrão industrial dominante no transcorrer do século passado, seja por sua influência decisiva no setor industrial, na gestão do processo produtivo, no desenvolvimento de novas tecnologias e materiais ou na definição de um novo modo de vida, gerando uma grande capacidade de renda e empregos.

"A Indústria de veículos automotores, onde quer que se implante, sempre ensejou um surto de prosperidade, por assim dizer, ilimitado. Indústria de integração por excelência, seus efeitos suplantam os de qualquer outro setor <sup>14</sup>".

---

<sup>14</sup> Presidência da República (1959), citado por Shapiro (1997).

Por pelo menos duas vezes, no século passado, a Indústria Automobilística alterou substancialmente seu modo de produzir e fazer negócios. Enquanto as inovações no produto têm sido, em sua maioria, incrementais, as inovações de processo da indústria são mais radicais, principalmente quando se focalizam as mudanças entre três paradigmas produtivos: o artesanato, o processo de manufatura fordista e a produção "enxuta" (Meiners, 1999). A montadora fordista delineava-se claramente em torno da integração vertical, produção em massa, uso intensivo de mão-de-obra de baixa qualificação, hierarquias departamentalizadas, produtos padronizados por segmentos e componentes uniformizados, linha de produção rígida e relações internas e externas igualmente rígidas.

Atualmente, a Indústria Automobilística mundial encontra-se em pleno processo de reestruturação, envolvendo aspectos de transição do sistema de produção em massa para a produção enxuta<sup>15</sup>, também denominada por vários autores de pós-fordismo, ou "Ohnoísmo"<sup>16</sup>, de produção de alta performance ou ainda de toyotismo e vem definindo um padrão de gestão mais apto ao paradigma de automação flexível (Womack *et al.*, 1992; Ohno, 1978; Keller, 1994). Neste processo, decisões a respeito do lançamento mais rápido de novos produtos e alianças estratégicas, bem como novas gestões de trabalho são elementos-chave para o sucesso e até a sobrevivência empresarial. As pressões ambientais ligadas à popularidade da logística integrada, além das novas regras do gerenciamento da cadeia de suprimentos são decorrentes de uma série de eventos ocorridos no cenário econômico e empresarial. O quadro 2 a seguir apresenta uma síntese dessas mudanças.

Da década de 70.....	.....para a década de 90
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados domésticos protegidos</li> <li>• Mercados financeiros regulamentados</li> <li>• Taxa de câmbio estável</li> <li>• Baixo nível de desemprego</li> <li>• Dois pólos econômicos (EUA e Europa)</li> <li>• Crescimento das economias Industrializadas</li> <li>• Estruturas organizacionais pesadas</li> <li>• Organizações burocráticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados abertos</li> <li>• Mercados financeiros desregulamentados</li> <li>• Taxa de câmbio flutuante</li> <li>• Relações de trabalho flexíveis</li> <li>• Blocos econômicos: U.E., Nafta, Ásia</li> <li>• Indústrias transferidas para lugares onde a mão-de-obra é mais barata</li> <li>• Estruturas enxutas e flexíveis</li> <li>• Pluralidade de modelos organizacionais</li> </ul>

Quadro 2 - As Mudanças Ambientais  
 Fonte: Wood Jr. (2000)

<sup>15</sup> O princípio fundamental da produção enxuta está em evitar o desperdício. Ohno, ao visitar as linhas de montagem em Detroit, percebeu uma série de desperdícios que empurravam um custo maior ao preço final, sem nenhuma criação nova de valor ao cliente (Ohno, 1978).

<sup>16</sup> Princípios de trabalho introduzidos por Taiichi Ohno nas plantas da Toyota (Marx, 1997, p. 30).

Hoffman & Kaplinsky (*apud* Rabelo & Gitahy, 1993; Bitencourt, 1995) observam três tipos de mudanças tecnológicas na indústria automobilística: de produto, de produção e de organização; sendo esta última o foco deste trabalho no que se refere à reorganização do trabalho, através de programas participativos (EAGs).

Podem-se citar quatro principais fatores que impulsionam as mudanças na indústria automobilística, interagindo conforme representado na figura 1.



Figura 1 – Impulsionadores de Mudança na Indústria Automobilística  
Fonte: Volvo Truck Corporation

Estes fatores, podem ser interpretados da seguinte forma:

1) Os clientes de diferentes mercados que exigem produtos mais modernos, mais confiáveis, com maiores níveis de qualidade e a preços mais baixos, que lhes proporcionem vantagens competitivas em custos e flexibilidade operacional;

2) A sociedade com suas expectativas, regulamentações e leis no que diz respeito ao seu *modus vivendi* e que estão continuamente em mutação visando melhoria da qualidade de vida e da proteção ao meio ambiente;

3) A tecnologia desenvolvida para o aperfeiçoamento dos materiais, produtos e processos visando ganhar vantagem competitiva;

4) A concorrência em nível global na luta constante empenhada pelas empresas para a conquista e manutenção de clientes e mercados, buscando a vantagem competitiva também através da economia de escala<sup>17</sup>.

### **2.1.1 O Setor Automobilístico no Brasil e no Paraná**

Com uma produção média anual em torno de um milhão e seiscentas mil unidades de veículos, e empregando em torno de noventa e cinco mil trabalhadores (ANFAVEA, 2000), a indústria automobilística brasileira situa-se numa posição de destaque entre os países fabricantes de veículos automotores, ocupando um lugar no *ranking* dos dez maiores países produtores mundiais. Esta condição lhe confere a esta indústria, uma participação da ordem de dez por cento no PIB industrial brasileiro.

Criada em 1938, para produzir motores de avião, a FNM - Fábrica Nacional de Motores - foi a precursora da indústria automobilística brasileira. Em março de 1952, o então presidente da República, Getúlio Vargas, criou a Subcomissão de Jipes, Tratores, Caminhões e Automóveis, ligada à Comissão de Desenvolvimento Industrial, existente desde julho de 1951. A montagem de veículos não era, na época, uma novidade no Brasil, uma vez que, além da FNM, também a Ford e a General Motors dispunham de linhas de montagem no País. Essa atividade havia sido iniciada na década de vinte, a partir de unidades *CKD* (*Complete Knocked Down*), isto é, desmontadas para posterior montagem no destino de produção.

Com o objetivo de facilitar a instalação de linhas de produção, o governo proibiu a importação de autopeças com similares nacionais em agosto de 1952, proibindo ainda a importação de veículos completos em março do ano seguinte e criando em julho de 1954 a Comissão Executiva de Material Automobilístico. O processo foi interrompido pelo suicídio do presidente Getúlio Vargas, em agosto de 1954, somente retomando seu ritmo já no início do governo Juscelino Kubitschek (1956-1961). É nesse período que surge o SINFAVEA - Sindicato dos Fabricantes de Veículos Automotores -, em 25 de novembro de 1955. Seis meses depois, em 15 de maio de 1956, as indústrias de veículos, ao lado de sua entidade

---

<sup>17</sup> As economias de produção em massa ou de escala que são muitas vezes descritas como "rendimentos crescentes da escala" são o fenômeno proporcionado pelo aumento de todos os fatores dos processos industriais de forma proporcional e ao mesmo tempo (Samuelson, 1979, p. 29).

sindical, constituíam uma entidade civil, a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, a ANFAVEA.

O início dos anos 70 dava seqüência ao grande impulso no processo de transnacionalização da produção, iniciado no final dos anos 50, com a localização de plantas industriais fora dos países desenvolvidos, buscando atender aos mercados mundiais e recuperar margens de lucros não mais obtidas pelas matrizes (fuga dos altos salários, legislações ambientais, etc.). Nesse período, o Brasil, em pleno milagre econômico, constituía local politicamente e economicamente interessante para instalação dessas plantas. Num clima de instalação das novas plantas e necessidade de expansão das antigas, a questão de localização industrial para os novos investimentos assume relevo. A melhor localização industrial do País era, sem dúvida, a capital paulista e seu anel vizinho das cidades do "ABC". Lá estava o maior e mais dinâmico mercado consumidor de bens intermediários e finais, o maior e mais completo parque de fornecedores, os bolsões de mão-de-obra, os recursos financeiros e a mais adequada estrutura urbana. Porém, São Paulo, que desde o início do século apresentara fatores de atração para a indústria, na década de 70, observou o surgimento de importantes "deseconomias" de aglomeração, seja pelo estrangulamento da infra-estrutura, ou pela valorização fundiária que implicaria custos para expansão e instalação de novas plantas (ANFAVEA, 2000).

Começam, então, com o impulso da política de desconcentração industrial e pelos *lobbies* estaduais de atração de investimentos, a ser observadas novas regiões. Segundo Diniz *et al.* (1990) e Diniz (1993 a, 1993 b), os fatores que intercederam para a descentralização regional da indústria, foram três: (1) a intervenção do Estado; (2) as disponibilidades diferenciadas de recursos naturais e (3) os fatores espaciais (economias e deseconomias de aglomeração).

Em função disto, atualmente existem vários pólos automobilísticos no Brasil. Dois dos maiores pólos automobilísticos do País estão situados nas regiões Sudeste e Sul; um deles situa-se na região conhecida por "ABC" paulista<sup>18</sup> e o outro situado na região da Grande Curitiba no estado do Paraná. O pólo do "ABC" paulista congrega as seguintes montadoras: Daimler-Chrysler, Ford, Volkswagen; General Motors e Scania. Já o outro localiza-se na região de Curitiba e é formado pelas empresas Fiat-New Holland, Renault, Volvo e Volkswagen-Audi. Existem ainda pólos automobilísticos menores, como um no Rio Grande

---

<sup>18</sup> "ABC" paulista: região localizada na Grande São Paulo e constituída pelos municípios de Santo André (A), São Bernardo do Campo (B) e São Caetano do Sul (C).

do Sul (General Motors), um bastante expressivo localizado no interior do estado de São Paulo, situado na região do Vale do Rio Paraíba (Ford, General Motors, Honda, Toyota e Volkswagen), o do Rio de Janeiro, na região de Resende (Volkswagen e Peugeot), o de Minas Gerais (Fiat), na região de Betim e o da Bahia (Ford) no pólo industrial de Camaçari. Além destes, existem duas outras montadoras, situadas uma em Goiás (Mitsubishi) e outra no Ceará (Troler).

A implantação de um complexo automobilístico em uma região representa, de alguma forma, o transplante e a possibilidade de desenvolvimento de técnicas e modelos de gestão, além de proporcionar alterações na conjuntura econômica e no *modus vivendi* local.

Especificamente, quanto à implantação do pólo automobilístico na região de Curitiba (onde se situa a empresa objeto desta pesquisa), esta se iniciou a partir de meados dos anos 70, na esteira de um novo surto de investimento automotivos e resultado da política de descentralização do Governo Federal. Esta política do governo central foi acompanhada de intensa atividade de atração de investimentos desenvolvida por alguns estados, entre eles o Estado do Paraná. A partir do início dos anos 90, a indústria automobilística inicia uma nova fase de crescimento na economia brasileira. São apontados como fatores decisivos para o início dessa nova fase: (1) a abertura econômica, que elevou a exposição da indústria brasileira (particularmente a automobilística) à concorrência internacional, indicando uma trajetória de reestruturação produtiva; (2) a conformação do Mercosul, ampliando a área de mercado para as montadoras presentes na região, bem como gerando a necessidade de regimes automotivos especiais; (3) a recuperação com crescimento e estabilidade nas economias brasileira e argentina; e (4) os acordos firmados no âmbito da Câmara Setorial Automotiva, que conduziram a algumas políticas setoriais para a produção dos carros populares, através dos Acordos Automotivos de março/1992 e fevereiro/1993 e o Decreto 799 de março/1993 (Meiners, 1999). Novamente nesta nova fase, o Estado do Paraná reforçou sua vontade política de construção de um novo pólo automobilístico no cenário nacional, atraindo novas montadoras e respectivos investimentos para a região, através da valorização das vantagens de localização do Estado e da Região Metropolitana de Curitiba. O artigo publicado por Lourenço (1994) bem como o Manual do Investidor, editado pela Secretaria da Indústria e Comércio de Curitiba, sintetizam algumas dessas vantagens.

- O Estado apresentava uma estrutura produtiva moderna e em expansão, com destaque para os setores metalmeccânico e eletroeletrônico, e ainda uma reduzida organização a atuação sindical.

- O Paraná oferecia localização estratégica diante da nova geografia do Mercosul, estando próximo dos principais mercados de fornecedores e centros econômicos da macrorregião.

- A existência de um parque fornecedor ainda incipiente, mas capaz de atender a requisitos de qualidade e especificações técnicas da indústria metalmeccânica. Nesse período havia 16 empresas locais fornecedoras da New Holland, doze fornecedoras da Volvo e doze fornecedoras da Bernard Krone. Além disso, estavam presentes na região fornecedores de classe mundial como a Denso e a Robert Bosch.

- Condições infra-estruturais adequadas na área de telecomunicações, água, energia elétrica e transporte rodoviário e marítimo somando-se aos investimentos para modernização e ampliação dos sistemas, como internacionalização do Aeroporto, Terminais de Containers e Veículos e Expansão do Porto de Paranaguá, implantação de Estações Aduaneiras de Interior (Porto Seco), duplicação das Rodovias conectadas ao Nordeste de Santa Catarina e São Paulo, o Anel de Integração rodoviário com o interior do Paraná, a rede estadual de fibra ótica, a rede porto (fibra ótica) em Curitiba e RMC e a rede telemática do Paraná, a Ferroeste, as pontes sobre o rio Paraná, a expansão da oferta de energia elétrica, o ramal sul do gasoduto Bolívia-Brasil, etc.

- Forte potencial de qualificação da força de trabalho, a partir de centros de educação técnica e universitária já voltados a atender à demanda empresarial instalada.

- Ambiente de negócios e rede de cooperação existente entre Governo, Entidades Empresariais, Instituições de Fomento, de Apoio e de Ensino e Pesquisa, com suporte empresarial e tecnológico a novos empreendimentos.

- A qualidade de vida (expressa nos níveis de atendimento à educação, saúde, habitação, transporte coletivo, acesso à cultura e lazer, assistência social, etc.) e dos serviços urbanos e sociais existentes em Curitiba e RMC.

Com essas vantagens citadas, somadas a instrumentos fiscais e financeiros, proporcionados pelo FDE (Fundo de Desenvolvimento Econômico, que permite a participação acionária do Estado em projetos estratégicos de investimentos no Estado - criado pelo primeiro Governo Ney Braga em 1962) e pelo Programa Paraná Mais Empregos (Dilação de prazo de recolhimento do ICMS, sem cobrança de encargos. com possibilidades de extensão a fornecedores - através da transferência do crédito do imposto - Lei Anibal Kury de 1992), o Paraná conseguiu firmar uma série de protocolos de investimento com empresas



automobilísticas, colocando-se como um dos mais promissores pólos automotivos do Mercosul.

Acompanhando a tendência mundial e seguindo modelos das empresas matrizes na maioria dos casos, a Indústria Automobilística local também tem sido "palco" de testes e "balões de ensaio" para o desenvolvimento de novos produtos e de novas formas de gestão e modelos de organização do trabalho, adotando, adaptando e, às vezes, inovando estes padrões. O atual quadro de modelos de divisão do trabalho em nível de chão-de-fábrica em várias montadoras automobilísticas brasileiras pode ser observado no anexo I. As informações contidas neste anexo foram obtidas através de uma pesquisa realizada junto aos departamentos de RH dessas empresas, em julho de 2001.

### **2.1.2 O Setor Automobilístico e as Mudanças Organizacionais**

Até meados da década de 80, a terminologia grupos semi-autônomos soava como algo etéreo e distante da realidade industrial brasileira. Os casos suecos da Volvo e Scania, além de pouco conhecidos em seus detalhes, eram praticamente as únicas referências que se podiam citar e discutir. Em dado momento, um conjunto de pesquisas e publicações começaram a focar e discutir as experiências japonesas, particularmente no setor automobilístico. Os conceitos de trabalho em grupo, 'empoderamento' (*empowerment*), autonomia e outros começaram, então, a ser vislumbrados por cada vez maior número de empresas ocidentais como algo a ser mais seriamente considerado em termos de melhoria operacional. A partir dos anos 90, foi iniciado um processo mais amplo de difusão do trabalho em grupo na indústria brasileira e ocidental (Marx, 1997). Com a finalidade de ilustrar as mudanças organizacionais no setor automobilístico são abordados a seguir três Paradigmas: Volvo (Suécia), Toyota (Japão) e NUMMI (EUA).

### 2.1.2.1 Volvo (Suécia)

Desde os anos 70, o grupo Volvo tem-se identificado por inovações no âmbito da organização do trabalho, mormente em plantas voltadas para montagem de automóveis e veículos comerciais. O projeto de Kalmar (1974) é um marco, neste aspecto, pelo fato de introduzir pela primeira vez a modalidade de equipes semi-autônomas neste setor de atividades, onde equipes de operários montavam automóveis do início ao fim. Entre as décadas de 70 e 80, outras experiências menos divulgadas tiveram efeito nos processos de montagem final de motores e veículos comerciais, sendo que a maioria delas baseou-se no princípio da assim denominada "produção em docas"<sup>19</sup>, tendo a Volvo introduzido este método no setor automobilístico durante a década de 80, na planta de Uddevalla. Esta planta é considerada um dos paradigmas em termos de organização baseada em grupos semi-autônomos, desencadeando uma grande discussão no meio acadêmico. O conceito de produção em docas se caracterizava por: (1) a autonomia e o trabalho em grupos são prioritários; (2) os produtos são montados pelos mesmos operários do começo ao fim, em fases sucessivas chamadas docas, onde em cada uma dessas docas operava um grupo semi-autônomo; (3) diminuição da quantidade de atividades repetidas; (4) uso de equipamentos de montagem universais; e (5) apoio e participação sindical no processo de projeto e operação da produção (Marx, 1997).

A planta estava localizada na Suécia, país com características macroeconômicas e sociais particulares, fatores estes que facilitam o entendimento do modelo, sendo que, entre outros, se destacavam: (1) níveis elevados de educação e cultura da população; (2) nível de remuneração e renda per capita dos mais elevados em termos mundiais; (3) ativa participação do Estado nas políticas de bem-estar social; (4) sociedade significativamente sindicalizada; e (5) forte dependência da economia em relação ao comércio exterior principalmente no que diz respeito a exportações.

Desde o início do projeto da planta de Uddevalla, foi montada uma equipe composta por engenheiros da própria empresa (funcionando também como coordenadores), consultores ligados à universidade local (Departamento de Engenharia de Produção), pesquisadores de

---

<sup>19</sup> O Conceito de " produção em docas" está muito ligado em sua origem à atividade de montagem realizada sem correia transportadora. Mesmo assim, várias de suas características poderiam ser consideradas em outros tipos de operação produtiva (Marx, 1997).

novas técnicas de organização da produção e do trabalho e por engenheiros assessores do Sindicato Nacional dos Metalúrgicos. Essa planta era voltada somente para a atividade de montagem final. Os insumos de produção eram provenientes de outras plantas, dentro e fora do grupo Volvo.

A estrutura organizacional se caracterizava pelo que viria a ser uma constante nas novas plantas industriais projetadas a partir dos anos 90: (a) poucos níveis hierárquicos. Acima dos grupos, compostos por montadoras (com um único nível hierárquico e cargo), encontravam-se somente os gerentes da produção, os gerentes funcionais e o gerente geral da planta; (b) grupos reduzidos na área de apoio, como qualidade, manutenção e sistemas de informação. A maior parte das atividades tradicionais dessas áreas deveria passar a ser desenvolvida pelos próprios grupos, com base nas habilidades desenvolvidas pelos seus membros e com auxílio de programas de treinamento e (c) o processo de gestão era baseado no estabelecimento de metas e resultados do período e no autocontrole. Reuniões de negociação e estabelecimento de metas setoriais eram a base das relações de interface entre as áreas de apoio e de produção.

A área de gestão de Recursos Humanos da Volvo na Suécia desenvolveu três iniciativas com os seguintes aspectos: (1) remuneração: o sistema de remuneração desenvolvido era baseado no conceito de competências, valorizando principalmente a evolução salarial e profissional horizontal dos trabalhadores; (2) treinamento: foi adotado a prática no trabalho (*on-the-job*), em que os trabalhadores mais experientes repassam seus conhecimentos aos demais; (3) esquemas de admissão: os pré-requisitos eram mínimos: saber ler e escrever na língua sueca, possuir carta de motorista (o que significa alguma intimidade com o produto produzido) e ter aptidão para trabalho em grupos.

Para a formação dos grupos e alcance de autonomia identificados, foram utilizados cinco critérios; (1) cada grupo era formado por aproximadamente dez membros, havendo um líder, não permanente, eleito pelo próprio grupo; (2) os grupos recebiam e discutiam/negociavam as metas semanais de produção sendo que parte da remuneração dependia diretamente do atingimento dessas metas segundo avaliação do gerente da área; (3) o objetivo era transferir o poder decisório para os grupos sempre que possível; (4) cada grupo possuía um terminal de computador ligado à rede local da planta, para proporcionar a obtenção de informações, bem como solicitar ao almoxarifado o fornecimento de insumos necessários a cada "doca"; e (5) estudos de tempos e métodos serviam para definir a

organização da planta para produzir em sua capacidade máxima, originando-se daí o dimensionamento dos grupos.

### 2.1.2.2 Toyota (Japão)

As práticas de qualidade e de participação, segundo Salerno (1987), tiveram sua origem no Japão na década de 60, quando o "*made in Japan*" costumava ser associado à péssima qualidade de seus produtos. Relata-se que, num primeiro momento, foram desenvolvidos programas de inovações administrativas na forma de CCQs (Círculos de Controle da Qualidade) e posteriormente JIT (*Just-in-Time*) e KANBAN<sup>20</sup>. Na seqüência, apareceram as inovações tecnológicas proporcionadas pelos investimentos em maquinário e equipamentos modernos. Estas inovações foram proporcionadas pelos recursos financeiros disponibilizados pelos Estados Unidos e pela presença de administradores americanos entre eles, Deming. O forte sindicalismo japonês, de acordo com Tauile (1987) e Antunes (1995), foi destruído na década de 50 e reconstruído posteriormente aliado aos grandes grupos econômicos do País. Surgiu então, no Japão, o sindicalismo de empresa, que demonstrou ser um terreno fértil para as novas práticas gerenciais com envolvimento dos funcionários. Estas práticas evoluíram para o modelo consagrado e utilizado nas plantas da Toyota.

Segundo Marx (1997), as principais práticas organizacionais identificadas nos grupos de trabalho das plantas da Toyota na época foram; (1) cooperação recíproca no trabalho, com tarefas individuais, porém com uma colaboração mútua na chamada "zona de passagem do bastão"; (2) rotação nos postos de trabalho, determinada por um chefe de cada equipe e com consulta prévia aos membros; (3) transmissão mútua de habilidades e conhecimentos, onde o aprendizado de novas tarefas era feito no próprio local de trabalho (condição *on-the-job*) do

---

<sup>20</sup> O método de produção *just-in-time* é um dos grandes pilares do Toyotismo ou produção enxuta. Ele é um instrumento de controle da produção, que visa otimizar a produção, atendendo à demanda o mais rápido possível e minimizando os estoques das empresas (intermediários, finais e de matérias-primas). O *just-in-time* tanto pode ser externo, ou seja, abarcar a relação da empresa com seus fornecedores, como interno, abranger as relações dos diferentes departamentos da organização (Leite, 1994). O método KANBAN ou KAN-BAN é a base do *just-in-time* e consiste em formar uma cadeia de informações paralela aos fluxos reais de produção (de posto anterior para posto posterior) no sentido inverso. Des ta forma, são feitas encomendas pelos postos posteriores aos postos anteriores. Estas encomendas são feitas através de cartazes (em japonês KAN-BAN) que circulam em caixas vazias no sentido posto posterior a posto anterior. Assim sendo, circulam caixas cheias de produtos no sentido do fluxo real de produção e caixas vazias com cartazes no sentido inverso (Coriat, 1994).

membro mais experimentado para o novato; e (4) atividades em pequenos grupos, com base nos próprios grupos de trabalho, que se reuniam a cada duas semanas por trinta a sessenta minutos, após a jornada, com o propósito de sugerirem melhorias com respeito a seus locais de trabalho .

Outras características também importantes deste modelo de trabalho são: (a) cinco níveis hierárquicos na produção: chefe de serviço, chefe de seção, chefe de equipe, chefe do grupo de trabalho e operadores. Cada seção era composta por um grupo de equipes e cada equipe era formada por dois ou três grupos de trabalho; (b) definição de tempos padrões, identificados por equipes de engenheiros, por ocasião do lançamento de novos modelos. Os procedimentos definidos a partir daí eram afixados em cada posto de trabalho e o chefe de equipe decidia quantos trabalhadores seriam necessários para operacionalizá-los; (c) programa de treinamento visando à polivalência; existia um programa detalhado, definido para cada trabalhador pelo chefe de cada equipe; (d) bases de cálculo salarial e de promoção; os salários e a avaliação eram atribuídos individualmente e (e) funções dos chefes de equipe, seção e de grupo eram em grande parte funções tradicionais de um supervisor, tais como garantir a manutenção dos tempos padrões, controlar faltas e férias, garantir a disciplina e definir as prioridades para as atividades.

A caracterização recente das plantas da Toyota, segundo Fleury & Fleury (1995), é a seguinte: (1) o conceito de linha de montagem é substituído por minilinhas responsáveis por funções específicas do processo e instaladas paralelamente; (2) utilização de equipamentos de operação facilitada com ambiente mais agradável. Estes autores concluíram que a origem destas mudanças está na estrutura do mercado de trabalho e no decréscimo das vendas globais da companhia e esforços foram mobilizados para fortalecer as relações dos trabalhadores nos grupos, o seu bem-estar no trabalho, mesmo às custas de alguma perda de desempenho.

### **2.1.2.3 NUMMI (EUA)**

A planta resultante da *joint venture* entre a General Motors (GM) e a Toyota passou a fabricar produtos da Toyota usando suas técnicas de produção, o que acabou por demonstrar a

viabilidade de "transplante" dos conceitos do ohnoísmo para outros países, ao se utilizar trabalhadores locais.

Como professor da Escola de Administração de Empresas da Universidade do Sul da Califórnia, Paul Adler passou dois anos estudando na New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), a fábrica de carros em Fremont, Califórnia, pertencente à General Motors (GM) e à Toyota. Ele atribui o êxito fenomenal da NUMMI a uma aplicação generalizada dos métodos de Taylor, mas com uma diferença crucial: os cronômetros e pranchetas ficavam nas mãos dos trabalhadores e não na dos controladores.

Desse ponto de partida, a NUMMI foi um laboratório para um experimento administrativo instigante. Quando a Toyota e a GM anunciaram seu plano em 1983, as duas rivais tinham metas diferentes ainda que não conflitantes. A GM queria aprender sobre o muito alardeado sistema de produção da Toyota, que estava obtendo níveis de produtividade sem precedentes no Japão e ajudando a Toyota a bater a GM no mercado americano. A Toyota queria aliviar os atritos comerciais. Mas ela queria também descobrir se, com trabalhadores norte-americanos, poderia usar os métodos de administração que tão cuidadosamente talhara no Japão.

O teste seria muito desafiador. A fábrica da GM, a 58 quilômetros a sudeste de São Francisco (EUA), vinha sendo uma das piores da companhia desde que fora inaugurada em 1963. A produtividade e a qualidade eram consideradas muito baixas, o abuso de álcool e drogas era estorrecedor e o absentéismo era tão alto que centenas de trabalhadores extras eram contratados só para garantir que se apresentasse um número suficiente de trabalhadores todos os dias.

A seção local do United Auto Workers (UAW, o sindicato dos trabalhadores) tornou-se uma das mais militantes do País e a fábrica de Fremont foi fechada quatro vezes por greves não autorizadas pelo sindicato. Em 1982, a GM fechou-a.

A Toyota, cujos administradores deveriam gerir a NUMMI, pretendiam originalmente reabrir a fábrica com trabalhadores não sindicalizados. Pressionada pela GM, que temia uma retaliação do sindicato em todas suas outras fábricas, a companhia japonesa logo aceitou que não teria escolha senão lidar com a UAW. Algumas das principais características, conforme Adler (1993), eram muito semelhantes às desenvolvidas pela Toyota no Japão, tais como: (a) o trabalho era organizado em grupos de cinco a sete trabalhadores, tendo um líder escolhido pelo coordenador responsável por cada quatro grupos de produção;

Existia um acordo de estabilidade com o sindicato; (b) existiam somente duas classificações de cargos na produção e somente uma faixa salarial; e (c) existia grande preocupação com a padronização de tempos e procedimentos.

Em sua inauguração, 85% dos 2.200 trabalhadores horistas da NUMMI vinham da antiga força de trabalho. Ao final de 1986, apenas dois anos depois de a NUMMI ter reativado a linha de montagem em Fremont, sua produtividade era maior que a de qualquer outra fábrica da GM e mais de duas vezes o nível atingido pela mesma fábrica sob administração da GM. Igualmente impressionante é que era quase tão alta quanto a de fábricas japonesas da Toyota há muito estabelecidas. A produtividade da NUMMI, conforme Adler (1993), foi considerada a melhor dentre as plantas da GM, sendo que, com relação à análise qualitativa, conclui-se que a utilização de tempos e métodos (modelo taylorista) com a participação dos trabalhadores proporcionou os resultados já citados.

#### **2.1.2.4 A Comparação dos Modelos**

Entre os anos de 1992 a 1995, observa-se acirrado debate em termos comparativos entre Uddevalla e NUMMI por parte dos autores e estudiosos suecos e americanos e que segundo Marx (1997), se trata de um debate notadamente ideológico, uma vez que são plantas dificilmente comparáveis em função de projetos e estratégias muito diferentes. E, concluindo Marx, a base deste debate é a questão de duas visões distintas de projeto organizacional: sendo o projeto NUMMI voltado para o desempenho e estratégia empresarial, e o projeto Udevalla focado no compromisso maior com desempenho e condições humanas de trabalho na fábrica.

Já com relação às plantas da Toyota, em análise preliminar, parece não ser possível mencionar mudanças profundas na organização do trabalho, pois embora guarde semelhança com as de Kalmar, por exemplo, não são identificados indícios da introdução de grupos semi-autônomos ou outras iniciativas no sentido de maior flexibilidade e autonomia. Os casos Toyota e NUMMI, com modelo de trabalho em grupos centrados na flexibilidade de alocação do trabalhadores, configuram adaptação dos princípios do modelo clássico de inspiração fordista-taylorista a um ambiente marcado por grande competição desde o final dos anos 80.

O caso Volvo, cujo modelo de trabalho abordava o conceito de grupo semi-autônomo (oriundo da abordagem sociotécnica), era baseado no princípio de autonomia, voltando-se para metas de eficiência e competitividade industriais, flexibilidade organizacional e incremento das competências profissionais dos atores envolvidos.

## **2.2 A Divisão e Organização do Trabalho e a sua Evolução - um Breve Relato**

Apresentam-se neste item de Divisão e Organização do Trabalho os seguintes componentes: a especialização, a hierarquia, a autoridade, a responsabilidade e a delegação. Na sequência, abordam-se a Reorganização do Trabalho e a conseqüente redefinição de suas características e, por fim, abordam-se os temas Grupos e Equipes.

O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é produzir algo, ou seja, a produção de bens ou de serviços. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem.

O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com o advento da Revolução Industrial e provocaria uma mudança radical no conceito de produção, principalmente pela fabricação maciça de grandes quantidades por meio do uso da máquina, em substituição ao artesanato, e da aplicação da especialização do trabalhador na linha de montagem. O importante era que cada pessoa pudesse produzir a maior quantidade possível de unidades dentro de um padrão aceitável de qualidade, objetivo que somente poderia ser atingido por uma relativa automatização na atividade humana baseada na repetição constante da mesma tarefa.

O princípio da divisão do trabalho, de acordo com a opinião de Bennis (1968) iniciou-se ao nível dos operários com a Administração Científica e ampliou-se para os escalões hierárquicos mais elevados da organização com o advento da *Teoria Clássica*. A grande aceitação e divulgação da divisão do trabalho deveu-se a uma série de fatores considerados positivos, a saber: (a) padronização e simplificação das atividades dos operários e posteriormente do pessoal de nível mais elevado; (b) maior especialização e detalhamento



das tarefas; e (c) melhor aproveitamento do trabalho especializado por meio da departamentalização.

As conseqüências que a divisão do trabalho trouxe a curto prazo foram: (a) maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido; (b) maior eficiência da organização, como resultante do item anterior; e (c) redução dos custos de produção, principalmente os de mão-de-obra e de materiais diretos.

Com a divisão do trabalho, a própria organização empresarial passa a desdobrar-se em três níveis administrativos que compõem o aparato administrativo necessário para dirigir a execução das tarefas e operações: (1) o nível institucional, composto dos dirigentes e diretores da organização; (2) o nível intermediário, ou nível do meio do campo, composto dos gerentes; e (3) o nível operacional, composto dos supervisores que administram a execução das tarefas e operações da empresa.

### **2.2.1 A Especialização**

Como conseqüência do princípio da divisão do trabalho surge a especialização; cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas. De um lado, a Teoria Clássica defendia o pressuposto de que a concentração dos esforços em campos limitados e restritos permite incrementar a quantidade e a qualidade da produção. Por outro lado, a especialização do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando-se as substituições de indivíduos por outros, permitindo-se melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, decididamente, aumentando-se o rendimento da produção. As propostas de Taylor, quanto à separação do planejamento da execução do trabalho, e à separação da execução e do controle, são corolários do princípio da especialização. Conforme Chiavenato (1999), os autores clássicos adotam estes princípios e passam a se preocupar posteriormente com a especialização dos órgãos que compõem a estrutura organizacional.

### **2.2.2 A Hierarquia, a Autoridade, a Responsabilidade e a Delegação**

Outra consequência do princípio da divisão do trabalho é a intensa diversificação funcional dentro da organização. A pluralidade de funções imposta pela especialização exige inevitavelmente o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que estas cumpram harmoniosamente as suas respectivas missões. Isto significa que, além de uma estrutura de funções especializadas, a organização precisa também de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. Em toda organização formal existe uma hierarquia, conseqüentemente esta divide-se em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo os superiores uma certa autoridade sobre os inferiores. Em outros termos, à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o grau de autoridade do ocupante do cargo.

A autoridade para os autores clássicos é conceituada como um poder formal, ou seja, uma propriedade de uma pessoa ou de uma instituição, significando principalmente o direito de dar ordens. Autoridade é o poder de comandar outros, para que executem ou deixem de executar algo, da maneira considerada, pelo possuidor dessa autoridade, como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do órgão. Conforme Fayol (1950), a autoridade é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado. Assim, como condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades voltadas para o alcance dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupa uma determinada posição em relação aos outros.

Para os autores neoclássicos, autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos para alcançar os objetivos desejados pela organização. A autoridade distingue-se por três características (Daft, 1992, p. 387-388):

(1) Autoridade é alocada em posições da organização e não em pessoas: os administradores têm autoridade devido às posições que ocupam. Outros administradores nas mesmas posições têm a mesma autoridade.

(2) Autoridade é aceita pelos subordinados: os subordinados aceitam a autoridade dos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar o seu cumprimento.

(3) A autoridade flui para baixo através da hierarquia verticalizada: a autoridade flui do topo até a base da organização e as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base.

A responsabilidade significa o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi designada. Geralmente, o grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. Quando um gerente tem responsabilidade pelos resultados de uma tarefa, mas pouca autoridade, o trabalho se torna difícil. Quando um gerente tem autoridade excessiva em relação à responsabilidade, ele pode tornar-se tirano ou autocrático. A autoridade é o fundamento da responsabilidade. E da mesma forma que ocorre com a autoridade, a responsabilidade é um dos termos mais mal compreendidos da literatura administrativa. Muitas vezes, o termo responsabilidade é utilizado com o significado de dever, de atividade e de atribuição. Para os autores neoclássicos, a responsabilidade provém da relação superior-subordinado e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas. É a relação contratual, pela qual o subordinado concorda em executar certos serviços em troca de compensação monetária ou de outras formas de retribuição. A autoridade emana do superior para o subordinado, quando se faz uma designação de deveres, enquanto a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que este realize tais deveres. Por conseguinte, diz-se que a responsabilidade é delegada a subordinados, embora, na realidade, o que se delega é a autoridade e não somente a responsabilidade. Sobre este assunto há muita discussão e controvérsia.

Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis mais baixos para proporcionar o máximo de flexibilidade para satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente. Conforme Horton (1992), as técnicas de delegação de autoridade são as abaixo relacionadas

- Delegar a tarefa inteira: dar a cada indivíduo a responsabilidade completa e aumentar sua iniciativa, enquanto proporciona ao gerente melhor controle sobre os resultados.
- Delegar à pessoa certa: nem todas as pessoas têm as mesmas capacidades e motivações. Deve-se conciliar o talento da pessoa com a tarefa para que a delegação seja

eficaz. Deve-se identificar as pessoas que são independentes em suas decisões e que demonstram desejo de assumir responsabilidades.

- Delegar responsabilidade e autoridade: designar apenas tarefas não constitui uma delegação completa. O indivíduo deve ter responsabilidade para realizar a tarefa e a autoridade para desempenhar a tarefa da maneira que julgar melhor.
- Proporcionar informação adequada: a delegação bem-sucedida inclui informação sobre o quê, o porquê, quando, onde, quem e como. O indivíduo deve compreender a tarefa e os resultados esperados, obter as provisões e recursos necessários e para quem e quando os resultados deverão ser apresentados;
- Manter retroação: retroação significa linhas abertas de comunicação com as pessoas para responder questões e proporcionar orientação, mas sem exercer controle. A retroação dá aos indivíduos a pista certa, e as linhas abertas de comunicação aumentam a autoconfiança.
- Avaliar e recompensar o desempenho: quando a tarefa é executada, deve-se avaliar os resultados e não os métodos.

### **2.2.3 A Reorganização do Trabalho e a Redefinição de suas Características**

Na época pré-industrial, a maioria dos artesãos trabalhava em sua própria casa, a partir da sua própria iniciativa e impondo seu próprio ritmo (Wright, 1985), sendo que o sistema das fábricas introduziu junto aos trabalhadores horários e disciplinas mais rígidas.

Em consequência, este novo paradigma introduziu a remuneração por tarefa (como antes), porém atrelada a horários rígidos e, ainda mais, por unidade de tempo: por hora, por jornada, por semana, por mês ou por ano (Hassard, J. *In* Chanlat *et al.*, 1996). O relógio foi "a máquina" dominante no sistema tayloriano de organização produtiva, proporcionando a sincronização das atividades de produção a partir da qual Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu a base da administração científica, chegando, à época, no grau máximo da diferença entre o trabalho industrial e os ritmos variados do trabalho artesanal ou agrícola.

Com o evento da organização com perspectiva sociotécnica<sup>21</sup> que é, antes de mais nada, um sistema aberto, em função de interagir com o ambiente, sendo capaz de se auto-regular e que segundo Biazzini Jr. (1994), possui a propriedade de equifinalidade, isto é; pode alcançar um mesmo objetivo a partir de diferentes caminhos e usando diferentes recursos. Esta perspectiva sociotécnica é formada por dois subsistemas: o subsistema técnico - que são as máquinas, equipamentos, técnicos etc.; e o subsistema social - que são os indivíduos e grupos de indivíduos, seus comportamentos, capacidades, cultura, sentimentos e tudo de humano que o acompanha.

Na opinião de Ortsman (1984), a abordagem sociotécnica evidenciou a existência de uma margem de liberdade entre o técnico e o social, que podia ser utilizada para modificar a organização do trabalho. Assiste-se a uma inversão de perspectiva. Em vez de automatizar as tarefas mais complexas, a automatização deve incidir sobre as tarefas mais monótonas e mais perigosas.

O mundo interno dos indivíduos sendo formado por seus instintos, inconsciente, capacidades inatas, superego, crenças, valores, a sua relação com o ambiente externo é controlada pelo seu ego ou consciente. Os indivíduos apresentam diferenças também em termos de necessidades e expectativas. Assim, os modelos e estruturas de trabalho que os motivam não são os únicos. Contudo, a Escola Sociotécnica considera que o comportamento das pessoas face ao trabalho depende da forma de organização deste trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas, pois o desempenho das tarefas e os sentimentos a elas relacionados - responsabilidade, realização, reconhecimento, além de outros - são fundamentais para que o indivíduo obtenha orgulho e satisfação do seu trabalho.

Em função desses processos de mudanças e reorganização do trabalho, fatores como a gestão participativa, modificação nos sistemas de trabalho, comunicação, relacionamentos, clima organizacional, entre outros, relacionam-se aos recursos humanos da empresa e são de vital importância na sua gestão contemporânea, promovendo uma reestruturação do ambiente interno nas organizações, promovendo ainda a eliminação de funções e aumento de responsabilidades para o trabalhador, conforme representado no quadro 3.

---

<sup>21</sup> Esta forma de organização teve início com os estudos do "Tavistock Institute", de Londres, por volta de 1948, junto a operários de minas de carvão na Inglaterra.

<b>Características do trabalho</b>	
<b>De</b>	<b>Para</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprodubilidade</li> <li>• Rigidez</li> <li>• Divisão de tarefas</li>   <li>• Formação prévia</li> <li>• Taylorismo</li> <li>• Liderança autoritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Interfaces nebulosas, redundância e multiespecialização</li>   <li>• Aprendizado contínuo</li> <li>• Multiplicidade de modelos</li> <li>• Liderança representativa</li> </ul>
<b>Estrutura organizacional</b>	
<b>De</b>	<b>Para</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia vertical, rede matricial</li> <li>• Centralização</li> <li>• Perenidade</li> <li>• Aglutinação de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de níveis, grupos em redes</li> <li>• Descentralização e autonomia</li> <li>• Instabilidade como fator de evolução</li> <li>• Terceirização</li> </ul>

Quadro 3 - A reorganização do Trabalho e da Estrutura Organizacional  
 Fonte: adaptado de Wood Jr. (1994)

Essa nova prática referente ao papel do trabalhador (novas responsabilidades e atribuições) implica, sem sombra de dúvidas no investimento e capacitação das pessoas, que atualmente é enfatizada pelo Modelo de Trabalho por Processos.

### 2.2.3.1 A Gestão por Processos

Nos últimos anos, foram propostos inúmeros novos modelos organizacionais que, conforme Nonaka & Takeuchi (1997), todos eles compartilham determinadas características, tais como: (1) tendem a ser mais horizontalizados do que seus antecessores hierárquicas; (2) assumem uma estrutura constantemente dinâmica e não estática; (3) apóiam o 'empoderamento' (*empowerment*), das pessoas no sentido de desenvolver familiaridade com os clientes; (4) enfatizam a importâncias de competências – tecnologias e habilidades únicas;

e (5) reconhecem a inteligência e conhecimento como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa.

"A gestão por processos, diferentemente da administração funcional, coordena todas as tarefas e atividades inerentes ao(s) processo(s) sob gestão da área de domínio delimitada como hierarquicamente vinculada a cada Gerência de Serviços/Processos definida". (Tachizawa *et al.*, 1997, p. 172). Segundo Carrion (1998), a noção de processo de trabalho, corresponde à idéia de atividades humanas, apoiadas em base técnica e que se realizam em meio a uma estrutura sócio-técnico-político-organizacional.

Administrar a complexidade e a diversidade, agregando e entregando valor e obtendo lucro são tarefas a serem gerenciadas de maneira compartilhada pelos departamentos de finanças, compras, produção, distribuição e recursos humanos de uma empresa utilizando recursos financeiros e humanos, materiais e máquinas, evidenciando e caracterizando, assim, a aplicação da administração por processos, que transpassa toda a organização no sentido de concretizar as metas e objetivos traçados, usando a sinergia e as potencialidades de todos os recursos.

Segundo Hammer (1998), a gestão por processos talvez tenha sido a principal conseqüência da reengenharia que foi iniciada como um projeto para melhorar o desempenho organizacional. Diferentemente da organização tradicional em que somente a gerência detinha a visão mais geral, na organização por processos todos têm uma visão ampla (holística), sendo a idéia central de um processo a reunião de tarefas ou atividades isoladas, para alcançar certos resultados. Por isso, na organização do trabalho por processos, as pessoas têm papéis maiores e mais amplos.

A proposta de estrutura mais "achatada", conforme Tachizawa & Scaico (1997), permitiria propiciar uma maior amplitude de controle, com a autoridade e responsabilidade exercitada em níveis bem mais baixos da organização. Ainda no julgamento destes autores, a recomendação da estrutura por processo se apóia no alargamento das atividades – o 'empoderamento' (*empowerment*) – por entender que quem conhece uma tarefa é quem a executa, portanto dar autonomia de decisão, além de pertinente e lógico torna-se fundamental. Na gestão por processos, a empresa necessita do comprometimento dos altos executivos e também identificar os chamados processos e designar os proprietários dos processos (*process owners*) que são os responsáveis pelo gerenciamento das atividades específicas pertinentes à sua área. Porém é importante que estes atores, atuem com visão holística em relação aos

ambientes internos e externos, pois as pessoas têm que aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades, a trabalhar em equipe.

A alma da empresa orientada para processos, é o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de se fazer um trabalho melhor, sendo os resultados financeiros uma consequência; porém a proposta principal é criar mais valor. Equipes de trabalho flexíveis e polivalentes devem, portanto, tomar parte das decisões que afetam seu processo de trabalho.

Uma vez que é este o caminho apontado para a eficácia empresarial, importante, pois, é a identificação dos pontos fortes (fatores facilitadores) e dos pontos fracos (fatores dificultadores), quando da implementação e consolidação da organização do trabalho por EAGs. Conforme o quadro 4, os comportamentos verticais refletem a organização tradicional, que era o modelo da economia de base industrial, quando imperava o comando de cima para baixo, altamente estruturado em sua hierarquia: "faça o que eu digo, comando e controlo, fique dentro de seus limites e não pense muito". Já os comportamentos e atividades horizontais refletem os requisitos para empresas flexíveis, sensíveis à nova ordem econômica na qual, além dos elementos apontados, incentivam e possibilitam a "afinação com os sentimentos e as necessidades do outro" (Bendaly, 1998) .

<b>Atividades e Comportamentos Verticais e Horizontais</b>	
<p><b>Verticais</b> (<i>Enfoque na tarefa</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer</li> <li>• Trabalhar individualmente</li> <li>• Tomar decisões baseadas na lógica</li> <li>• Agir</li> <li>• Agir com rapidez</li> <li>• Concentrar-se nos detalhes</li> <li>• Dirigir</li> <li>• Conduzir as assuntos a uma conclusão (tomar decisões)</li> <li>• Controlar</li> <li>• Dizer</li>   <li>• Concentrar-se no trabalho</li> </ul>	<p><b>Horizontais</b> (<i>Enfoque no processo</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar</li> <li>• <b>Participar, trabalhar em equipe</b></li> <li>• Usar a criatividade e a intuição</li> <li>• Conversar</li> <li>• Explorar idéias mais profundamente</li> <li>• Centrar-se no quadro geral</li> <li>• Facilitar</li> <li>• Abrir-se, buscar novas idéias (criar alternativas)</li> <li>• Descentralizar, delegar poderes</li> <li>• Perguntar</li> <li>• Concentrar-se nas pessoas, nos valores, na visão</li> <li>• Ser receptivo às mudanças</li> </ul>

Quadro 4 - Comparativo entre Atividades e Comportamentos Verticais e Horizontais  
 Fonte: Bendaly (1998)



A organização do trabalho, desde a época da Revolução Industrial, tem evoluído através de diferentes modelos, sendo que os modelos Sócio-Técnico e por Processos enfatizam a utilização mais racional e humana dos grupos de trabalho nas empresas.

#### **2.2.4 Aspectos Subjetivos da Dinâmica de Grupos**

Pode-se falar em grupo, de acordo com Pichon-Rivière (1998), quando um conjunto de pessoas movidas por necessidades semelhantes se reúne em torno de uma tarefa específica. Um grupo só se estabelece, segundo Henriquez (1992), em torno de uma ação a executar ou de uma tarefa a ser bem conduzida. Um projeto em comum significa que o grupo necessita possuir um sistema de valores suficientemente compartilhado pelo conjunto dos membros de forma a conferir ao projeto suas características dinâmicas (fazer o mesmo passar da etapa de projeto para o da realização). Ou ainda, além de um conjunto de pessoas, o grupo é um certo número de pessoas que interagem umas com as outras e que se percebem psicologicamente como membros de um grupo (Chiavenato, 1999), apresentando as seguintes características: uma finalidade (objetivo comum), uma estrutura dinâmica de comunicações e uma coesão interna.

Desta forma, pode-se admitir que, em um grupo, cada participante exercita sua fala, sua opinião, seu silêncio, defendendo seus pontos de vista, descobrindo, portanto, que, mesmo tendo um objetivo mútuo, cada participante é diferente, isto é, têm sua identidade. Nesta prática de diferenciação - da construção da sua identidade -, cada indivíduo vai introjetando o outro dentro de si. Isto significa que cada pessoa, quando longe da presença do outro, pode "chamá-lo" em pensamento, a cada um deles e a todos em conjunto. Este fato assinala o início da construção do grupo enquanto composição de indivíduos diferenciados. O que Pichon (1998) denomina de "grupo interno".

O indivíduo é um ser "geneticamente social" (Wallon, *apud* Freire, 1991), sendo que a Identidade do sujeito é um produto das relações com os outros. Todo indivíduo está povoado de outros grupos internos na sua história, assim como também está povoado de pessoas que o acompanham na sua solidão, em momentos de dúvidas e conflito, dor e prazer. Em termos gerais, a influência deste grupo interno permanece inconsciente; porém todos estes

integrantes do nosso mundo interno estão presentes na hora de qualquer ação e na realização de uma tarefa.

Os grupos se caracterizam por relações humanas entre seus membros, e estas relações são os contatos conscientes estabelecidos entre indivíduos e grupos, entre os empregados e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos de um e outro departamento. Por sua vez, as relações humanas representam uma atitude, um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve basear-se no princípio do reconhecimento de que os seres humanos são entes possuidores de uma personalidade própria que merece ser respeitada. A autora Balcão (1967, p. 84) destaca que "praticar relações humanas significa, portanto, muito mais do que estabelecer e/ou manter contatos com outros indivíduos". Significa estar condicionado nessas relações por uma atitude, um estado de espírito, ou uma maneira de ver as coisas, que permita compreender as outras pessoas, respeitando a sua personalidade, cuja estrutura é, sem dúvida, diferente de pessoa para pessoa.

São cinco os papéis que constituem um grupo, segundo a denominação de Pichon-Rivière (1998): (1) líder de mudança; (2) líder de resistência; (3) bode expiatório; (4) representante do silêncio; e (5) porta-voz. O líder de mudança é aquele que se encarrega de levar adiante as tarefas, enfrentando conflitos, buscando soluções, arriscando-se sempre diante do novo. O contrário dele é o líder de resistência que sempre "puxa" o grupo para trás, freia avanços, depois de uma intensa discussão ele faz uma pergunta que remete o grupo ao início do já discutido. Sabota as tarefas, levantando sempre as melhores intenções de desenvolvê-las, mas poucas vezes as cumpre, assume sempre o papel de "advogado do diabo". Contudo, o líder de mudança e o líder de resistência não podem existir um sem o outro. Os dois são necessários para o equilíbrio do grupo, sendo esta é a visão de uma relação democrática. Para cada acelerada do líder de mudança, maior é o freio, brecada, do líder de resistência. Isto porque, muitas vezes o líder de mudança radicaliza suas percepções, encaminhamentos, na direção dos ideais do grupo, descuidando do princípio de realidade. Neste momento, o líder de resistência traz para o grupo uma excessiva crítica (princípio de realidade exacerbado) provocando uma desidealização (desilusionamento), produzindo, assim, um contrapeso às propostas do outro. O bode expiatório é quem assume as culpas do grupo, livrando o grupo do que lhe provoca mal-estar, medo, ansiedade, etc. Os silenciosos são aqueles que assumem as dificuldades dos demais para estabelecer a comunicação, fazendo com que o resto do grupo se sinta obrigado a falar. No trabalho do coordenador do grupo, sua facilidade ou dificuldade em

coordenar os silenciosos dependerá de seu grau de escuta do silêncio do outro e do seu próprio. É necessário um exercício apurado de observação e leitura sobre o que os silenciosos falam para poder possibilitar, assim, a ruptura do papel de "ocultamento", de omissão.

Desta forma, um grupo se constrói através da constante presença de seus elementos, da constante rotina de atividades através da organização sistematizada por procedimentos e através das intervenções por parte do coordenador. Uma outra forma de se construir um grupo no espaço heterogêneo das diferenças entre cada participante é administrar: a timidez de um dos integrantes, do afobamento do outro; da serenidade de alguém, da explosão do outro; do pânico de um dos colegas, da sensatez do outro; da seriedade desconfiada de alguém, da ousadia do risco do outro; da mudez de um dos integrantes, da tagarelice do outro; do riso fechado de um dos colegas, da gargalhada debochada do outro; dos olhos miúdos de uns ou dos olhos esbugalhados do outro. Um grupo também é construído enfrentando o medo que o diferente, o novo, provocam, educando o risco de ousar como também estabelecendo o vínculo com a autoridade e entre iguais. Também fazem parte da constituição de um grupo a cumplicidade do riso, da raiva, do choro, do medo, do ódio, da felicidade e do prazer. A vida de grupo dá muita ansiedade, muita frustração, muito medo, dá desânimo, muito trabalho e muito prazer (Freire, 1991). A Escola da Dinâmica de Grupo desenvolve uma proposição geral de que:

"O comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence. O grau de agressividade ou cooperação de uma pessoa, seu grau de autoconfiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sobre o que é verdadeiro e bom, seus amores ou ódios e suas crenças e preconceitos, todas essas características são determinadas em alto grau pelo grupo a que pertence. Essas características são próprias de grupos e das relações entre as pessoas". (Dorwin Cartwright, *apud* Balcão & Cordeiro, 1967, p. 331).

Os grupos podem participar do processo de mudança em pelo menos três perspectivas diferentes, a saber: o grupo como instrumento de mudança; como meta de mudança; e como agente de mudança (Chiavenato, 1999).

- Grupo como Instrumento de Mudança: nesta perspectiva, o grupo aparece como fonte de influência sobre seus membros. Os esforços para mudar o comportamento podem encontrar apoio ou resistência dos membros. Cinco princípios explicam o grupo como instrumento de mudança: (1) para que o grupo seja usado como instrumento de mudança, as pessoas que devem mudar e aquelas que devem exercer sua influência na mudança precisam ter sentimento intenso de pertencer ao grupo; (2) o grupo será tão mais atraente para seus

membros quanto maior for a influência que exerça sobre eles; (3) nas tentativas de mudar atitudes, valores ou comportamento, quanto mais relevantes esses forem para atrair o grupo, tanto maior será a influência que o grupo exercerá sobre eles; (4) quanto maior for o prestígio de um membro do grupo aos olhos de outros membros, tanto maior a influência que ele pode exercer e (5) os esforços para mudar indivíduos ou partes de um grupo que tenham por objetivo desviá-los das normas do grupo encontrarão forte resistência.

- Grupo como Meta de Mudança: nesta perspectiva, para mudar o comportamento de indivíduos, pode-se tornar necessário mudar os padrões do grupo, seu estilo de liderança, seu ambiente emotivo etc. Embora a finalidade seja a mudança do comportamento de indivíduos, o grupo se torna a meta da mudança, como as 5 metas a seguir: (1) pode-se provocar forte pressão para mudança no grupo, criando em seus membros uma consciência comum da necessidade de mudança, de modo que a fonte de pressão venha a situar-se dentro do grupo; (2) as informações referentes à necessidade de mudar, os planos de mudança e as conseqüências da mudança devem ser compartilhados por todas as pessoas do grupo; (3) mudanças numa das partes do grupo provocam tensões nas outras partes, que podem ser reduzidas somente pela eliminação da mudança ou por reajustes nas outras partes.

- Grupo como Agente de Mudança: certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente por meio de esforços organizacionais de grupos que atuem como agentes de mudanças. A resistência à mudança foi definida por Lewin (1965), como um fenômeno geral dos organismos sociais. Pode ser esquematizada como uma lei de ação e reação: toda ação tende a provocar uma reação que visa a anular os seus efeitos. A preocupação apenas recente com a resistência à mudança deve-se ao fato de que somente há pouco tempo a indústria desenvolveu plenamente suas características essenciais: a complexidade organizacional e a necessidade de uma adaptação a uma mudança permanente. Essas duas características se acentuam de forma concomitante: a mudança permanente leva a uma complexidade crescente, e esta provoca novas mudanças, proporcionando a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos.

O agente de mudança é a pessoa que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional, podendo ser um membro da organização ou um consultor externo. Geralmente o consultor externo oferece habilidades especializadas e não fica absorvido pelas responsabilidades operacionais cotidianas e, por ser um elemento de fora, pode ter mais influência e prestígio do que um elemento interno, além de não sinalizar nenhum interesse pessoal na organização. Assim, o papel do agente de mudança é provocar a mudança e ajudar

na sua implementação. A administração da organização nem sempre é a fonte principal das mudanças organizacionais. Boa parte das mudanças se originam no ambiente externo. Governo, legislação, concorrentes, clientes, tecnologia, sindicatos, são elementos externos que influenciam poderosamente as empresas e nelas provocam mudanças. Quando os clientes exigem novos produtos ou serviços, estes podem exigir nova tecnologia, nova maquinaria, novos processos de produção, novas habilidades no trabalho através de uma nova organização. Naturalmente, o volume de mudança de uma empresa depende do ambiente onde ela opera. Ambientes estáveis requerem pouca mudança; enquanto que ambientes dinâmicos e turbulentos exigem constantes e rápidas mudanças. Neste contexto, as organizações também atuam no sentido de aproveitar melhor os recursos humanos disponíveis, organizando-os em grupos ou equipes de trabalho.

### **2.2.5 Grupos e Equipes**

Apresentam-se neste item as definições e caracterizações de grupos e equipes, os pré-requisitos para a adoção de equipes, o processo de implementação e monitoração, os títulos dados às pessoas e tamanho ideal das equipes e finalmente a tipologia de equipes.

Nas organizações, existem vários tipos de grupos/equipes, como, por exemplo, de trabalho, de projeto, de planejamento, da qualidade, funcionais e interfuncionais, de coordenação, horizontais, hierárquicos, de consultoria, temporários, com e sem liderança, entre outros, cada um dos quais possuindo potencial e significados de existência peculiares e com diferentes configurações de autonomia. Aparentemente, o mundo inteiro parece ser formado por grupos e equipes, sendo que, ao longo do curso da história, estes têm sido a forma e o meio normal de se fazer as coisas.

Segundo Moscovici (1999), os grupos existem em praticamente em todas as organizações enquanto as equipes, apesar de terem esta denominação em várias organizações, ainda são raras. Um grupo se transforma em equipe quando começa a identificar seu próprio procedimento e procura diagnosticar e resolver os problemas enfrentados. Outros autores, como Robbins & Finley (1997), afirmam que uma equipe pode ser facilmente definida: são pessoas fazendo algo juntas, sendo que o algo que uma equipe faz, não é o que a torna uma equipe, e sim é o juntos que interessa.

Ainda para Moscovici (1999, p. 116), "um grupo dificilmente trabalhará como equipe se não desenvolver razoável competência interpessoal. Os processos grupais decorrem de relações e trocas entre as pessoas". Desta forma, o desenvolvimento de equipe deve ser um programa educacional, compreendendo aplicação, inovação, aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, no contexto da organização, exigindo mudanças consideráveis de ordem pessoal e interpessoal, atitudes, valores, postura e comportamento, num processo permanente em que os componentes absorvem e aplicam seus conhecimentos, experiências de vida e intuições para enfrentar novos desafios.

A metamorfose do grupo em equipe envolve profundas alterações na percepção e na ambientação com a realidade interna e externa das pessoas, tratando-se de um processo que "mexe" significativamente os sistemas pessoais e interpessoais, pensamentos, sentimentos e valores dos membros do grupo e da cultura grupal (Moscovici, 1999).

Richard Hackman (1987), da Harvard University, descreveu as equipes como um grupo que tem uma tarefa distinta com a qual os trabalhadores são capazes de se identificar, sendo formadas por membros que possuem uma variedade de habilidades relacionadas à tarefa de grupo; possuem arbítrio em relação a questões como a forma de trabalho, elaboração de cronogramas e a atribuição de tarefas, recebendo remuneração e feedback de seu desempenho como um grupo.

A denominação "Equipes Autogerenciadas" vem da tradução do termo em inglês *Self-Managing Work Groups*, utilizado por Hackman & Oldham (1980), ou *Self-Regulating Work Groups*" utilizado por Pearce & Ravlin (1987). Estas duas denominações enfatizam a característica de tais grupos de trabalho de atuarem na regulação de uma grande série de fatores que afetam a organização do trabalho dentro do grupo, assim como assuntos internos abrangendo desde a seleção dos membros até a escolha do líder. Já o termo Grupo de Trabalho Semi-Autônomo ou *Semi-Autonomous Group Work* dado por Susman (1976) e alguns outros autores, confere a dimensão adequada a estes grupos, visto que, no ambiente organizacional, a autonomia será sempre limitada, pelo fato de o próprio grupo estar inserido em estrutura organizacional hierarquizada. Portanto, conceitualmente, "Equipes Autogerenciadas" e "Grupos Semi-Autônomos" tratam da mesma entidade. A terminologia "Grupo Semi-Autônomo" era utilizado inicialmente mais no enfoque industrial, pela Engenharia de Produção.

"Uma EAG é um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por 'todo' um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo" (Wellins *et al.*, 1994).

A EAG representa trabalhadores reunidos em torno de uma equipe coesa e de todos os passos de cada tarefa que compõe a produção: discutindo e co-decidindo, ritmos e processos incluindo o horário de trabalho; trabalhadores assumindo a autoria e a responsabilidade dos "seus" produtos; riscos do trabalho sendo descobertos e prevenidos coletivamente (Codo, *in* Davel *et al.*, 1996).

Tipicamente, os trabalhadores organizados em EAGs são responsáveis por um produto ou serviço como todo ou por uma parte distinta destes (produto ou serviço), tomando decisões relacionadas a uma ampla variedade de problemas, e incluindo comumente, prerrogativas gerenciais tradicionais, como quem executará as tarefas, mediação de conflitos entre membros da equipe, resolução de problemas da qualidade, seleção de membros, entre outras possíveis responsabilidades que podem ser transferidas às EAGs .

Parte da essência da abordagem de EAGs, é estimular a utilização mais ampla dos recursos humanos da organização. Um objetivo muito comum de uma equipe de trabalho é melhorar a produtividade da organização e a qualidade da vida profissional dos seus membros.

Várias características costumam distinguir as EAGs de outros tipos de equipes. Uma característica, conforme a definição, é que se trata de um grupo íntegro de pessoas que normalmente trabalham em conjunto diária e continuamente, desenvolvendo uma 'iniciativa da qualidade' ou "um círculo da qualidade"; podendo não se tratar de um grupo formado para uma finalidade específica. Também se caracteriza uma EAG pelo fato de que o trabalho normalmente é projetado para dar aos seus membros a "propriedade" de um produto ou serviço. Outra das características mais evidentes das EAGs é que elas aplicam os conceitos de multiabilidade e também rotação de tarefas entre seus membros. Nos ambientes de EAG, quase sempre é de se esperar que seus membros aprendam e executem todas as tarefas da equipe e, às vezes, aprendam tarefas de outras equipes; proporcionando às empresas duas vantagens óbvias. A primeira é identificada pela flexibilidade gerada para lidar com as necessidades de mudança e para cobrir a ausência de membros das equipes. A Segunda é caracterizada pelo fato de que a maioria dos membros de equipes vê a mudança como um aspecto positivo, porque a multifuncionalidade e diversificação oferecem maiores desafios profissionais e uma melhor compreensão do processo total.

Entre as características distintivas das EAGs, tem-se: (a) elas devem estar capacitadas a compartilhar diversas funções de gerenciamento e liderança; (b) devem planejar, controlar e melhorar os seus próprios processos de trabalho; (c) devem estabelecer os seus próprios objetivos e inspecionar o seu próprio trabalho; (d) devem frequentemente criar seu próprio planejamento e proceder a uma análise crítica do seu desempenho como grupo; (e) podem preparar os próprios orçamentos e devem controlá-lo; (f) normalmente fazem os próprios pedidos de material, mantendo o controle dos estoques; (g) frequentemente são responsáveis por identificar e designar o treinamento complementar necessário; (h) podem contratar os seus próprios substitutos ou assumir responsabilidade pela disciplina dos seus membros; (i) são responsáveis pela qualidade de "seus" produtos ou serviços.

O quadro 5, a seguir, sintetiza algumas das diferenças-chave entre uma organização tradicional e uma que utiliza as EAGs.

<b>Elemento</b>	<b>Organizações Tradicionais</b>	<b>EAGs</b>
Estrutura organizacional	Estratificada / individual	Horizontal / em equipe
Conteúdo da função	Tarefa única e específica	Processo integral / multitarefas
Papel da administração	Direto / controle	Treinar / facilitar
Liderança	<i>Top-down</i>	Compartilhada com a equipe
Fluxo de informações	Controlado / limitado	Aberto / compartilhado
Reconhecimento	Individual / por tempo	Baseado na equipe / aptidões
Processo de trabalho	Gerentes planejam, melhoram, Controlam	Equipes planejam, melhoram, controlam

Quadro 5 - Diferenças Fundamentais entre as Organizações Tradicionais e as que Adotam as EAGs

Fonte: adaptado de Wellins *et al.* (1994)

Os primeiros dias do sistema de equipe foram fortemente influenciados por um conceito conhecido como teoria dos sistemas sistemas sócio-técnicos (SST), que enfatiza a necessidade de otimizar tanto os aspectos sociais como técnicos do trabalho.

As equipes representam uma grande mudança na maneira de organização do trabalho. Sendo assim, as implementações cuidadosamente planejadas, executadas em sintonia com os objetivos gerais dos negócios de cada empresa, são essenciais. A gestão de trabalho em equipes precisa estar "em linha" com os objetivos estratégicos dos negócios e se enquadrar no contexto do sistema de valores da organização (Manz & Sims, 1996; Wellins *et al.*, 1994; Katzenbach & Smith, 1993).



Reconhecidamente, uma das questões mais críticas enfrentadas por uma empresa em vias de implementação de gestão de trabalho por equipes é a do papel do líder "formal". A adoção de trabalho em equipe, conceitualmente significa uma enorme mudança de papel não apenas para os membros das equipes, mas também para os supervisores e gerentes, que precisam, de certa forma, renunciar da investidura do poder formal e aprender a liderar através do 'empoderamento' (*empowerment*). “Em uma transição para equipes nos níveis mais baixos, a alta gerência precisa reexaminar sua própria liderança e trabalho em equipe” (Manz & Sims, 1996, p. 188).

Bem antes da implementação do trabalho por EAGs, as empresas têm que questionar se este modelo de gestão é adequado às suas respectivas realidades. Caso afirmativo, há que se questionar também qual é a melhor maneira de se conduzir o processo.

Segundo Wellins *et al.* (1994), as decisões estratégicas que envolvem a iniciativa de adoção das equipes normalmente são tomadas por três grupos: a alta administração, um comitê de coordenação e uma equipe de projeto. Esta visão também é compartilhada por Marx (1997), sendo que o papel da alta administração é definir a visão para a organização e decidir se a adoção da gestão de trabalho por EAGs deve ser objeto de um estudo mais aprofundado, oferecendo ao comitê de coordenação e à equipe de projeto orientação geral para futuras pesquisas, definições e implementações de EAGs. O comitê de coordenação, baseado na visão geral e orientação geradas pela alta administração, supervisiona a iniciativa do projeto. Este comitê normalmente é composto pelos gerentes das áreas em que as EAGs serão desenvolvidas, pelo gerente de RH, e outras pessoas que possam contribuir ou que possam ser afetadas pela mudança, a critério de cada organização. Por sua vez, a equipe de projeto, planeja a estratégia de implementação e deve atuar como constante defensora do processo, desde o seu início até a sua maturidade.

Para se formar um comitê de coordenação, a alta administração deve considerar os pontos listados abaixo, dentro do contexto de questões mais amplas dentro da empresa: (1) definir o papel e a importância das EAGs com relação ao horizonte de negócios e atividades da empresa; (2) determinar e avaliar se a visão, missão e valores da empresa são suficientemente claros e compatíveis para permitir e facilitar o processo de implementação de EAGs. Principalmente porque um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes empresariais é traduzir estes pilares da organização em realidade e criar mecanismos para conscientizar e convencer as pessoas em todos os níveis da organização. A visão em uma organização autogerenciável é um desafio especial, constituindo-se no primeiro passo essencial para uma

transição bem-sucedida para adoção de EAGs; e (3) definir composição e as responsabilidades do comitê de coordenação.

A alta administração, deve também consensar sobre os resultados ou objetivos esperados em cada uma das seguintes áreas.

- Razões comerciais diretas para a implementação de EAGs: que melhoria será proporcionada para o sucesso geral e a competitividade da empresa e quais os indicadores, tais como, taxa de desperdício, qualidade, índices de eficácia no atendimento a clientes (internos e externos), redução dos ciclos operacionais e de tomada de decisão, serão afetados.
- Razões comerciais indiretas para a implementação de EAGs: tais como, melhoria do moral, menor rotatividade de colaboradores, redução da taxa de absenteísmo, redução de queixas do sindicato, etc.
- Investimento necessário para a implementação e a manutenção das EAGs: avaliar a relação custo x benefício.

Nenhuma mudança acontece sem resistência e isso sem dúvida acontece também no processo de adoção de EAGs que representam uma grande mudança na maneira como a empresa gera seus produtos e valoriza seus colaboradores. Desta forma, é importante realizar um 'ponta-pé' inicial (*kickoff*), que envolva toda a organização, antes de ser dado início o processo de implementação de EAGs. A finalidade principal desta prática é dar a todos uma idéia melhor do conceito de EAG, dar uma visão sucinta e geral das ações-chave e de ocasião, explicando-se por que a empresa está mudando ao adotar a gestão de trabalho por EAGs. Essas sessões normalmente tendem a focar os benefícios e objetivos organizacionais e não “**O Que Está Reservado Para Mim?**” (em inglês, WIIFM – *What Is In It For Me?*) que é, sem dúvida, muito importante, principalmente na fase preliminar.

Focando “OQERPM”, pode-se abranger maior potencial de ganhos, variedade de atribuições, controle de tarefas e participação nas decisões da empresa, sendo também muito conveniente abordar a questão de segurança no trabalho e deixando claro que, se ocorrerem dispensas, não será devido ao processo de implementação de EAGs. Nas sessões de “OQERPM”, é também conveniente oportunizar mecanismos que possibilitem às pessoas externarem e compartilharem suas ansiedades e receberem respostas objetivas para os seus questionamentos. Desta forma, permitindo que as pessoas envolvidas saibam que as expectativas não são de que elas realizem a mudança sem o devido suporte. Deve estar claro para todos, por exemplo, que as novas habilidades exigidas virão com o treinamento e a orientação no próprio local de trabalho (*on-the-job*) adequados.

Salienta-se que é uma boa idéia, realizar este processo, inicialmente, com a chefia e supervisão intermediárias e/ou os líderes da diretoria, antes de abordar a força de trabalho como um todo. Angariar a colaboração e o apoio deles primeiro auxiliará numa transição mais tranqüila. (Wellins *et al.*, 1994; Marx, 1997).

Uma vez decidida a adoção da gestão de trabalho por EAGs, a organização enfrenta o desafio de transformar a visão em realidade, que só será mais tranqüila se acontecer de acordo com um planejamento pormenorizado de como será transmitida e seguida. A figura 2 representa o processo em questão.

Visão	Definição	Implementação	Monitoração
Imaginar o futuro.  Criar uma conscientização da necessidade de mudança: Ler sobre o assunto. Visitar outros locais. Fazer o reconhecimento da área.  Esclarecer a missão, a visão e os valores da organização.  Comprometer-se a estabelecer metas e objetivos.  Envolver os interessados-chave: Comitê de coordenação. Equipe de Projeto.	Avaliar o estado atual versus o estado desejado. Análise técnica. Análise social.  Otimizar os sistemas técnicos e sociais na definição experimental.  Examinar e, se for conveniente, mudar o sistema organizacional.  Combinar as avaliações de processo e resultado.  Elaborar um plano para progredir.	Avaliar o estado de preparação; planejar lançamento.  Oferecer orientação e treinamento.  Realizar a definição e fazer as mudanças necessárias.	Avaliar: Atitudes Desempenho

Figura 2 – O Processo de Definição de Equipes

Fonte: Wellins *et al.* (1994, p. 79)

Desta forma, o comitê de coordenação, sendo o grupo de planejamento inicial, tem a responsabilidade de dar cobertura a todo o processo de definição pertinentes à implementação de EAGs, de maneira transparente com a finalidade de: (a) transmitir e esclarecer a visão e os valores da empresa (em sintonia com a alta administração da empresa); (b) elaborar um quadro que explique detalhadamente o propósito e a importância das EAGs; (c) desenvolver um elo de ligação com as necessidades e políticas da organização; e (d) proporcionar apoio geral, incluindo recursos, para a implementação.

O grau de envolvimento do comitê de coordenação no processo de definição varia de acordo com o tempo necessário, desta forma fazendo com que este comitê delegue a implementação propriamente dita a uma equipe de projeto<sup>22</sup>, que, por sua vez, é responsável ainda pela definição, monitoração e acerto das EAGs. Entre os questionamentos usuais, estão: (a) como serão estruturadas as EAGs?; (b) quais serão as áreas de atuação das EAGs?; (c) quais as tarefas de responsabilidade das EAGs?; (d) que resultados decorrentes da atuação das EAGs serão avaliados?; (e) como pode ser o *lay-out*, de modo a sustentar o funcionamento das EAGs?; (f) de que maneira as EAGs obterão as informações necessárias para administrar as suas atividades?; (g) onde as EAGs se reunirão?; (h) que tipos de treinamento serão necessários?; (i) como os sistemas de recompensa representarão os valores da empresa?; (j) de que modo a equipe de projeto manterá as EAGs dentro dos propósitos da Organização e reciclará o processo?; (k) de que maneira as EAGs avaliarão seu desempenho?.

### **2.2.5.1 Pré-Requisitos para Adoção de Equipes**

Usualmente são considerados, entre outros, os seguintes pontos críticos (Marx, 1997): a estrutura organizacional, a integração de culturas (da empresa, da região, das pessoas) e a formação dos recursos humanos. Uma boa compreensão do atual estágio da organização e a visualização da situação futura desejada são elementos primordiais a serem considerados. Para que haja um retorno adequado da opção por equipes, deve-se atribuir poder às mesmas no seu contexto de atuação.

Segundo Morris & Haigh (1997), os parâmetros do poder das equipes devem ser devidamente esclarecidos quanto a: (1) fonte do poder: delegação de uma capacidade de ação por parte de alguém ou de algum grupo de maior ascendência na hierarquia organizacional; (2) instrumentos de poder: a organização deve investir na capacidade da equipe (com as devidas qualificações) em resolver problemas relativos à qualidade; (3) quantidade de poder: consequência direta da base de poder da equipe e dependente da fase do processo em que se encontra o grupo, que começa na fase de relatar problemas e vai até a fase de implantar

---

<sup>22</sup> A equipe de projeto pode incluir membros do comitê, mas também ter uma representação mais ampla de supervisores, membros de equipes, representantes sindicais, profissionais de recursos humanos e, se necessário, especialistas de áreas como engenharia ou sistemas de informações gerenciais (Wellins *et al.*, 1994).

soluções; (4) raio de ação: responsabilidades assumidas pelas equipes, relativas a planejamento da qualidade e controle da qualidade em suas áreas de atuação.

Há, ainda, que se considerar que, ao se optar pelo modelo de trabalho em equipes, as pessoas devem se comprometer de assumir os riscos de conflitos, devendo ainda focar no resultado do seu trabalho e tomar atitudes coletivas necessárias para construir um processo de finalidade comum, definindo objetivos baseados em responsabilidades mútuas (Katzenbach & Smith, 1993).

Numa equipe, uma reavaliação do que é o gerenciamento é fundamental, sendo o perfil do 'novo' gerente o de expor-se em pé de igualdade com seus funcionários, inclusive na realização de tarefas, mesmo mantendo a sua função formal dentro da mesma.

Cabe ao gerente ser ao mesmo tempo: competitivo e cooperativo; individualista e capaz de trabalhar em equipe; flexível e perseverante/perfeccionista; "sujeito do seu destino" e submisso à proposta organizacional; justo, sensível, [...] capaz de lidar com a precisão da lógica binária dos computadores e com a abstração e a sutileza de sentimentos sempre presentes nas interações humanas e decisões organizacionais (Lima *apud* Teodósio *et al.*, 1997).

Os gerentes nesse processo destacam-se como agentes de mão dupla: atores do modelo e administradores de atores (Melo 1994, 1995 e 1996). Vivem eles, com as Novas Tecnologias Organizacionais, um aprofundamento e alargamento das contradições e dualidades, e conseqüentemente da vulnerabilidade, tão característica da sua função (Lima 1992, 1995).

Moscovici (1999, p. 91) argumenta que o planejamento de um programa de Desenvolvimento de Equipe exige cuidadoso exame da situação que se pretende modificar. "Que necessidades precisam ser atendidas? Que objetivos podem ser formulados? Que pessoas devem ser envolvidas? Que recursos estão disponíveis? Que modelo de mudança psicossocial é o mais indicado? Qual o momento oportuno para deflagrar o processo?, entre outras condições fundamentam o diagnóstico situacional". A mesma destaca que a primeira providência consiste em verificar se, de fato, há condições de Desenvolvimento de Equipe para o grupo-alvo.

Shonk (1992) propõe algumas questões para investigar a validade e viabilidade do trabalho em equipe, a saber: (1) os empregados dependem uns dos outros de forma extensiva, nas atribuições do departamento?; (2) como e onde o trabalho de equipe pode melhorar

produtividade, qualidade ou serviço a clientes (internos/externos)?; (3) como e onde equipes de trabalho poderiam beneficiar a organização e os próprios empregados?; (4) como se adequariam equipes de empregados a estratégias e objetivos de longo prazo da empresa?; (5) que influência teriam equipes de trabalho sobre a satisfação no trabalho e o engajamento dos empregados?; e (6) como uma organização orientada para equipes afetaria seus recursos?

Salerno (1995), chama a atenção para a necessidade de este tipo de mudança ser objeto de um projeto organizacional digno desse nome e no qual existam processos de reflexão, previsão e especificação.

### **2.2.5.2 Processo de Definição da Adoção de Equipes**

Geralmente as equipes de projeto passam por um processo (com muitas variações), conhecido como análise sociotécnica, sempre com o objetivo de desenhar a organização de modo a otimizar os sistemas sociais, técnicos e administrativos. Conforme Wellins *et al.* (1994), este processo inclui quatro etapas-chave.

1) Análise técnica: algumas equipes de projeto iniciam com um reconhecimento da área, seguido da identificação e análise do processo e tecnologia utilizados nas principais operações da unidade. Isto seguido pela identificação das grandes alterações no fluxo de trabalho (variações-chave), que comprometem seriamente o resultado desejado, com o propósito de dotar a EAG com estrutura adequada, de modo que estas ocorrências possam ser controladas dentro da equipe.

2) Análise social: uma análise adequada de um sistema social no trabalho requer a definição dos papéis e responsabilidades, propiciando a criação de funções com conteúdo significativo. Um dos principais elementos-chave de uma análise social é a identificação e exame cuidadoso das tarefas normalmente reservadas aos supervisores e gerentes, para que se possa definir a maneira de transferência das mesmas à equipe no transcorrer do tempo. O objetivo maior deste processo é evitar a atribuição prematura dessas responsabilidades à equipe, antes que seus membros adquiram a devida competência técnica necessária, e antes de estarem dispostos e terem condições de assumi-las. As relações com os departamentos de suporte também devem ser incluídas nesta análise. Definir quais das tarefas serão reservadas aos líderes e quais serão reservadas aos membros das EAG é apenas o início. A equipe de

projeto tem que definir como as diversas tarefas de liderança a serem transferidas serão desempenhadas dentro da equipe. Este é um desafio ao qual Ketchum (1984), considerado um dos pioneiros em trabalhos dessa natureza, identifica como “síndrome do todos são responsáveis por tudo, enquanto ninguém é responsável por nada”. As organizações podem evitar essa síndrome aplicando algum tipo de estruturação que lhes permita cumprir novas responsabilidades. Uma dessas soluções é conhecida como 'STAR' que significa a composição de Situação ou Tarefa, Ação e Resultado. Sendo que cada ponta da estrela (STAR) representa uma função que o membro da EAG gerencia para a mesma.

3) Otimização conjunta: para criar a estrutura mais eficaz, a equipe de projeto deve procurar otimizar tanto os sistemas sociais como os técnicos. Isto objetivando o resultado de que a equipe se torne apta a identificar e controlar as variações na fonte, coordenando o trabalho no seu nível de atuação e obtendo o devido suporte dos sistemas da organização mais ampla. Todas as funções devem ter os seguintes elementos básicos de autonomia: (a) um segmento de trabalho completo e significativo; (b) responsabilidade de tomada de decisão; (c) oportunidade de tomada de decisão; (d) utilização de diversas habilidades; (e) retorno a respeito de desempenho

4) Acordo sobre as avaliações de processo e resultado: nesta fase a equipe de projeto deve combinar os critérios a serem utilizados para avaliar a eficácia do projeto. O progresso da EAG deve ser monitorado desde o início e a equipe de projeto deve intervir quando necessário. A prática de monitoração normalmente consta da observação das equipes com o uso ocasional de questionários como forma de obter dados sobre o desenvolvimento e opinião dos seus membros. Geralmente essas avaliações são acordadas com o comitê de coordenação e monitoradas ao longo de todo o processo.

### **2.2.5.3 Processo de Implementação e Monitoração de Equipes**

Após concluído a fase de definição pela equipe de projeto, as atenções se voltam para a fase de implementação e administração da mudança. Entre outras, as questões abaixo representam as principais preocupações desta fase: (a) dentro de quanto tempo se pretende implementar efetivamente a estrutura de EAGs?; (b) que sistemas devem ser modificados para dar suporte adequado às EAGs?; (c) quais são as necessidades de treinamento de cada grupo?;

(d) quais os obstáculos que podem inibir a mudança e quais as providências que devem ser tomadas a respeito?; (e) que atitudes complementares devem ser tomadas para o sucesso da mudança? e; (f) como será avaliado o processo na sua continuidade?.

Usualmente as equipes de projeto optam por deixar a resolução dessas questões a cargo de subgrupos que, por sua vez, apresentam suas recomendações a toda equipe de projeto com o intuito de serem avaliadas e incorporadas a um plano mais abrangente de implementação. Em conseqüência, pode-se então estabelecer cronogramas, metas, pontos de controle e indicadores-chave.

Todas as grandes barreiras devem ser identificadas, eliminando-se as que forem possível e contornando as outras. Estudos demonstram que, em quase todos os casos, os sistemas organizacionais em vigor trabalham contra a implementação de EAGs. Estes devem ser devidamente identificados e modificados. Alguns deles são listados abaixo: (a) políticas da qualidade: desenvolver habilidades que permitam inculcar a cultura da qualidade nas EAGs; (b) contato com o cliente: promover o contato dos membros das EAGs com os clientes internos e externos; (c) seleção e promoção: capacitar as EAGs para selecionar os próprios colegas e designar seus representantes; (d) treinamento e desenvolvimento: planejar um programa completo de treinamento de habilidades sociais e técnicas; (e) remuneração e reconhecimento: desenvolver formas alternativas de remuneração, para efeito de remuneração por habilidades e participação nos lucros; (f) comunicação: desenvolver e implantar vias eficazes de comunicação; (g) instalações físicas: desenvolver instalações físicas (*lay-outs*) adequados ao efetivo trabalho em equipe; (h) orçamento: incentivar e permitir que as equipes tomem decisões e controlem as dotações orçamentárias; (i) administração de desempenho: determinar processos de avaliação baseados nas responsabilidades de equipe; (j) planejamento estratégico e de longo prazo: envolver as EAGs no processo.

Wellins *et al.* (1994) afirmam que existem essencialmente três formas pelas quais se pode lançar um projeto em uma organização.

1) Geração de uma área-piloto: para esta opção é recomendado que os gerentes sejam pró-ativos; os colaboradores sejam interessados; haja uma expectativa de mudança de produto ou processo; a situação financeira seja adequada para suportar possíveis quedas de produtividade. Evitando-se áreas que não ofereçam oportunidades de interação social que tenham sido envolvidas em várias experiências de gestão; sejam alvo de comentários como "se der certo aqui, dará certo e qualquer lugar.



2) Conversão implantada: em que a equipe de projeto aprende no transcorrer das atividades;

3) Imersão total: comum a implantação em empresas novas ou em células organizadas.

São ainda considerados como fatores-chave do desenvolvimento de equipes, conforme o mesmo autor, os seguintes itens.

- Compromisso: os membros de equipe se vêem como parte de uma equipe e não como indivíduos que trabalham de maneira autônoma. Acima e além de seus objetivos pessoais está o compromisso com os objetivos do grupo.

- Confiança: existe uma confiança mútua entre os membros de equipe no sentido de honrarem seus compromissos, trocarem confidências, apoiarem uns aos outros, e geralmente se comportarem de modo coerente ou supostamente aceitável.

- Propósito: a equipe tem consciência de como se encaixa no cenário geral de negócios da empresa. Os membros de equipe conhecem seus papéis, têm um sentido de propriedade e conseguem ver como se distinguem.

- Comunicação: a comunicação se refere ao estilo e ao grau de interação entre os membros e entre membros e aqueles que estão de fora da equipe. Refere-se também à maneira como os membros lidam com o conflito, a tomada de decisões e as interações cotidianas.

- Envolvimento: todos têm um papel na equipe. Apesar das diferenças, os membros de equipe devem ter um sentido de parceria mútua. As contribuições são respeitadas e solicitadas, e é estabelecido um verdadeiro consenso antes do engajamento da equipe em uma ação.

- Orientação do Processo: uma vez que a equipe tenha um propósito definido (por que está junta e para onde está indo), ela deverá ter um processo ou meio para chegar lá. O processo deve incluir ferramentas para solução de problemas, técnicas de planejamento, reuniões regulares, agendas e atas de reuniões e formas aceitáveis de lidar com os problemas.

Destaca-se que as EAGs têm que começar com uma filosofia fundamental. Certos ingredientes ajudarão a facilitar o sucesso das equipes autogerenciadas conforme Manz & Sims (1996). É necessária uma crença fundamental na capacidade humana. De certa forma, isso se relaciona ao antigo ponto de vista da Teoria X/Teoria Y. A Teoria Y descreve um conjunto de premissas que articulam que as pessoas, de modo geral, responderão de forma responsável se tiverem a oportunidade e os recursos; portanto, as pessoas são capazes de um desempenho criativo e eficaz dentro de seu repertório de habilidades sem supervisão e direção

externa sobre elas. A Teoria X, em contrapartida, pressupõe que as pessoas são inerentemente preguiçosas e irresponsáveis e preferirão se comportar mal se não forem vigiadas.

Acredita-se que uma filosofia fundamental otimista em relação à capacidade das pessoas de responder às oportunidades é um pré-requisito importante para uma introdução bem-sucedida de equipes autogerenciadas.

As equipes normalmente exigem uma mudança no sistema de informações gerenciais da organização. A maior responsabilidade e o 'empoderamento' (*empowerment*), dos funcionários exigem um grande volume de informações para permitir que as equipes tomem decisões eficazes e funcionem com sucesso. Na verdade, as equipes demandam sistemas de informações e eventualmente desenvolvem seus próprios sistemas, se precisarem.

O treinamento contínuo é necessário. As exigências de treinamento das equipes não podem ser superestimadas. Este treinamento deve ser tanto técnico, em tarefas como treinamento interpessoal e social<sup>23</sup>.

A facilitação externa é extremamente útil. No caso de grandes empresas, um facilitador interno do próprio pessoal ou de alguma outra unidade pode ser o mais adequado. O fato é que um consultor externo pode fornecer um ponto de vista objetivo que ajudará a superar os choques e desafios que surgem invariavelmente.

Finalmente, recomenda-se paciência, muita paciência. Normalmente, pensa-se em uma curva de aprendizado em relação à adoção de nova tecnologia; contudo, o desenvolvimento de habilidades sociais inerente às equipes autogerenciadas também exige uma curva de aprendizado. Muitos erros serão cometidos. O caminho está repleto de dificuldades. Contudo, deve-se acreditar nas equipes autogerenciadas como um investimento, de modo a comprometer os recursos em determinado momento para desfrutar das recompensas no futuro. A paciência é o elemento-chave (Manz & Sims 1996).

Quanto à monitoração, salienta-se que esta é um processo contínuo que exige atenção tanto da equipe de projeto como das EAGs implantadas, em virtude da dinâmica das tecnologias, das demandas de mercado e da maturidade organizacional.

As etapas iniciais do processo de implementação são particularmente cruciais para o sucesso das EAGs, desta forma, tornando-se importante avaliá-las cuidadosamente antes de as

---

<sup>23</sup> Segundo Osburn *et al.* (1990), quanto ao lado comportamental, as fases de um processo de adoção de EAGs é um contínuo investimento em três tipos de habilidades de seus componentes, a saber: (1) habilidades técnicas, (2) habilidades administrativas e (3) habilidades de comunicação interpessoal.

mesmas estarem devidamente consolidadas com relação às novas maneiras de fazer o trabalho. As avaliações podem ser feitas de várias formas, sendo a mais comum, através de observação e entrevistas com os membros das EAGs; e, de outra forma, através da utilização de questionários para identificar a unidade e a satisfação dos grupos em relação ao conceito de EAG.

Diz-se que a verdadeira prova das EAGs, e do compromisso da administração com equipes, normalmente ocorre em épocas de atividade de produção intensa, de mudanças, de introdução de tecnologia nova, ou ainda de perda de membros-chave das equipes.

#### **2.2.5.4 Títulos dados às Pessoas e o Tamanho Ideal das Equipes**

Sem serem de muita importância, os títulos simbolizam a mudança rumo ao autogerenciamento. As organizações, principalmente aquelas que incorporam os princípios do alto envolvimento dos empregados, afastam-se de termos como "subordinado" e "empregado", utilizando títulos de cunho mais participativo. Exemplificando, "membro de equipe" é o termo mais comum, sendo utilizado na Toyota Automotive e em várias outras empresas de diferentes segmentos. A Subaru-Izuru Automotive e outras empresas, inclusive algumas brasileiras como a Semco, utilizam o termo "associado". Também são utilizados termos como "colaborador" e "empresário". "Representante de equipe" , "líder de grupo" , "coordenador" , "treinador" e "facilitador" são outros termos utilizados em substituição a "líder" e "supervisor", por exemplo, simbolizando as grandes mudanças de função e responsabilidade (Wellins *et al.*, 1994).

Já com relação ao tamanho ideal das equipes, segundo o mesmo autor, o resultado de uma pesquisa de opinião revelou que o tamanho médio de uma equipe de trabalho, varia de seis a doze pessoas. Sendo este tamanho determinado basicamente por dois princípios. Primeiro, várias organizações que começam a adotar o conceito de equipe passam por um processo de redefinição do trabalho, que auxilia na determinação da equivalência lógica de cargos e funções. Segundo, é melhor adotar equipes de tamanho menor, pois pesquisas realizadas no campo da psicologia industrial nos Estados Unidos, revelam que um número

excessivo de participantes pode atrapalhar o processo grupal (Hackman, 1987; Gladstein, 1984).

Katzenbach (1994), lembrando que equipes são identificadas por pequeno número de pessoas, compromissadas com propósito, metas de performance e abordagens comuns, em função dos quais devem se manter mutuamente responsáveis, sugere que um grupo de dez pessoas apresenta maior probabilidade do que um de 50 de poder trabalhar com sucesso suas diferenças individuais e funcionais para a obtenção dos resultados. Observa ainda que os grandes grupos de pessoas geralmente não conseguem desenvolver propósito, metas, abordagens comuns nem responsabilidade mútua de uma equipe real. E, quando procuram fazê-lo, geralmente produzem apenas missões superficiais e boas intenções.

### **2.2.5.5 Tipologia de Equipes e Características de Desempenho**

Katzenbach e Smith (1993), identificaram em seus estudos, cinco tipos ou estágios evolutivos de trabalho coletivo. Esta classificação também foi adotada por Moscovici (1999).

1. Grupo de trabalho: este é um grupo para o qual não há necessidade de incremento significativo de desempenho ou oportunidade que exija que o mesmo se torne uma equipe. Seus membros interagem basicamente compartilhando informação, melhores práticas, ou perspectivas, porém responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo. Além disso, não há nenhum desejo realista ou verdadeiro de propósito comum, incremento de metas de desempenho, ou coordenação de atividades em comum que proporcionem a condição de equipe ou responsabilidade mútua.

2. Pseudo-equipe: este é um grupo para qual poderia haver uma necessidade de desempenho significativo, com incremento ou oportunidade, mas não enfoca o desempenho coletivo e realmente não tenta alcançar isto. Não tem nenhum interesse em forjar um propósito comum ou fixar metas de desempenho, embora possa se chamar de equipe. Pseudo-equipes são os mais fracos de todos os grupos em termos de impacto de desempenho. Elas quase sempre contribuem menos à necessidade de desempenho da companhia que grupos de trabalho, pois as suas interações não contribuem para o desempenho individual de cada membro nem proporcionam qualquer benefício em comum. Em pseudo-equipes, a soma do

todo é menor que o potencial das partes individuais, não produzindo ganho coletivo apreciável.

3. Equipe potencial: este é um grupo para o qual há uma necessidade de incremento de desempenho significativo e que realmente está tentando melhorar o impacto do seu desempenho. Seus membros querem realmente produzir um trabalho em conjunto. Porém, tipicamente este grupo requer mais clareza de seus propósitos, metas, ou atividades e mais disciplina em proporcionar uma característica de trabalho comum. Não tem, contudo, responsabilidade coletiva estabelecida. Times potenciais são abundantes nas organizações;

4. Equipe real: compõe-se de pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas igualmente em relação a um propósito comum, metas, e abordagem do trabalho bem definida para os quais elas se mantêm mutuamente responsáveis. Equipes reais são uma unidade básica de desempenho; e de todas as possíveis transições de grupo, a mudança de equipe potencial para real é a que traz o maior incremento ao desempenho, em virtude da confiança mútua e plena responsabilidade de cada um por seu desempenho.

5. Equipe de alto-desempenho: este é um grupo que preenche todas as condições das equipes reais, sendo seus membros profundamente comprometidos com o crescimento e sucesso dos seus colegas; este compromisso normalmente transcende a equipe. A equipe de alto-desempenho tem um desempenho significativo, e atende a todas as expectativas razoáveis de seus membros. É uma ferramenta poderosa e um excelente modelo para todas as equipes reais e equipes potenciais.

A Curva de Performance de Equipe, conforme apresentado na figura 3, representa uma seqüência evolutiva da dinâmica dos grupos de trabalho nas organizações. Esta figura, ilustra que o desempenho de qualquer pequeno grupo de pessoas depende do princípio básico de funcionamento adotado e como efetivamente implementa este princípio. Um grupo de trabalho pode funcionar por muito tempo, sem evoluir, ou seja, passar para a equipe potencial ou real. Usualmente, nestes casos, ocorre somente uma mudança de título, sem conseqüências concretas no modo de agir, tanto quanto nos planos, esforços e resultados da modernização da empresa.

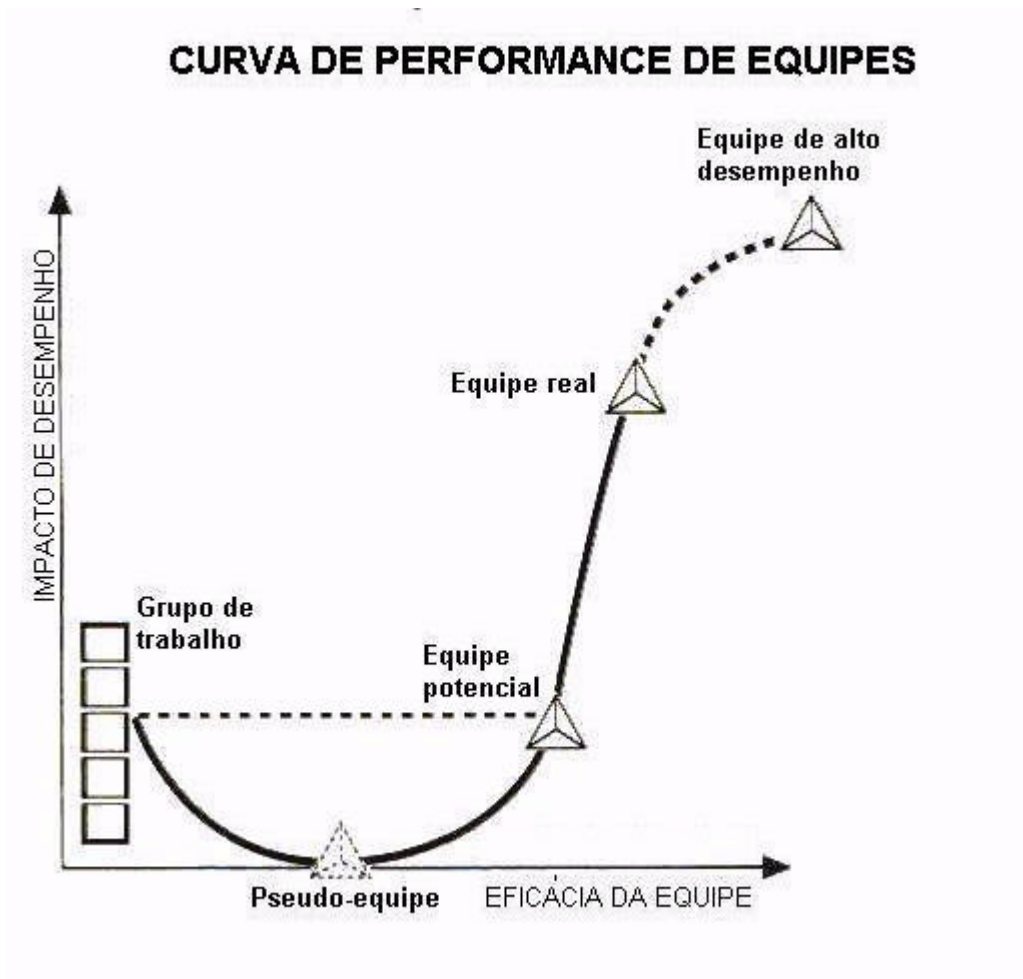


Figura 3 – Curva de Performance de Equipes

Fonte: Katzenbach & Smith, 1993

### 2.3 Fatores Dificultadores e Facilitadores para o Trabalho em Equipe

Esta seção, apresenta-se a definição de Fator e quais podem considerados fatores dificultadores e facilitadores para a adoção do trabalho em equipe.

Fator é definido como "aquilo que contribui para um resultado", conforme Ferreira (1976). Como fatores dificultadores são considerados todos os problemas, desafios, obstáculos e barreiras que contribuem para dificultar a implementação e manutenção do sistema de trabalho por Equipes. Como fatores facilitadores, são considerados todas as atitudes, ferramentas de gestão e elementos que contribuem para facilitar a implementação e manutenção do sistema de trabalho por Equipes.

### 2.3.1 Fatores Dificultadores

As mudanças determinam muitas dificuldades e resistências que formam obstáculos à implementação das novas tecnologias e modelos de organização do trabalho. De acordo com Pereira & Fonseca (1997), a pressão exercida pelos sistemas sociais e organizacionais sobre os indivíduos é crescente, gerando estresse no homem moderno que é particularmente vulnerável aos seus efeitos.

Estas dificuldades participam da construção de clima organizacional desfavorável e são identificadas por fatores como "a instabilidade no emprego, a profunda crise econômica, o conservadorismo empresarial, a resistência sindical, o foco na técnica e em questões pontuais restritas à planta de fábrica e determinados setores industriais esquecendo-se das estratégias de mercado e políticas gerais de gestão" (Ruas, *In* Neffa, 1992, p. 92 e 99).

Manz & Sims Jr. (1996) também argumentam sobre os problemas e desafios gerados durante a fase de implementação das EAGs. Frequentemente as equipes enfrentam os seguintes desafios: (1) as organizações esperam obter resultados muito rapidamente - expectativa de uma implementação fácil com resultados imediatos; (2) as coisas pioram antes de melhorar - as organizações sofrem uma redução na eficácia durante o estágio inicial; (3) a noção de poder e de controle de gerentes e supervisores é ameaçada - resultado da eliminação natural de níveis hierárquicos intermediários; (4) uma nova perspectiva de liderança é necessária - a alta gerência precisa reexaminar sua própria liderança para o contexto do trabalho em equipe; (5) inicialmente alguns funcionários com *status* mais alto sentem-se como perdedores - as equipes tendem a recompensar e valorizar as pessoas com base em seu desempenho e contribuição do que no tempo de serviço; (6) os funcionários precisam de habilidades técnicas e comportamentais ampliadas - os integrantes das EAGs devem desenvolver sua capacidade de autoliderança individual e em grupo; (7) uma abordagem de gestão da qualidade total precisa ser integrada a um sistema autogerenciado; (8) as instalações "virgens"(situação inicial) são mais fáceis do que as mudanças "retroativas" (organização tradicional existente transformada em um sistema de EAGs) - em uma mudança retroativa os desafios da implementação são considerados mais intensos; (9) é difícil difundir as equipes por toda organização - fato este explicado pela dificuldade que muitos gerentes têm de

compreender e acreditar que trabalhadores comuns são capazes de assumir as responsabilidades exigidas pelas EAGs.

O fracasso das equipes faz com que as pessoas se sintam como se estivessem vivendo o inferno na terra. Sendo que, que o principal problema reside na liderança que freqüentemente dá muita ou nenhuma direção aos liderados, resultando na tentativa de controlar a equipe (no caso de excesso de direção) ou não gerando fronteiras claras, como metas, medidas de performance e prazos (no caso de pouca direção), resultando em perda de tempo e ansiedade nos integrantes das equipes, ao tentar descobrir o que a liderança quer. "O gerente tem a responsabilidade de criar um contexto que inspire alta performance; pois o ser humano precisa de significado, sentir-se competente, acreditar que pertence a algo e ver algum grau de consistência no que faz" (Paula Caproni *apud* Gomes, 2000, p. 21).

O contexto atual é de profunda turbulência e, em virtude disto, o gerente teria de realizar o chamado "pulo tecnológico", ou seja, valer-se de qualidades heterodoxas para flexibilizar a organização, promover a descentralização e a participação, e negociar com metodologias avançadas. *'Para tanto são necessárias transformações muito profundas nos modelos e hábitos tradicionais'* (Kliksberg, 1993, p. 199).

Porém, ainda é forte a imagem de um gerente alicerçado na racionalidade decisória, no planejamento sistemático e na eficiência da supervisão e controle, o que se choca frontalmente com a realidade contemporânea, marcada pela crescente complexidade e mutabilidade. A rotina do trabalho gerencial, na verdade, teria como tônica a imprevisibilidade, descontinuidade, variabilidade, jornadas de trabalho intensas e esforço exaustivo (Motta, 1995).

Essa mesma problemática é também retomada por Manz & Sims Jr. (1996), quando apontam que um dos aspectos desafiadores normalmente desprezados na implementação de EAGs refere-se à transição de supervisão para facilitador. Basicamente, essa transição é desafiadora por duas razões: eles experimentam uma perda de poder e controle à medida que notam que seus subordinados devem transformar-se em gerentes de si mesmos, e percebem que seu repertório de habilidades gerenciais desenvolvido durante anos de experiência e conflitos tornar-se-á obsoleto.

Katzenbach & Smith (1993) expõem que obstáculos são um fato permanente na vida das equipes, estando presentes em todos os estágios de desenvolvimento das mesmas e diferindo de acordo com os desafios de performance, objetivos organizacionais e contextos



de atividades/negócios, entre outros, podendo ser gerados pela falta de apoio adequada por parte da gerência, falta de comunicação adequada e falta de preparo das pessoas de suporte às atividades das equipes. Em sua pesquisa, identificaram alguns princípios de senso comum no meio empresarial, tais como:

- A aplicação disciplinada dos princípios para implementação das equipes, ou seja, tamanho, finalidade, objetivos, habilidades, abordagem e comprometimento, é comumente desconsiderada.
- A formação de equipes nos altos escalões é a mais difícil, devido às complexidades dos compromissos de longo prazo, disponibilidade de tempo e o individualismo enraçado em profissionais mais antigos.
- Muitas organizações intrinsecamente preferem comprometimento individual ao invés de em equipes, pelo fato de que as descrições de função, esquemas de recompensas, planos de carreiras e avaliações de desempenho focam o indivíduo.

Também identificaram um princípio de senso não-comum, ou seja, Equipes de "alto desempenho" (já definido no item 2.2.5.5) são extremamente raras principalmente devido ao fato de que nesta modalidade, é exigido um alto grau de comprometimento pessoal entre os integrantes.

Goldbarg (1995), afirma que os três grandes tipos de barreiras ao processo de trabalho em equipes são os seguintes: culturais, pessoais e técnicas. A Cultura reflete a missão, o negócio e a visão da empresa, sendo que na mesma estariam impressas as personalidades da alta gerência e sua ética de atuação (um dos elementos da cultura organizacional) é tão importante que pode condicionar totalmente o trabalho de Equipes, existindo ainda outros fatores culturais que também podem constituir-se em obstáculos significativos, quais sejam, os valores adotados pelos indivíduos. As barreiras *pessoais* podem se evidenciar, por exemplo, com respeito a pessoas muito inteligentes e/ou com grande auto-suficiência, sentindo-se, por isso mesmo desconfortáveis no trabalho em equipes, sendo a falta de convicção e a motivação inadequada outros fatores de peso. As barreiras *técnicas*, diretamente ligadas ao sistema técnico, são as mais fáceis de ser removidas através de treinamento adequado, sendo que são caracterizadas na organização e gestão da equipe, na obtenção e análise de informações, nas patologias comportamentais e nos procedimentos inadequados.

Segundo Robbins & Finley (1997), os seguintes fatores e situações são os principais motivos para o insucesso de equipes: (1) necessidades mal combinadas, com as pessoas

trabalhando com propósitos contraditórios; (2) metas confusas e objetivos embolados, com as pessoas não sabendo o que se espera que elas façam, ou com metas sem sentido; (3) papéis não resolvidos em que os membros da equipe não sabem o seu exato papel; (4) tomada de decisões ruins, conseqüentes de decisões certas mas, implementadas de forma errada; (6) políticas ruins e procedimentos obtusos resultantes de manuais do funcionário inadequados; (7) conflitos de personalidades em que os membros da equipe não se entendem; (8) liderança ruim resultante de timidez, incoerência ou simplesmente falta de habilidades.

Como o trabalho em equipes Autogerenciadas envolve a transferência do poder de tomar decisões, da gerência para os funcionários, há uma certa resistência desta em delegar poderes, que, segundo Morris & Haigh (1997), advém de uma série de fatores.

- Insegurança: motivada pelo fato de os gerentes serem responsáveis pelas ações dos seus subordinados.
- Falta de capacidade gerencial: baseada na desorganização dos gerentes e inabilidade para planejar com antecedência a decisão sobre delegação de tarefas e monitoramento dos resultados.
- Falta de confiança nos subordinados: gerada pela falta de qualificações e conhecimento adequado por parte dos subordinados, a curto prazo (a longo prazo, a gerência deve ter treinado seu pessoal).
- Falsa racionalização: fundamentada na alegação da gerência de saber fazer melhor as tarefas, economizando tempo em explicar aos outros o que e como precisa ser feito.

Por outro lado, há várias barreiras que impedem a aceitação voluntária por parte dos subordinados de tomar decisões e entre elas podem-se citar as principais: (a) insegurança: gerada pelo fato de temerem críticas ou demissão devido a erros, em função da autoridade delegada; e (b) falta de incentivo: em função da falta de recompensa compatível com as responsabilidades adicionais adquiridas.

Argyris (1992, p. 91) afirma "sempre que os seres humanos se defrontam com qualquer assunto que possa se tornar significativamente embaraçoso ou ameaçador, estes agem de maneira a evitar, da melhor forma que puderem, a situação de embaraço ou de ameaça". Esta prática fazendo parte do cotidiano das pessoas nas organizações, torna-se regra organizacional racional, sensata e realista, resultando nas assim denominadas "rotinas

organizacionais defensivas"<sup>24</sup>, produtoras de cinismo, impotência, distanciamento, desempenho medíocre, agindo contra o aprendizado, sendo superprotetoras e provocando o isolamento do indivíduo, mais no nível da gerência. Argyris (1992, p. 95) ainda afirma que "ninguém pode compreender plenamente o indivíduo sem compreender a organização na qual ele está inserido e vice-versa".

Considerando-se as rotinas organizacionais defensivas como formas de resistência à mudança, Pereira & Fonseca (1997) complementam as idéias em questão, categorizando-as em formas de reação à mudança, ou seja, comportamentos que incluem.

- Ignorar a mudança: refere-se a “fingir não enxergar”, o que permite o não-comprometimento. Possibilita esconder na alienação o medo de optar. Existe a fantasia de que a não-decisão isenta das conseqüências, e esquece-se de que a abdicação também é uma forma de decisão. Podem ocorrer sentimentos de amargura, pessimismo e depressão, relacionados a um futuro não almejado.

- Isolar-se: refere-se à percepção de não necessitar conviver com a realidade da mudança. Pode gerar solidão.

- Boicotar: refere-se ao comportamento de resistência agressiva, destruidora.

- Resistir ativamente: refere-se à decisão de defender princípios e posições com rigidez, elegância, fleuma e bravura. Às vezes, este tipo de decisão tem um papel na clarificação do contexto da mudança porque verbaliza, argumenta e expressa pontos de vista; evidencia a história, as tradições e a experiência passada.

- Resistir passivamente: refere-se à dissimulação, a não fazer, nem deixar que os demais façam. É uma das reações mais difíceis de serem trabalhadas porque são aparentemente assintomáticas ou confusas. Suas conseqüências podem tornar as pessoas amorfas, sem caráter e sem confiabilidade.

As rotinas organizacionais defensivas, as formas de reação à mudança e a aprendizagem organizacional têm como pressuposto o indivíduo como centro do processo (Morgan, 1996; Argyris, 1992; Motta, 1997) não sendo descartada a relação e a influência que o mesmo indivíduo exerce no coletivo e vice-versa.

Com técnicas gerenciais adequadas, estas barreiras podem ser removidas, sendo que em 1958, L.L. Allen, citado em Robbins & Finley (1997), escreveu em seu livro *Management*

---

<sup>24</sup> Também denominadas de "rotinas de defesa organizacionais", estas rotinas "consistem em todas as políticas, práticas e ações que impedem que as pessoas tenham que experimentar algum embaraço ou ameaça e, ao mesmo tempo, evitam que elas examinem a natureza e as causas desse embaraço ou ameaça" (Ulrich, 2000).

*and Organization*, que através do estabelecimento de metas, definição de responsabilidades e autoridade, motivação, exigência de trabalho completo, fornecimento de treinamento e controles adequados, isto é possível.

Argyris (1993) conclui que estamos aprendendo que é possível superar as defesas organizacionais, citando seis passos identificados: 1) fazer o diagnóstico adequado do problema; 2) correlacionar o diagnóstico com o comportamento real dos envolvidos; 3) mostrar-lhes como seu comportamento criam defesas de organização; 4) ajudá-los a modificar seu comportamento; 5) eliminar a rotina defensiva que dava suporte ao antigo comportamento; 6) desenvolver novas formas de organização e cultura que dêem suporte ao novo comportamento.

As mudanças determinam muitas dificuldades e resistências que formam obstáculos à implementação das novas tecnologias e modelos de organização do trabalho.

Estas dificuldades participam da construção do clima organizacional favorável e são identificadas por fatores como: "a instabilidade no emprego, a profunda crise econômica, o conservadorismo empresarial, a resistência sindical, o foco na técnica e em questões pontuais restritas à planta de fábrica e determinados setores industriais esquecendo-se das estratégias de mercado e políticas gerais de gestão" (Ruas, *In* Neffa, 1992, p. 92 e 99). O mesmo autor ainda sugere que, para vencer estes fatores dificultadores, necessário se faz envolver e comprometer os trabalhadores no processo de mudança, através de instrumentos de gestão adequados, como programas de treinamento para conscientização e sensibilização com relação às mudanças globais, sustentados por programas e benefícios diretos do tipo valorização profissional e treinamento e benefícios sociais. Estes cuidados, geraria o entendimento do processo produtivo como algo que admite e exige a melhoria contínua e o uso e práticas experimentais no "chão de fábrica", requerendo a cooperação dos trabalhadores e uma atitude adequada da gerência na condição de atuação de um líder grupal (Leite, *In* Neffa, 1992 e Catalano & Hernández *In* Neffa, 1992).

Campos (1992) considera que o que facilita o processo de mudança é a valorização da pessoa e o envolvimento de todos; sendo, para isto, necessária a emoção.

É importante também eliminar as barreiras mais comuns nas organizações como a burocratização dos sistemas de comunicação e informação internos, a rigidez organizacional e a falta de hábito para a concepção de tarefas de forma coletiva (Ruas *et al.* *In* Hirata, 1993).

Ainda com relação às barreiras (conforme Fleury *In* Hirata 1993) e às "medidas de abrandamento do caráter conflitivo" (Leite, 1993, p. 190 ), é sugerida a alteração de parâmetros baseados em uma política de Recursos Humanos, em termos de estabilidade, treinamento, carreiras, enxugamento das estruturas de cargos e salários e dos níveis hierárquicos da empresa , influenciando o comprometimento do indivíduo e do grupo ou equipe com a organização. Estas políticas normalmente revertem em melhorias significativas para as condições de trabalho.

### **2.3.2 Fatores Facilitadores**

A participação é uma decisão ativa, madura e compartilhada, conforme Pereira & Fonseca (1997), fruto de opções conscientes e deliberadas, em que se assumem riscos e conseqüências, apropriadas aos preceitos da sociedade globalizada.

Em decorrência de opções conscientes e deliberadas, destaca-se a opinião de Wellins *et al.* (1994) que identifica os seguintes fatores como facilitadores e responsáveis pelo sucesso na implementação de EAGs, além dos contemplados pelos valores, pela visão e pela missão das empresas: (a) seus membros devem ter missão e metas compartilhadas; (b) deve prevalecer um clima de verdade e abertura propícia para tal; (c) comunicação sempre deve ser aberta e verdadeira; (d) seus membros devem ter a sensação de "pertencimento" à organização; (e) deve ser sempre usada a diversidade como recurso; (f) deve-se incentivar a criatividade e a assumir os riscos inerentes; (g) deve-se proporcionar o desenvolvimento da habilidade de autocorreção dos membros; (h) a interdependência entres os membros deve ser devidamente esclarecida; (i) a tomada de decisão deve ser sempre em conjunto; (j) a liderança deve ser compartilhada.

O mesmo autor menciona ainda que as regras básicas para o sucesso são: (1) expressar os valores das equipes; (2) cada membro deve saber o que se espera dele; (3) favorecer o alcance de objetivos; (4) permitir a avaliação de desempenho; (5) treinar um membro novo; e (6) tornar-se um guia de comportamento. Para tanto, Katzenbach & Smith (1993), baseados em suas observações, afirmam que as empresas podem gerar fatores facilitadores no desenvolvimento das equipes, como, por exemplo, os descritos a seguir.

- Reavaliar ou recordar as premissas básicas do trabalho em equipe: nenhuma equipe pode repensar sua finalidade, forma de trabalhar e objetivos a serem atingidos muitas vezes; porém, é importante que a empresa proporcione condições de esclarecimento sobre as missões específicas da mesma e de como colocá-las em prática.

- Visar pequenas vitórias: o fato de se definir um objetivo específico e devidamente claro pode tirar a equipe da situação de marasmo com relação a conflitos interpessoais e desesperança. Identificar e atingir objetivos específicos é muito gratificante, apesar do intenso trabalho, muitas vezes necessário, principalmente para equipes sem perspectivas que muitas vezes assumem não poder alterar seu rol de objetivos. Considerando esta deficiência, as equipes devem desafiar seus respectivos compromissos de performance e deve haver uma concordância entre seus membros com relação a pelo menos um objetivo factível e então agir para atingi-lo. O efeito proporcionado pela redefinição de objetivos pode ser definitivo no sucesso das equipes;

- Injetar novas informações e novas abordagens de comportamento: fatos recentes, diferentes perspectivas e novas informações determinam o principal papel no desenvolvimento de equipes. *Benchmarking* competitivo, histórias de casos internos, as melhores práticas, avaliação de trabalho avançada, avaliação da satisfação dos clientes internos, além de outras fontes, podem alimentar equipes sem perspectivas com novos fatores motivacionais para reformular sua finalidade, forma de comportamento e alcance dos objetivos. Sem dúvida, o nível gerencial pode ajudar a proporcionar este tipo providências.

- Obter vantagens através de facilitadores ou treinamento: pelo fato de serem pessoas completamente de fora da empresa ou ainda empregados da mesma empresa, porém estranhos às equipes, os facilitadores podem proporcionar o redirecionamento de equipes de forma construtiva. Normalmente, facilitadores experientes têm a capacidade de trazer soluções no que diz respeito à comunicação interpessoal e desenvolver técnicas de trabalho em equipe junto às equipes que têm deficiência neste sentido. Entretanto, a chave-principal para o sucesso deste trabalho depende inteiramente da forma como os esforços do facilitador ajudam a equipe a redirecionar sua atenção coletiva para a sua finalidade e desafios de desempenho. A mesma regra se aplica ao treinamento. Equipes sem perspectivas, bem como qualquer equipe em outro estágio podem se beneficiar de um bom programa de treinamento que evidencie a importância de habilidades-chave, das finalidades comuns da equipe, do bom trabalho em equipe, dos claros objetivos e do papel do representante da equipe. O sucesso deste trabalho depende da imediata conversão destes fatores em ações, sendo que, para

assegurá-lo, algumas empresas já instituíram programas de treinamento *just-in-time* bem como disponibilizaram recursos através dos quais, ambos, as equipes e os seus componentes individuais, podem se fazer valer para resolver questões exatamente quando estas se apresentam no processo cotidiano de trabalho.

- Trocar os componentes das equipes, incluindo o representante: foi identificado que muitas equipes evitam entrar numa situação de ficar sem perspectivas, trocando seus próprios integrantes. Algumas equipes têm por princípio operacional, a rotatividade periódica dos seus integrantes para assegurar a renovação e injetar nova vitalidade, sendo que se tem observado que não se trocam os representantes com a mesma frequência, inclusive porque estes muitas vezes são designados pela gerência.

Cada uma destas ferramentas pode ser colocada em prática pelos próprios integrantes das equipes ou pela intervenção do nível gerencial. Se introduzidas adequadamente, resultarão em benefício para as equipes sem perspectivas. Caso contrário, estas ações podem ser interpretadas como intromissão da gerência, complicando ainda mais o clima nas equipes. Normalmente quando as intervenções gerenciais falham, são resultado de atitudes imediatistas, sem uma avaliação adequada dos problemas específicos existentes, sendo necessário o bom senso para identificar "quando" intervir.

Na opinião de Tachizawa & Scaico (1997, p. 173), “as equipes de trabalho flexíveis<sup>25</sup> e polivalentes devem tomar parte diretamente das decisões, equipes estas constituídas na forma de células, que por sua vez em seu conjunto formam os processos”. Morris & Haigh (1997) consideram que, para que as equipes possam resolver, por exemplo, os problemas relativos à qualidade, é preciso que as mesmas tenham a capacidade de : (1) analisar sintomas; (2) estabelecer causas e gerar soluções; (3) testar a solução escolhida em condições operacionais; (4) monitorar a solução escolhida; e (5) relatar os ganhos de qualidade obtidos e mantidos. Para possuir as capacidades citadas, há necessidade de que as equipes sejam treinadas nas técnicas de tomada de decisão da qualidade e possuam as qualificações exigidas. O processo de solução em equipe está representado na figura 4.

---

<sup>25</sup> Reflexo da organização flexível, que procura estabelecer uma estrutura interna enxuta e ágil para enfrentar e adaptar-se aos eventos externos (Tachizawa & Scaico, 1997, p. 100).

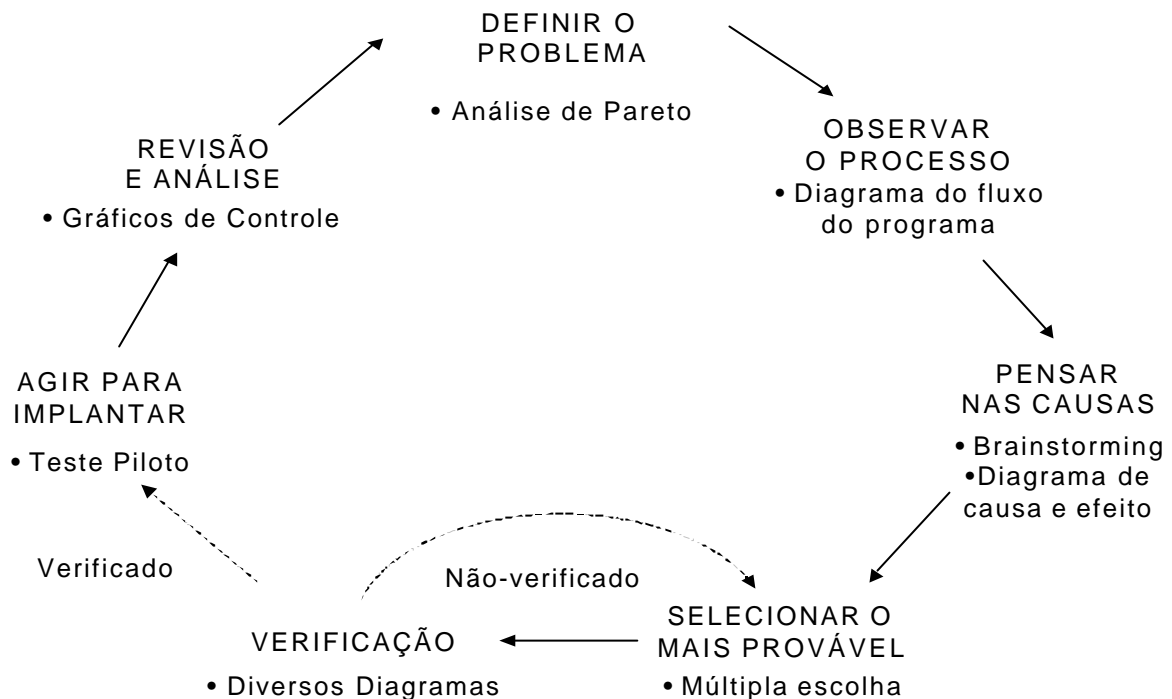


Figura 4 – O processo de Solução em Equipe

Fonte: HSM Management, número 5, nov.-dez. 1997

A abordagem adequada para a solução dos problemas desenvolve confiança mútua nos integrantes da equipe, proporcionando o aprendizado de como trabalhar de forma mais eficiente juntos e construindo habilidades coletivas no processo.

Como resultado da pesquisa de Katzenbach & Smith (1993), foram identificados alguns princípios de senso comum no meio empresarial, podendo-se apontar ainda alguns fatores facilitadores, tais como.

- Empresas com altos padrões de desempenho geram mais "equipes reais": (já definido no item 2.2.5.5) sendo estas melhor constituídas quando a gerência estabelece claramente os requisitos de desempenho.

- Hierarquia (gerência) e equipes se correlacionam quase como equipes e desempenho: equipes integram e proporcionam estruturas formais e processos de trabalho. Estruturas hierárquicas e processos básicos são essenciais para as grandes organizações;

- Equipes integram desempenho e aprendizado naturalmente: ao transformar objetivos de longo prazo em metas de desempenho definidas e então desenvolver as



habilidades para o alcance destas metas, o processo de aprendizado exigido não somente ocorre nas equipes mas também permanece nos processos da empresa.

Conforme Katzenbach (1994), a figura do coordenador, também conhecida como facilitador, entre outras denominações, tem um papel fundamental para o sucesso do trabalho em equipe. E tem-se observado que a capacidade de reunir pessoas visando à realização de trabalho conjunto, como uma equipe, tendo uma meta comum, depende mais de atitudes do que de fatores como personalidade, reputação ou nível hierárquico. Coordenadores de equipes devem trabalhar no sentido de esclarecer propósito e metas, desenvolver senso de compromisso e autoconfiança, reforçar os conhecimentos e a forma de abordagem da equipe, remover obstáculos criados externamente e gerar oportunidades para os outros.

Importante salientar, ainda, que, em função das novas responsabilidades inerentes ao trabalho em equipes, um sistema de remuneração e reconhecimento adequado também funciona como um fator facilitador. Basicamente as organizações se utilizam de três formas principais de remuneração para os membros de equipe: salário fixo, pagamento com base nas habilidades e algum tipo de bonificação, como participação nos lucros (Wellins *et al.*, 1994; Katzenbach & Smith, 1993).

Em substituição ao sistema de cargos, as empresas estão instituindo o sistema de classificação por "competência" (Zarifian, 1995) ou habilidades certificadas<sup>26</sup> (Carrion, 1998). A competência é definida como uma sabedoria prática, operacional e validada que pode ser adquirida por formação, treinamento ou pela experiência profissional, através de um processo em que cada indivíduo é avaliado, remunerado e evolui com base na sabedoria comprovada (Zarifian, 1995).

A forma de remuneração de participação nos resultados é um outro tipo de remuneração que já é comum entre as EAGs. Nesse sistema, os membros das EAGs recebem algum tipo de bonificação pelas melhorias de desempenho verificadas tomando-se por base o alcance das metas de desempenho preestabelecidas.

---

<sup>26</sup> A forma de remuneração por habilidades é a que recebe maior atenção por estar intimamente ligada à multiabilidade. Para se montar um sistema baseado em habilidades, as habilidades funcionais comuns ou básicas são organizadas em "blocos". À medida que cada novo bloco de habilidades é adquirido, os membros da equipe recebem um aumento no seu salário fixo. Porém este sistema não deixa de ter os seus problemas, porque é difícil de ser formulado e operacionalizado e também porque o treinamento é uma questão-chave; além do que várias empresas adeptas deste sistema declaram que, embora os membros de suas equipes estejam aprendendo novas habilidades, eles não as usam ou não há oportunidade de usá-las, perdendo eles a proficiência. Há ainda uma outra preocupação que é a disponibilidade de recursos; sendo que nem toda empresa necessariamente precisa, ou pode, capacitar cada membro a se tornar multifuncional.

### **3 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS: Estudo de Caso**

Este capítulo tem como objetivo descrever o método de coleta dos dados utilizado no presente estudo. O método em questão valoriza o entendimento de uma dinâmica de mudança, representada pela implementação do modelo de organização do trabalho por processos com EAGs. A metodologia desenvolvida neste estudo relaciona-se ao método qualitativo, justificando-se, primeiro, por se tratar de uma pesquisa de caráter exploratório e, segundo, devido aos próprios objetivos do trabalho, que busca avaliar uma situação *in loco*.

Neste trabalho procuraram-se, através do estudo de caso, resultados analíticos que pudessem levantar hipóteses para futuros estudos sem, entretanto, desconsiderar os fenômenos típicos descritos na teoria que pudessem ser observados em ambos os casos. Neste sentido, visou-se possibilitar que este estudo pudesse servir de teste empírico de algumas proposições teóricas. Procurou-se focar a visão dos trabalhadores de chão-de-fábrica (membros de EAGs) a respeito de suas opiniões e vivências dentro das Equipes.

#### **3.1 Classificação do Estudo**

O método de investigação adotado foi o estudo de caso. Este é um estudo exploratório, em que, além dos resultados extraídos da empresa, o uso de duas áreas dentro da mesma organização possibilita o estabelecimento de paralelos numa análise qualitativa. A utilização da técnica de estudo de caso permite um conhecimento profundo de uma realidade, mas não permite a sua generalização.

“No estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo de um hospital, por exemplo, a outros hospitais. Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (Triviños, 1995, p. 111).

O presente estudo tem caráter qualitativo e quantitativo, simultaneamente. Ainda para Yin (1981), o estudo de caso pode ser tratado tanto de forma qualitativa como quantitativa. Porém, julga-se que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, *“pois com frequência os estudos de caso iniciam com um esquema conceitual fraco”* (Roesch, 1995, p. 146). Ainda a mesma autora destaca que nestas condições a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Neste contexto, o estudo visou identificar e interpretar, num primeiro momento, o posicionamento da gerência, dos coordenadores e dos membros das EAGs com relação às suas vivências e percepções no processo de implantação e manutenção do modelo de trabalho por processos com EAGs.

Posteriormente, foi aplicado o questionário que permitiu uma avaliação quantitativa bem com uma avaliação qualitativa da realidade pesquisada, possibilitando analisar os graus de concordância/discordância dos entrevistados, quanto aos aspectos levantados na fase essencialmente qualitativa e à literatura consultada. A pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar programas abrangentes como: *“programas participativos, reestruturação do trabalho, programas de incentivo, etc.”* (Staw *apud* Roesch, 1995, p. 123).

Entretanto, este estudo de caso não visa testar hipóteses nem ser conclusivo. Por estas razões, o estudo proposto é classificado como Exploratório-Descritivo Combinado.

"Muitos estudos combinam descrições quantitativas com descrições qualitativas ao tentar descrever um fenômeno. Os estudos exploratórios-descritivos combinados são aqueles estudos exploratórios que procuram descrever completamente um determinado fenômeno. A preocupação pode ser com uma unidade de comportamento, como no estudo de caso, para a qual análises teóricas e empíricas são feitas. As descrições estão tanto em forma qualitativa como quantitativa e a acumulação de informações detalhadas por meios como observação participante pode ser encontrada. Os procedimentos de amostragem são flexíveis e pouca atenção é geralmente dada ao caráter representativo sistemático" (Tripodi *et al.*, 1981).

O estudo de informações coletadas em um tempo singular, em que se descrevem as variáveis interrelacionadas sem se preocupar em analisar a evolução ou mudanças nas relações entre variáveis, caracteriza a investigação como sendo transeccional ou transversal.

Antes de se especificar a delimitação da pesquisa, os instrumentos e procedimentos de coleta, bem como as distribuições amostrais da pesquisa, ressalta-se que o estudo teve a pretensão de analisar apenas um caso específico focando duas áreas com características distintas - o caso de uma empresa industrial montadora de veículos do setor automobilístico, situada em Curitiba. O tamanho da amostra coletada permitiu que, além das técnicas qualitativas, fossem feitas algumas medições quantitativas, com o propósito de consolidar as descobertas feitas na fase anterior.

## **3.2 Delimitação da Pesquisa**

Para esta dissertação foram estudadas duas áreas distintas onde foi implantado o modelo de trabalho por processos com EAGs: a área "PM" - Produção de Motores e a área "CL" - Centro Logístico de Peças de Reposição, ambas em empresa montadora do ramo automobilístico. Foram objeto da pesquisa os 169 trabalhadores designados para atuar nestas áreas, de um total de 718 membros integrantes de 68 EAGs e empregados na empresa. Decidiu-se por estudar duas áreas numa mesma empresa devido ao fato de que as particularidades operacionais de cada área são distintas (os setores de atividades serão descritos em um item à parte) e se estaria avaliando também o aparecimento de similaridades e divergências com relação aos fatores objetos desta pesquisa. As áreas investigadas foram selecionadas dentre as que já possuíam as práticas de EAGs implantadas há pelo menos dois anos<sup>27</sup>. Uma das áreas investigadas situa-se no interior da planta da empresa e a outra no exterior da planta, a aproximadamente um quilômetro de distância.

### **3.2.1 As Áreas Escolhidas**

Foram pesquisadas duas áreas de empresa do segmento industrial. Essas áreas selecionadas pertencem a uma organização maior, sendo a área "CL" pertencente ao assim considerado setor de serviços, e a "PM", ao setor de produção.

---

<sup>27</sup> Foram três as áreas que adotaram o modelo de trabalho em EAGs no primeiro ano (1998).

### **3.3 O Roteiro da Pesquisa, Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados**

Para a realização dos objetivos propostos neste projeto de pesquisa aplicou-se um método estruturado em duas etapas.

- Primeira Etapa: Estudo exploratório composto de dois momentos. No momento 1, foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas voltadas às opiniões e percepções dos pesquisados. No momento 2, aplicou-se um questionário complementar somente aos membros das EAGs no período. Esta etapa foi realizada no período de novembro de 2000 a fevereiro de 2001.

- Segunda Etapa: Estudo exploratório-descritivo através da análise do resultado do instrumento de coleta de dados *output* da etapa I. Este instrumento de coleta de dados foi aplicado junto aos membros das EAGs. Para a efeito de realização da pesquisa, estudou-se um conjunto de variáveis e as mesmas foram investigadas no período de julho a agosto de 2001.

#### **3.3.1 Primeira Etapa: Estudo Exploratório**

Na fase exploratória desta pesquisa, buscou-se: (1) descrever o processo de implementação do novo modelo de trabalho bem como identificar as estratégias adotadas pela empresa para estimular um comportamento pró-ativo à mudança; (2) quais as estratégias utilizadas para superar as resistências e dificuldades; e (3) investigar a impressão das pessoas sobre o modo como foi implantado o modelo. Para que estes três objetivos específicos fossem alcançados foram adotadas: a consulta a dados secundários da empresa, a técnica de entrevistas em profundidade, a aplicação de um questionário complementar e as observações do pesquisador. Como dados secundários, pode-se citar as pesquisas a registros sobre as áreas em relação aos assuntos investigados. Foram analisadas pesquisas institucionais, bem como publicações internas, reportagens e pesquisas que tratam dos assuntos abordados.

No momento 1, foram desenvolvidas entrevistas através de roteiro semi-estruturado com as gerências das áreas (anexo II e III), coordenadores das áreas (anexo IV) e dois grupos de voluntários (anexo V). Estes grupos eram formados por oito membros de EAGs de cada área. Esta etapa exploratória da pesquisa foi conduzida pelo próprio pesquisador com a concordância da área de Recursos Humanos da Empresa. Os dados primários, obtidos a partir das entrevistas (que foram gravadas, para posterior transcrição e análise) com a amostra intencional, visaram identificar as percepções dos integrantes dos grupos participantes a respeito do processo de trabalho por EAGs. Nestas entrevistas, utilizaram-se questões abertas que permitiram ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Julgou-se haver necessidade deste instrumento para facilitar ao entrevistador entender os constructos que os entrevistados usam como sustentação para suas crenças e opiniões sobre uma questão ou situação específica (Roesch, 1995, p. 150). Desta forma, permite-se que, no limite do que se pretende investigar, *“todas as respostas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os entrevistados e não diferenças nas perguntas”* (Lakatus, 1985, p. 85). Entre os objetivos da entrevista, cita-se a determinação das opiniões sobre os fatos. Para Selltiz (1987, p. 276), “o pesquisador pode desejar saber o que as pessoas acreditam que sejam os fatos”.

Buscando-se consolidar os dados obtidos nesta fase da pesquisa, no momento 2, complementarmente, foi aplicado um questionário individual (anexo VI) a dois outros grupos de voluntários. Observou-se, para a aplicação deste questionário complementar, o mesmo princípio de amostra intencional composta por dez membros de EAGs de cada área. Este questionário de aplicação individual, diferenciado na sua forma de apresentação em relação ao roteiro semi-estruturado da entrevista, foi considerado necessário para consolidar o processo da obtenção de indicadores, uma vez que o entrevistador percebeu certo constrangimento por parte de alguns entrevistados em externar suas opiniões objetivamente sobre alguns tópicos abordados, pelo fato de estarem na presença de membros de outras EAGs (de certa forma desconhecidos) e também na presença de alguns representantes. Além do que, a empresa estava passando por um processo de reorganização interna, com vistas a *downsizing* e "enxugamento" de sua estrutura organizacional e funcional. A análise conjunta dos depoimentos permitiu uma construção mais correta da realidade dos grupos, sem vieses de falta de anonimato. Estes procedimentos geraram os fatores presentes no trabalho por processo com EAGs como apresentado no anexo VII.

Finalizados os momentos 1 e 2 desta fase, as gravações e os dados obtidos foram analisados. Inicialmente, verificou-se a existência de muitas expressões diferentes, porém com significado idêntico, que começaram a delinear "blocos" de elementos indicadores de fatores dificultadores e facilitadores. A partir daí, foi elaborada uma primeira versão do instrumento, com 68 questões; este foi submetido à análise de especialistas. Essa etapa da pesquisa exploratória constituiu-se em uma avaliação de três especialistas. Para iniciar a investigação com os especialistas, realizou-se contato pessoal com a executiva da área de Recursos Humanos da empresa, um profissional da área de RH da empresa e uma profissional liberal autônoma, especialista em "Comunicação Interpessoal" que estava prestando serviços à empresa nesta área.

A finalidade da análise de especialistas foi avaliar se as questões geradas eram pertinentes ao objetivo da pesquisa, agrupar dados com similaridades, suprimir duplicidades, corrigir e modificar a forma de comunicação e averiguar se alguma questão não fora contemplada. Na seqüência, examinaram-se as opiniões apontadas pelos especialistas, e principalmente as considerações feitas pela orientadora dessa dissertação e foi elaborada uma segunda versão do instrumento de coleta de dados.

Entendeu-se que, após estas avaliações, seria possível realizar: (1) a verificação de eventuais falhas na estruturação do instrumento de coleta de dados; (2) a análise de conteúdo, como termos próprios da atividade, objetividade dos indicadores, etc.; (3) o exame de similaridades entre os indicadores para a definição das dimensões que seriam adotadas, realizando-se assim o agrupamento, redução e adequação dos indicadores; (4) a adequação do instrumento de coleta de dados no que diz respeito ao número de itens mais adequados de serem respondidos.

Esta avaliação contribuiu para que se fizessem os ajustes que eram necessários e, após esta participação, o instrumento de coleta de dados sofreu uma redução para 48 questões.

Nestas condições, foram identificadas as variáveis e foi definido junto com a professora orientadora, o agrupamento das mesmas em seis Dimensões<sup>28</sup>: (1) Processo de Trabalho; (2) Políticas de RH; (3) Empoderamento; (4) Qualificação e Competência; (5) Relacionamento Interpessoal e (6) Resistência à Mudança. Este procedimento permitiu "operacionalizar" a análise dos dados coletados nessa fase. As Dimensões citadas anteriormente passaram a compor o conjunto de indicadores que estão relacionados aos

---

<sup>28</sup> A definição das Dimensões também teve referência adaptada de Marx (1997) e Moscovici (1999).

fatores dificultadores e aos facilitadores na implantação e consolidação do modelo de organização do trabalho por processos com EAGs.

### **3.3.2 Segunda Etapa: A Pesquisa Exploratória-Descritiva**

A pesquisa descritiva procura qualificar os dados colhidos e analisá-los descritivamente. Nesta fase utilizou-se um questionário de autopreenchimento, resultado da fase anterior, com o propósito de coletar dados que determinassem o nível de concordância dos membros das EAGs em relação aos indicadores determinados na etapa anterior. Para tal objetivo, a presente etapa foi dividida em cinco subetapas :

- Instrumento de coleta de dados: relatando em detalhes a constituição do mesmo;
- Pré-teste do instrumento de coleta de dados: com o intuito de avaliarem-se os fatores inerentes ao processo de resposta às afirmativas, como clareza, tempo, etc.;
- Procedimentos de coleta de dados: relatando a forma como foi aplicado o instrumento de coleta de dados;
- Caracterização da população: descrevendo o universo pesquisado;
- Caracterização da amostra: descrevendo os participantes que responderam o instrumento de pesquisa.

A pesquisa exploratória-descritiva estuda com que frequência alguma situação ocorre ou que relação existe entre as variáveis. De acordo com Boyd *et al.* (1989), o estudo quantitativo-descritivo pode ser classificado em dois tipos: o método de caso e o método estatístico. O método de caso estuda de maneira intensiva um número relativamente pequeno de casos, sendo mais apropriado para amostras pequenas; já o segundo relaciona poucos fatores estudados a um grande número de casos. Entre os dois métodos existe outra diferença importante; é o fato de que, no estudo estatístico, dois pesquisadores que estão lidando com o mesmo tipo de informação tendem a chegar aos mesmos resultados, enquanto que, no estudo de caso, a análise é baseada em grande parte na intuição e no julgamento subjetivo dos pesquisadores, o que dificulta a convergência das análises.



### 3.3.2.1 Instrumento de Coleta de Dados

Distribuiu-se uma carta-mensagem (anexo VIII) acompanhada do questionário desenvolvido em programa *WORD*, onde 48 questões foram dispostas em duas páginas (anexo IX) e na quarta página apresenta-se um quadro para preenchimento com os dados do entrevistado (anexo X). Na fase de preparação do questionário, além de se prender a atenção na formulação das questões, preocupou-se com a apresentação visual e o programa a ser utilizado para que o entrevistado encontrasse facilidades no preenchimento.

No instrumento de coleta de dados, as questões devem ser apresentadas com as mesmas palavras, na mesma seqüência e com as mesmas alternativas de respostas a todos os respondentes. A padronização adotada tem como finalidade ter a certeza de que todos responderam exatamente à mesma questão (Mattar, 1996).

Elaborou-se o instrumento de coleta de dados (anexos VIII, IX e X) a partir da fase exploratória do estudo e do referencial teórico, tendo sido estruturado dispondo-se as questões de forma aleatória (e não em blocos conforme apresentação final), com o intuito de se evitar possível condicionamento no processo de avaliar e responder as afirmativas.

A escala utilizada para medir as variações nos diferentes indicadores de cada dimensão, ou seja, de cada conjunto de fatores, foi do tipo *Likert* de cinco pontos porque é a mais adaptável a este tipo de pesquisa, e, por ser intervalar, é a mais interessante para medir este tipo de fenômeno. Segundo Hayes (1996), a vantagem de usar a escala do tipo *Likert* está refletida na variabilidade resultante da escala, o que permite que os participantes se expressem em termos de graus de opinião sobre um determinado tema. Richardson (1985, p. 226) compartilha da idéia afirmando que a escala de *Likert*, "determina mais diretamente a existência de uma ou mais atividades no grupo de itens considerados, e a escala construída a partir desses itens mede o fator mais geral". Com cinco pontos, a escala intervalar oferece um ponto de "quebra" de concordância e discordância bem definido: dois pontos extremos, um caracterizando estado de "plenamente em desacordo" e outro de "plenamente de acordo"; e dois pontos intermediários, um entre o ponto de quebra e o concordância e o outro entre o ponto de quebra e o extremo de discordância. As cinco categorias oferecem, dessa forma, alternativas para que o entrevistado expresse total ou parcial concordância, estado indefinido entre concordância e discordância. Também foi disponibilizada a opção de poder preencher

“sem opinião”, caso o respondente não tivesse nenhuma opinião sobre o assunto. Para Selltiz (1987, p. 291), a inclusão de uma alternativa "sem opinião", pode "*ajudar a indicação de falta de opinião cristalizada*".

A escolha deste instrumento também foi referenciada na utilização do mesmo por autores consultados e constantes na bibliografia, tais como Moscovici (1999) e Wellins *et al.* (1994).

### **3.3.2.2 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados**

O questionário foi submetido a um pré-teste com o maior número possível de voluntários disponíveis, na época da aplicação do mesmo, ocorrido em junho de 2001. Desta forma, 26 voluntários membros das EAGs objeto da pesquisa participaram deste evento, com o propósito de aperfeiçoar e aprimorar o questionário. Orientaram-se estes trabalhadores para que fossem atentos a : (1) eventuais problemas de compreensão, (2) questão do tempo para preenchimento e (3) adequação do questionário com relação ao número de itens a serem respondidos. Estes voluntários foram obtidos através da comunicação dos representantes das EAGs com os membros de cada uma, a partir do contato inicial entre o pesquisador, os coordenadores e os próprios representantes. Nesta etapa, o acompanhamento do tempo gasto com o preenchimento do questionário revelou que os respondentes levaram de doze a 15 minutos para respondê-lo por completo. Não houve sugestões de mudanças.

### **3.3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi iniciada através da distribuição de uma mensagem explicativa (anexo VIII) do objetivo da pesquisa, acompanhada do respectivo questionário (anexo IX) e formulário de caracterização do respondente (anexo X), acondicionados em envelopes individuais, com o propósito de garantir sigilo e anonimato aos respondentes. Este procedimento foi executado juntamente com o coordenador de cada área, e os envelopes

contendo o material descrito acima foram entregues aos representantes de cada EAG. Os procedimentos de coleta foram os seguintes: foi distribuído o material de pesquisa descrito acima, perfazendo um total de 169 unidades. Na mensagem explicativa ressaltavam-se a finalidade e a importância do preenchimento do questionário pelos membros das EAGs. Para verificar a confirmação do preenchimento pelo respondente, foram feitos 20 contatos pessoais com integrantes da amostra, os quais confirmaram que o preenchimento foi feito de forma pessoal e sem pressões, caracterizando a inexistência de viés nestes casos. A coleta de dados aconteceu no período entre 17/07/2001 e 06/08/2001.

### **3.3.2.4 Caracterização da População**

Selltiz (1987) afirma que a população “é o agregado de todos os casos que se adaptam a algum conjunto de especificações predefinidos”. O termo população refere-se ao conjunto de pessoas para o qual se deseja generalizar. Constitui-se o universo deste estudo duas áreas, uma delas caracterizada como de Produção: PM - Produção de Motores com suas dez EAGs; sendo a outra área caracterizada como de "Serviços": CL - Centro de Logística com suas nove e doze EAGs, respectivamente, totalizando um universo de 169 membros de EAGs. A empresa dispõe ainda de outras áreas com EAGs, as quais não foram, no entanto, pesquisadas.

Como a maioria dos pesquisados havia participado do processo de implantação das práticas de EAGs, a pesquisa foi aplicada indistintamente a todos os trabalhadores operacionais das áreas objeto desse estudo, com a recomendação de que, caso alguém não quisesse participar da mesma, devolvesse o questionário em branco. Delimitou-se que todos tivessem o mesmo nível hierárquico, como também estivessem ligados diretamente às áreas "CL" e "PM". A tabela 1, apresenta os dados sobre o universo pesquisado.

Tabela 1 - As Áreas de Atuação dos Membros Pesquisados, as Respectiveas Equipes e a Quantidade de Trabalhadores por EAG

ÁREA	“CL”	“PM”
EAGs / no. de membros	P1 : 10	EAL1 : 09
	P2 : 09	EAL2 : 18
	P3 : 03	EAL3 : 14
	P4 : 06	EBM1 : 11
	P5 : 03	EGB1 : 13
	P6 : 06	EGB2 : 05
	P7 : 03	EMA1 : 08
	P8 : 02	ERE1 : 17
	P9 : 04	ETS1 : 13
	P10 : 04	
	P11 : 07	
	P12 : 04	
<b>TOTAL DE TRAB.</b>	<b>61</b>	<b>108</b>

Fonte: Dados da empresa

### 3.3.2.5 Caracterização da Amostra

A amostra, neste estudo, é representada pelo número de entrevistados que retornaram os questionários preenchidos.

A amostra, segundo Selltiz (1987), consiste na seleção de um grupo de elementos com a intenção de descobrir algo sobre a população da qual foram extraídos. Segundo Richardson (1985, p. 108), "quanto maior for a fração de amostragem, maior será a probabilidade de obter uma amostra representativa".

Foram distribuídos 169 questionários, havendo um retorno de 136 questionários respondidos que se constituiu então na amostra analisada. A proporção gerada é de 80,47% questionários preenchidos em relação ao universo pesquisado. A tabela 2 fornece uma visão do plano amostral.

Tabela 2 - Distribuição Amostral Discriminada por Função/Área de Atuação

<b>FUNÇÃO</b>	<b>ÁREA "CL" (no. de pessoas)</b>	<b>ÁREA "PM" (no. de pessoas)</b>
Controladores de materiais	44	01
Montadores	Não há montadores	41
Operadores	Não há operadores	37
Técnicos	02	11

Fonte: Base de dados

Percebe-se pela tabela 2 que na área "CL" os membros das EAGs são identificados como "controladores de materiais", tendo "técnicos" como elementos de apoio. Já na área "PM", as EAGs são constituídas por "montadores", "operadores" e "técnicos", atuando estes últimos como mão-de-obra indireta de apoio às atividades produtivas.

Com a determinação gráfica detalhada do perfil dos componentes da amostra, pretende-se permitir a visualização objetiva e direta da caracterização da membros das EAGs. Para tanto, são apresentados os gráficos a seguir.

O perfil da amostra quanto a variável idade está representados nos gráficos 1 e 2.

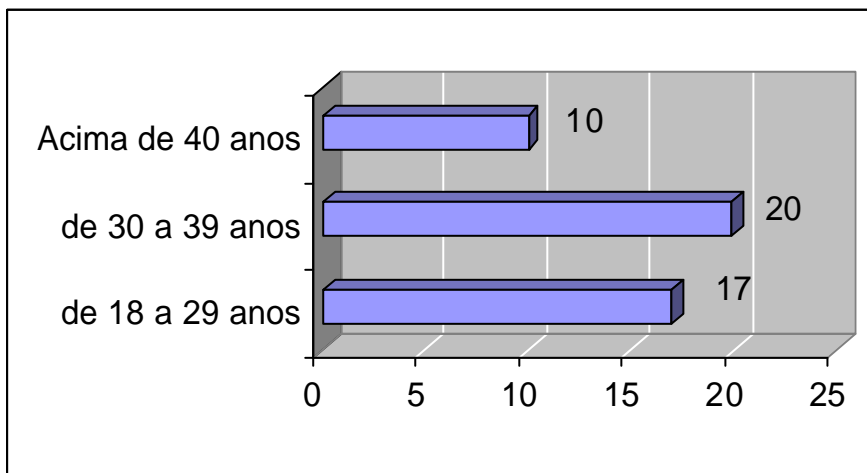


Gráfico 1 - Faixa Etária dos Respondentes da Área "CL"

Fonte: Coleta de dados

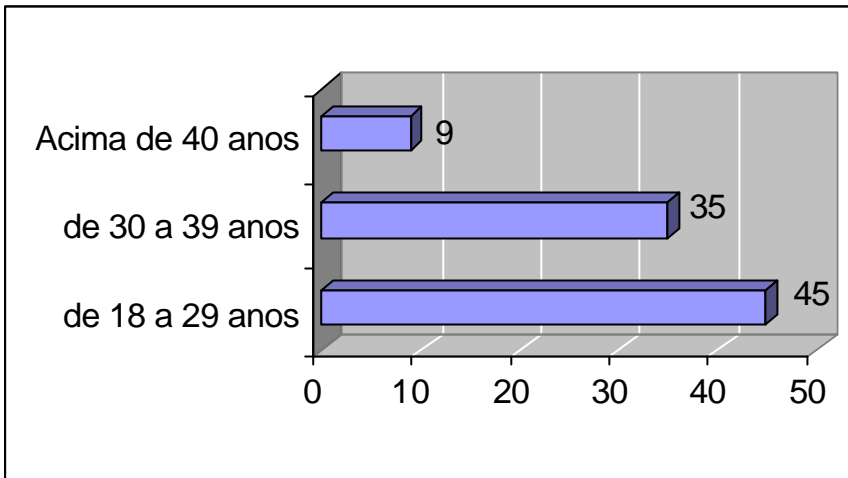


Gráfico 2 - Faixa Etária dos Respondentes da Área "PM"  
Fonte: Coleta de dados

Nos gráficos apresentados, percebe-se que, em ambas as áreas pesquisadas, existe maior concentração dos respondentes em duas faixas e idade distintas. Na área “CL”, na faixa dos 30 a 39 anos de idade, e na área “PM” existe maior concentração dos respondentes na faixa dos 18 a 29 anos. Desta forma, pode-se identificar uma concentração mais "jovem" de respondentes no setor “PM”.

Os diferentes níveis de escolaridade das pessoas pesquisadas são apresentados a seguir nos gráficos 3 e 4 .

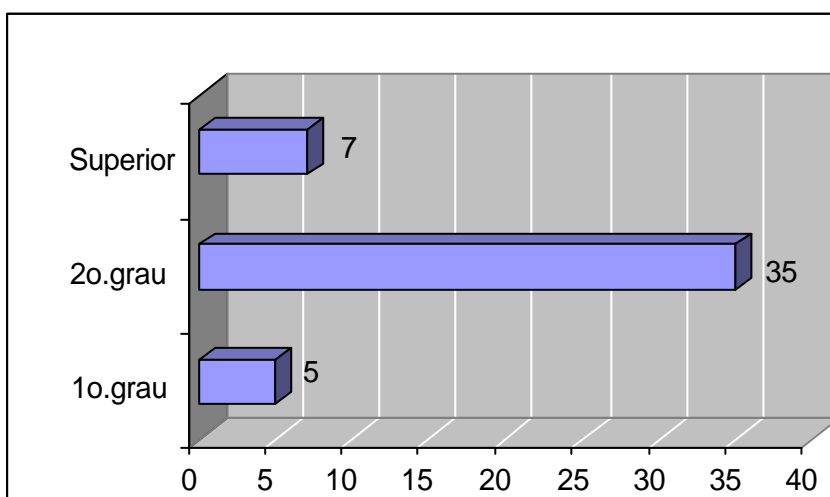


Gráfico 3 - Nível de Escolaridade dos Respondentes da Área "CL"  
Fonte: Coleta de dados

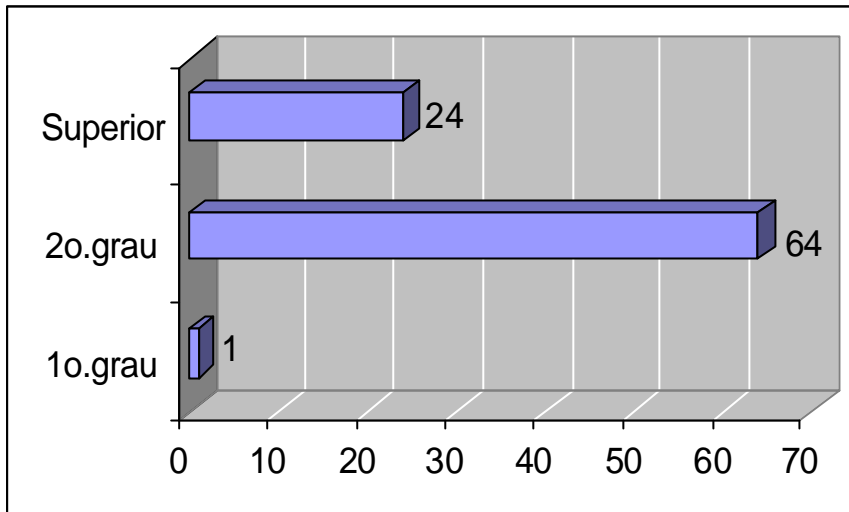


Gráfico 4 - Nível de Escolaridade dos Respondentes da Área "PM"  
Fonte: Coleta de dados

Nos gráficos apresentados, percebe-se que em ambas as áreas pesquisadas existe grande concentração dos respondentes cursando ou com o segundo grau de escolaridade completo. Possuindo o Setor "CL" ainda cinco respondentes com primeiro grau e sete respondentes no nível superior de escolaridade. Já o setor "PM" existe apenas um respondente no primeiro grau e há 24 respondentes no nível superior, caracterizando-o como mais avançado em termos de nível de escolaridade.

O perfil dos participantes quanto à variável tempo de empresa é representado nos gráficos 5 e 6.

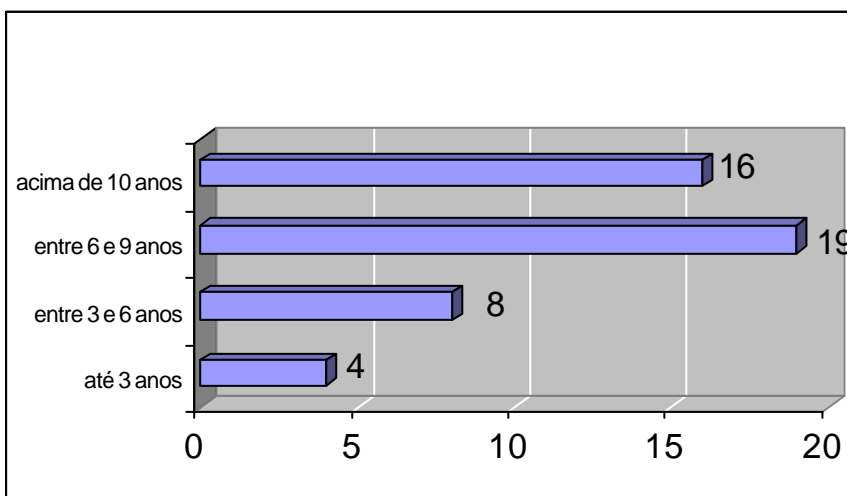


Gráfico 5 - Tempo de Empresa dos Respondentes da Área "CL"  
Fonte: Coleta de dados

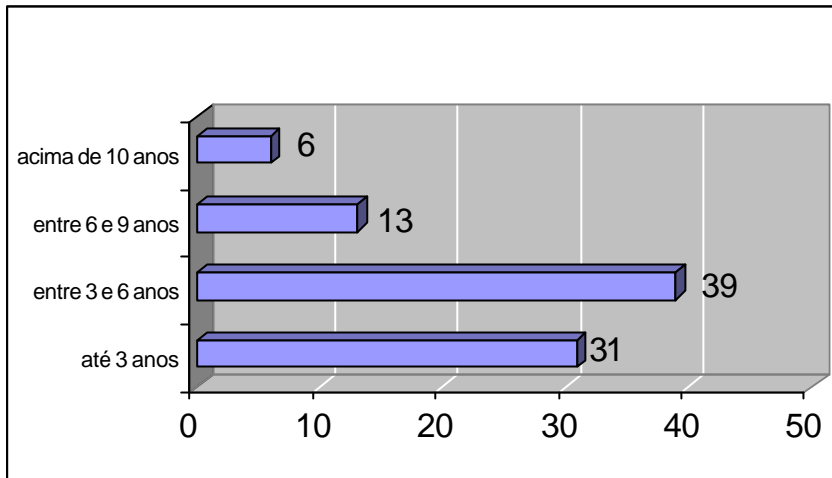


Gráfico 6 - Tempo de Empresa dos Respondentes da Área "PM"  
Fonte: Coleta de dados

Nos gráficos apresentados, percebe-se que as faixas com a maior concentração de membros respondentes na área “CL” foram as de três a seis anos e seis a nove anos de empresa. Na área “PM”, percebe-se que as faixas com a maior concentração de membros respondentes foram as de até três anos e dos três aos seis anos de empresa. Na área “CL”, percebe-se ainda a existência, dentre os respondentes, de 16 membros de EAGs com mais de dez anos de empresa, e apenas quatro com até três anos de empresa. Percebe-se que o tempo de empresa dos membros de EAGs, respondentes da pesquisa, é proporcionalmente menor na área “PM” do que na área “CL”.

O perfil dos participantes quanto à variável tempo de participação em EAG são apresentados nos gráficos 7 e 8.

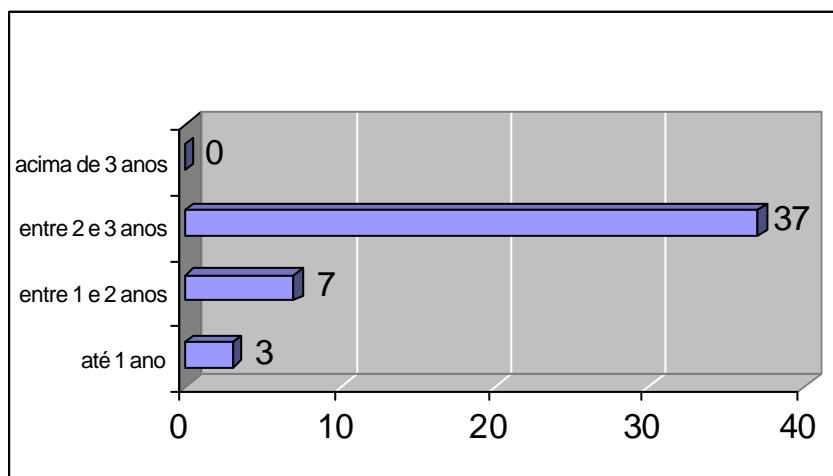


Gráfico 7 - Tempo de Participação em EAG dos Respondentes da Área "CL"  
Fonte: Coleta de dados



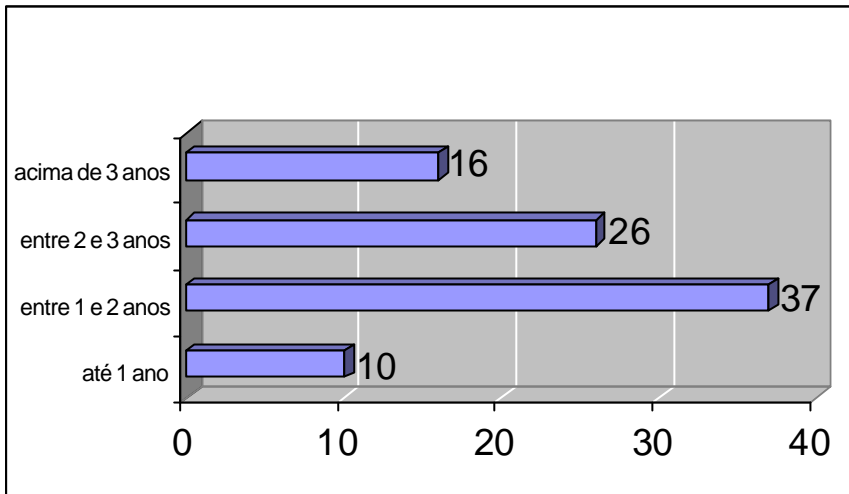


Gráfico 8 - Tempo de Participação em EAG dos Respondentes da Área "PM"  
Fonte: Coleta de dados

Nos gráficos apresentados, percebe-se que a faixa com a maior concentração de membros respondentes na área "CL" foi a entre dois e três anos de participação em EAGs. Na área "PM", percebe-se que a faixa com a maior concentração de membros respondentes foi entre 1 e 2 anos. Percebe-se portanto, que o tempo de EAG, dos membros respondentes da pesquisa, é proporcionalmente menor na área "PM" do que na área "CL", havendo uma concentração significativa na faixa entre um e dois anos de participação em EAGs.

O resultado do perfil quanto à variável cargo dos respondentes das áreas pesquisadas é apresentado no gráfico 9.

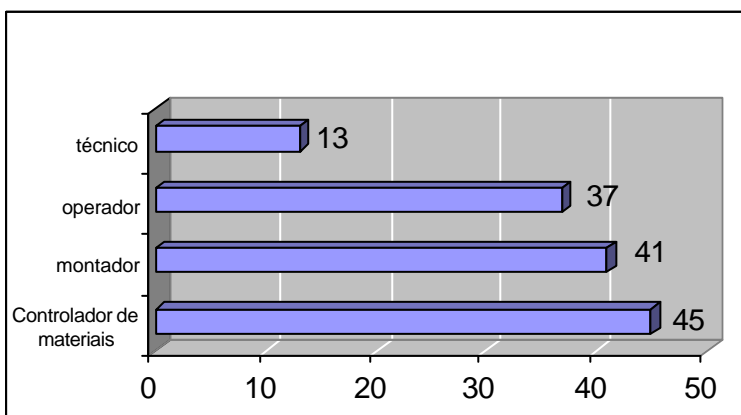


Gráfico 9 - Cargos dos Respondentes das Áreas Pesquisadas  
Fonte: Coleta de dados

No gráfico 9 apresentado, percebe-se concentração de respondentes com cargo de Controlador de materiais (lotados todos na área “CL”) e cargos de Montador e Operador, ambos os grupos lotados na área “PM”. Dos respondentes com cargo de Técnico, dois pertencem à área “CL” e onze pertencem à área “PM”.

### 3.4 Fatores e Variáveis Investigadas

Destaca-se que o Capítulo II deste trabalho permitiu buscar uma fundamentação teórica para o estudo. Assim, a sondagem de opiniões realizada com a gerência da empresa e a pesquisa quantitativa aplicada aos trabalhadores, em geral, possibilitaram a aproximação dos aspectos básicos que fundamentam a pesquisa de campo, contrapondo desde já a teoria à prática.

Junto ao corpo gerencial, buscou-se a opinião dos gerentes e coordenadores a respeito do processo de implementação e manutenção do modelo de trabalho por processos com EAGs, bem como, conforme suas percepções, as dificuldades e facilidades no gerenciamento do Modelo Participativo investigado. O resultado desta etapa consistiu numa lista inicial de um conjunto de atividades investigadas e utilizadas, conforme o quadro 6, posteriormente como base inicial na etapa das entrevistas em grupo.

- Atividades investigadas junto ao corpo gerencial da empresa (três gerentes e dois coordenadores).

- **Objetivos do novo modelo de trabalho**
- **Dificuldades e facilidades gerenciais (envolvimento da gerência)**
- **Processo de informações, delegação e autonomia**
- **Encontros/Reuniões**
- **Treinamento**
- **Remuneração/Recompensa**

Quadro 6 - Atividades Investigadas junto ao Corpo Gerencial

Fonte: Base de dados

Num segundo momento, a partir da lista de tópicos da fase anterior e da base bibliográfica, foram aprofundados os fatores intervenientes nos processos das EAGs, gerando uma lista fatores que foi organizada em conjunto com especialistas e a professora orientadora,

culminando com um conjunto de seis dimensões, cada uma com um determinado agrupamento de variáveis, totalizando as 48 variáveis finais.

➤ Variáveis investigadas e analisadas em relação aos membros das EAGs.

Para facilitar a compreensão das Dimensões, faz-se uma breve descrição dos seis itens avaliados.

a) **Processo de Trabalho**: divisão de tarefas, definição de objetivos e meios, uso de tempo, planejamento, gerenciamento da informação, produtividade, qualidade;

b) **Relacionamento interpessoal**: com colegas, com superiores hierárquicos, trocas, expressão de idéias e sentimentos, envolvimento das pessoas;

c) **Políticas de RH**: ambiente de trabalho, avaliação, remuneração e recompensa;

d) **Qualificação e competência**: treinamento, habilidades;

e) **Empoderamento**: autonomia, decisão, criatividade;

f) **Resistência**: à mudança.

Na seqüência, conforme quadro 7, estão relacionados todos os quesitos de dimensão avaliada. Estes itens serão utilizados para se medir e avaliar o grau de concordância/discordância dos membros das EAGs em relação às variáveis pesquisadas.

Identificação das variáveis nos questionários	<b>PROCESSO DE TRABALHO</b>
V1	A definição dos objetivos da equipe assim como a responsabilidade e interdependências dos membros são claras
V4	A Empresa facilita a rotatividade entre os membros das EAGs
V9	Na EAG todos “pegam parêlho” no trabalho
V11	O apoio técnico junto à EAG nas suas tarefas rotineiras é eficiente
V12	O coordenador de equipes explica aos membros da EAG o que precisa ser feito e como fazê-lo no trabalho
V13	O coordenador funciona efetivamente como elo de ligação com o gerente e da nossa EAG com as outras
V15	O processo de diagnóstico e solução de problemas na EAG é claramente definido
V16	O tempo e as informações dadas para a realização das tarefas é suficiente
V27	A comunicação dos superiores hierárquicos é sempre clara e objetiva
V28	A comunicação entre os membros da equipe é sempre clara e objetiva
V37	O trabalho em EAG tem contribuído para melhorar a produtividade dos trabalhadores
V43	Os membros da equipe são devidamente informados sobre os resultados alcançados
	CONTINUA...

	CONTINUAÇÃO
Identificação das variáveis nos questionários	<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>
V10	Nenhum membro da equipe fica isolado
V14	O grupo contribui e coopera sempre
V26	A competição entre os membros da equipe dificulta atingir os resultados
V30	Atitudes como disciplina, respeito, honestidade, união e verdade estão presentes no grupo
V38	Os componentes da Equipe se ajudam mutuamente
V39	Os integrantes da equipe têm bom relacionamento interpessoal e solidariedade
V40	Os membros da Equipe se respeitam mutuamente e aceitam as diferenças individuais de personalidade
V41	Os membros da EAG conversam e conseguem externar seus pensamentos, opiniões, críticas e sentimentos, sem constrangimento
V42	Os membros da EAG assumem a responsabilidade pelos erros e acertos em conjunto
V44	Os membros da equipe têm confiança entre si
V45	Pessoas de diferentes formação e conhecimentos incrementam os resultados da EAG
V46	O representante da EAG contribui efetivamente para o bom desempenho da EAG
V48	Situações como boicote, manipulação, “fofoca” e pressão são bem administrados pela EAG
Identificação das variáveis nos questionários	<b>POLÍTICAS DE RH</b>
V3	A Empresa recompensa e valoriza os membros com base no seu desempenho e contribuição
V21	Os membros da EAG participam da definição dos critérios da avaliação de desempenho
V25	Sinto que meu esforço para o sucesso da EAG é valorizado pela equipe e empresa
V29	A empresa proporciona um bom ambiente para o trabalho em “EAG” valorizando as pessoas
V31	Espera-se a produção de resultados rapidamente
V32	Estou de acordo com a escolha dos membros designados para desempenhar o papel de multifuncional
V33	Sinto-me satisfeito e recompensado pela responsabilidades adicionais adquiridas
V47	São estabelecidas e comunicadas claramente as expectativas de desempenho individual e coletivo
Identificação das variáveis nos questionários	<b>QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA</b>
V8	As habilidades-chave conforme definidas pela empresa são as mais importantes para a realização do trabalho
V18	Os conhecimentos, as metas e as decisões são compartilhadas na EAG
V23	Os membros da equipe têm habilidades técnicas suficientes para executar o seu trabalho
V34	No programa de treinamento é evidenciado a importância das habilidades-chave para cada função
V35	O treinamento recebido é suficiente para fazer frente às exigências no trabalho em EAGs
V36	O desenvolvimento da equipe continua em função do programa de treinamento que aperfeiçoa os conhecimentos e a dinâmica do grupo
Identificação das variáveis nos questionários	<b>EMPODERAMENTO</b>
V02	A descentralização das decisões torna o processo ágil na minha EAG
V05	A gerência estimula a autonomia da EAG facilitando o uso da criatividade e assumindo os riscos resultantes
V7	A voz da equipe é ouvida atentamente pela gerência
V17	Os antigos líderes sentem perda de poder e controle com a implantação de EAGs
V19	Os membros assumem responsabilidade e comprometimento pessoal com relação às decisões grupais e metas
V20	Os membros da EAG participam da definição de como o trabalho será dividido
	CONTINUA...

	CONTINUAÇÃO
Identificação das variáveis nos questionários	<b>RESISTENCIA A MUDANÇA</b>
V6	A mudança de supervisor para coordenador facilitou o cumprimento das metas da EAG
V22	Os membros da EAG são receptivos às mudanças necessárias para atender aos objetivos da empresa
V24	Os profissionais mais antigos têm dificuldade para se adequar ao sistema de EAG

Quadro 7 - Blocos de Identificação das Variáveis dos Questionários

Fonte: Base de dados

### 3.5 Procedimentos e Instrumentos para a Análise dos Dados

Ao término da coleta de dados de uma pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador confronta-se com uma série de documentos e depoimentos, os quais devem ser tratados e analisados na forma de textos. Com o intuito de descobrir maneiras de analisar textos, depoimentos gravados e documentos existentes na empresa, são utilizados os padrões da análise qualitativa. Desta forma, utiliza-se a *Análise de Conteúdo* com o propósito de verificar a frequência de um fenômeno e identificar as relações entre os fenômenos, baseando-se em modelos conceituais predefinidos (Roesch, 1995).

Salienta-se que, na análise das perguntas abertas, a qualidade das respostas depende muito da habilidade de interpretação do pesquisador, enquanto que, com relação às perguntas fechadas em questionários, são mais fáceis de codificar. No caso das perguntas abertas, ao se dar liberdade ao respondente, respostas inesperadas podem surgir, sendo necessária uma categorização, para, posteriormente, permitir a devida interpretação. Para Lakatus (1985, p. 124) “categoria é a classe, o grupo ou o tipo em uma série classificada”. A observação direta foi outro método utilizado na pesquisas de cunho exploratório. Nesta, o pesquisador pode analisar com profundidade os eventos e descrevê-los como ocorrem (Roesch, 1995).

Na fase da pesquisa de cunho quantitativo, os dados coletados são submetidos a análises estatísticas. A análise univariada é a de frequências de cada questão pesquisada. O presente estudo pretende utilizar a análise univariada para consolidar informações de variáveis representativas, de forma a enriquecer e confirmar as descobertas da fase exploratória. Para testar a confiabilidade da relação entre as 48 variáveis, calculou-se o coeficiente de confiabilidade *Alpha* de *Cronbach*, que resultou em 0,96. Para esta pesquisa, admitiu-se como confiável um coeficiente de *Cronbach* maior ou igual a 0,65 (Sampieri *et al.*, 1991). Para efeito de determinação e análise dos fatores dificultadores e dos facilitadores, considerou-se a

transformação da escala de cinco pontos em uma de três pontos<sup>29</sup>. Assim, as respostas de discordância plena/discordância foram computadas com algum grau de discordância. As respostas de nem concordância/nem discordância foram consideradas como neutralidade; e as respostas de concordância plena/concordância foram computadas como algum grau de concordância. A análise foi efetuada comparando-se as variáveis e os percentuais de respostas auferidos.

---

<sup>29</sup> Nos itens referentes às análises manteve-se a configuração original obtida (cinco pontos), de forma a se permitir uma visualização fidedigna dos dados coletados.

## **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, são abordadas a caracterização da Empresa, a descrição e as informações pertinentes às áreas estudadas, a análise dos resultados e o estudo comparativo dos resultados das áreas.

### **4.1 Caracterização da Empresa e Descrição do Desenvolvimento do Novo Modelo de Trabalho**

A Empresa em que foi feita a pesquisa, doravante denominada VdB, estabelecida na Cidade Industrial de Curitiba (CIC) é filial de um dos maiores grupos industriais do mundo, com sede na Europa e fundado em 1924. Atualmente atua em mais de 100 países, sendo um dos maiores fabricantes mundiais de veículos comerciais e empregando aproximadamente 50 mil pessoas em 59 fábricas situadas em mais de 30 países.

Esta filial brasileira, considerada empresa de vanguarda em tecnologia e em gestão de Recursos Humanos no meio automobilístico nacional, encontra-se engajada em plena atividade de implementação e consolidação do modelo de Organização do Trabalho orientada para Processos. A Organização do Trabalho orientada para Processos na VdB tem por característica principal a participação de EAGs<sup>30</sup>, cujas atividades são baseadas neste processo, visando agilidade nas decisões bem como na implementação de melhorias contínuas

---

<sup>30</sup> A VdB entende por Equipes de Trabalho Autogerenciáveis grupos de pessoas atuando com o mínimo de supervisão direta, com atividades interdependentes, conscientes e comprometidas em compartilhar responsabilidades, contribuindo para melhorias nos seus processos de trabalho e negociando os recursos necessários para o alcance dos objetivos do negócio, sendo que o número de participantes em cada equipe está relacionado com a complexidade de cada processo.

nas atividades produtivas e administrativas, através de funcionários tecnicamente capazes, motivados e comprometidos com os objetivos da Empresa, resultando na otimização dos recursos, redução dos custos e aumento da qualidade e produtividade. Esta gestão tem precedentes no âmbito da Organização, como, por exemplo, nas unidades de Kalmar e Uddevalla (plantas de manufatura da divisão de automóveis do conglomerado citado), ambas na Suécia, na década de 70 e 80, respectivamente, em que os funcionários possuíam características sócio-culturais propícias, diferentemente das existentes no Brasil mesmo nos dias atuais.

A unidade brasileira em operação desde 1979 emprega atualmente em torno 1.400 funcionários e tem capacidade para produzir, anualmente, 12.800 caminhões, 2.700 ônibus, 19.700 motores e 12.000 cabines. Seguindo as políticas do grupo, tem por valores essenciais o tripé: Qualidade, Segurança e Respeito ao Meio Ambiente.

Por missão, a empresa tem os seguintes princípios: (a) "ao criar valor para nossos clientes, nós criamos valor para os nossos acionistas"; (b) "nós utilizamos nossa excelência para criar produtos superiores em qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente para atender clientes em segmentos selecionados"; (c) "nós trabalhamos com energia, paixão e respeito pelas pessoas".

Por visão, tem o seguinte posicionamento:

- Ser reconhecida como o líder mundial em soluções de transporte comercial;
- Objetiva, até 2005, em cada um dos seus negócios, a posição de ser número um em imagem e satisfação do cliente; gerar lucro sustentado, acima da média; e ser número um ou dois em tamanho.

Já os valores da Empresa são assim definidos por:

- Clientes: "A nossos clientes determinam o nosso sucesso. Devemos ser o melhor parceiro de negócios";
- Rentabilidade: "A rentabilidade é a forma mais importante de medir a nossa eficiência. Ela é essencial para o nosso crescimento e para aumentarmos o valor do investimento de nossos acionistas";
- Empregados: "Os nossos empregados, suas competências e experiência, constituem a força da companhia; são o diferencial para nos tornarmos cada vez mais competitivos";



- Produtos: "Os nossos produtos e serviços devem se caracterizar por qualidade superior, satisfazendo sempre as mais altas expectativas dos nossos clientes";
- Valores fundamentais: "Os valores do Grupo são a Qualidade, a Segurança e o Cuidado com o Meio Ambiente. Estes devem ser parte integrante da nossa organização, dos nossos produtos e da nossa forma de trabalho".

Como Cultura Organizacional, a empresa observa o seguinte:

- Energia: "Ao se colocar mais energia em cada tarefa, nós aumentamos a nossa competitividade. Sucesso gera sucesso";
- Paixão: "A paixão é uma força poderosa. Cresce do sentimento de prazer e orgulho de ser parte de uma companhia e de seus produtos";
- Respeito pelo indivíduo: "Manter respeito pelas pessoas, permite aos homens e mulheres, realizarem-se e desenvolverem-se plenamente, assim como assumir responsabilidade pelas conquistas. A diversidade fortalece".

Por Princípios Básicos, a empresa determina que: a Qualidade Total seja baseada em participação e envolvimento, que, por sua vez, significa, diálogo de *feedback* com todas as pessoas; objetivos claros para todos; descentralização e integração; foco no cliente; orientação para processos e melhoria contínua e, finalmente, acompanhamento e *feedback*.

Já o Espírito da Empresa deve se caracterizar por: ser ativo; estabelecer e acompanhar objetivos claros; compartilhar princípios relativos ao foco no cliente; comunicação honesta; desenvolvimento pessoal; fazer a diferença; estar disposto a mudar; mostrar coragem para defender os seus pontos de vista; paixão pela Empresa.

O trabalho em Equipe deve se caracterizar cada vez mais por: ênfase na rentabilidade do grupo; igualdade de valor; criação de redes de contatos; orientação para processos; espírito de Equipe; diversidade; transparência e ação.

Enquanto que a Liderança deve caracterizar-se cada vez mais por: um diálogo aberto; gerenciamento por objetivos; confiabilidade; melhoria da eficiência da operação e aumento da rentabilidade; demonstração de coragem; foco nas atividades e espírito de Equipe; desenvolvimento contínuo dos funcionários.

### 4.1.1 A Atuação da Empresa no Processo de Viabilização do Novo Modelo

Apesar de o Grupo empresarial já ter experiência (*knowhow*) testado e desenvolvido com as práticas sociotécnicas utilizadas inicialmente em Udevalla e Kalmar e posteriormente em outras unidades fabris, esta unidade brasileira é ciente do grande desafio (anexo XI) que representa a implantação da nova forma de trabalho, com EAGs e baseada no pressuposto básico de que:

"EAGs são grupos de pessoas atuando com o mínimo de supervisão direta, com atividades interdependentes, conscientes e comprometidos em compartilhar responsabilidades, contribuindo para melhorias nos seus processos de trabalho e negociando os recursos necessários para o alcance dos objetivos do negócio. O número de participantes em cada Equipe está relacionado com a complexidade do processo" (Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa, 1995).

Principalmente por se tratar de uma nova cultura operacional, a empresa desenvolveu um projeto sob a denominação de "NOVAS FORMAS DE TRABALHO NA EMPRESA" o qual contemplava as premissas, conforme anexo XII.

Todo este processo de mudança iniciou-se com a introdução dos novos produtos da linha "H" (FH e NH). Para fazer frente às novas demandas tecnológicas, a VdB tinha necessidade de passar por uma reformulação completa nas suas linhas de produção, quando então foi criado o projeto "Factory 99". Este projeto tinha por finalidade coordenar a instalação da fábrica de cabines, alteração da linha de montagem de caminhões, nova fábrica de motores, novos sistemas de gerenciamento de materiais etc.

"Naquela ocasião, para que o projeto "Factory 99" pudesse ser implementado, algumas áreas/atividades dentro da divisão industrial precisariam ser descontinuadas, tercerizadas. Isto gerou na ocasião uma expectativa muito grande por parte dos funcionários, principalmente com relação ao futuro" (Franco - Diretor Industrial).

Desta forma, os objetivos da organização ao optar pela implantação do sistema de trabalho por EAGs eram aumentar a eficiência operacional através da melhoria de (a) qualidade de processos e, conseqüentemente, de produtos; (b) desenvolvimento das competências dos funcionários; (c) envolvimento dos funcionários nos processos decisórios para maior agilidade e potencialização da criatividade; (d) produtividade e otimização dos recursos; (e) comunicação mais rápida e aberta; e (f) racionalizar a gestão.

Para efeito de estimular um comportamento pró-ativo à mudança, visando superar as resistências e dificuldades, entre outros cuidados iniciais, foram considerados no projeto de implantação alguns pressupostos como "Fatores críticos de sucesso" (anexo XIII) e "Fatores críticos do projeto" (anexo XIV).

Com o propósito de desenvolver o plano estratégico de implementação do modelo de trabalho por processos com EAGs, em 1988 foi formado um comitê composto por gestores da Divisão Industrial e Recursos Humanos. Este comitê, tinha por base determinados conceitos, conforme apresentados nas figuras 5 e 6.

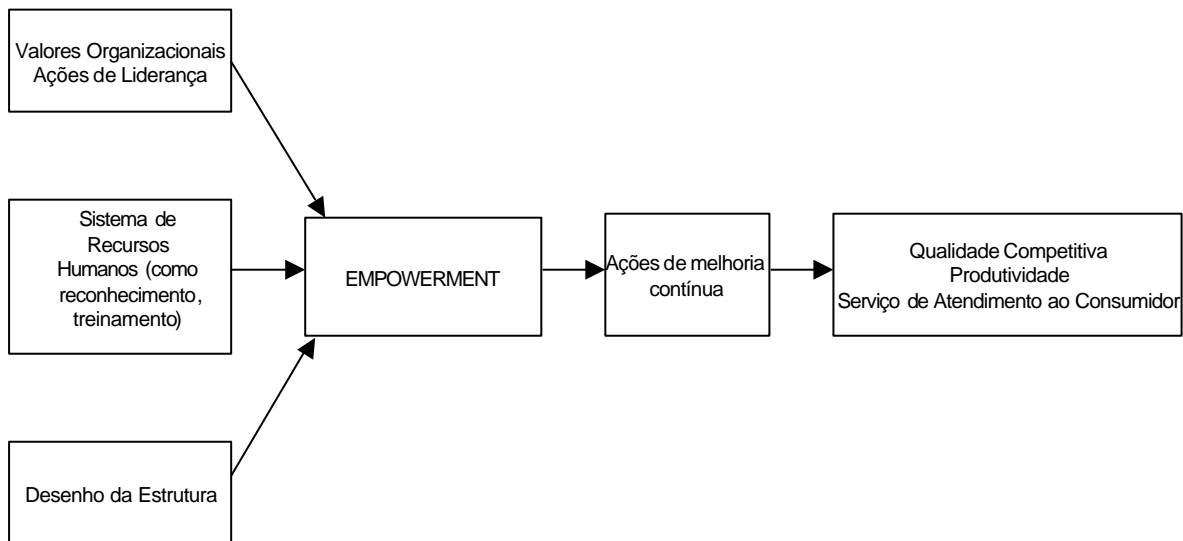


Figura 5 – O 'Empoderamento' no Ambiente Empresarial  
Fonte: Wellins *et al.* (1994, p. 6)

A figura 5 demonstra que o 'empoderamento' (*empowerment*) é facilitado por uma combinação de fatores, tais como valores, ações de liderança, estrutura funcional, treinamento e sistemas de recompensa.

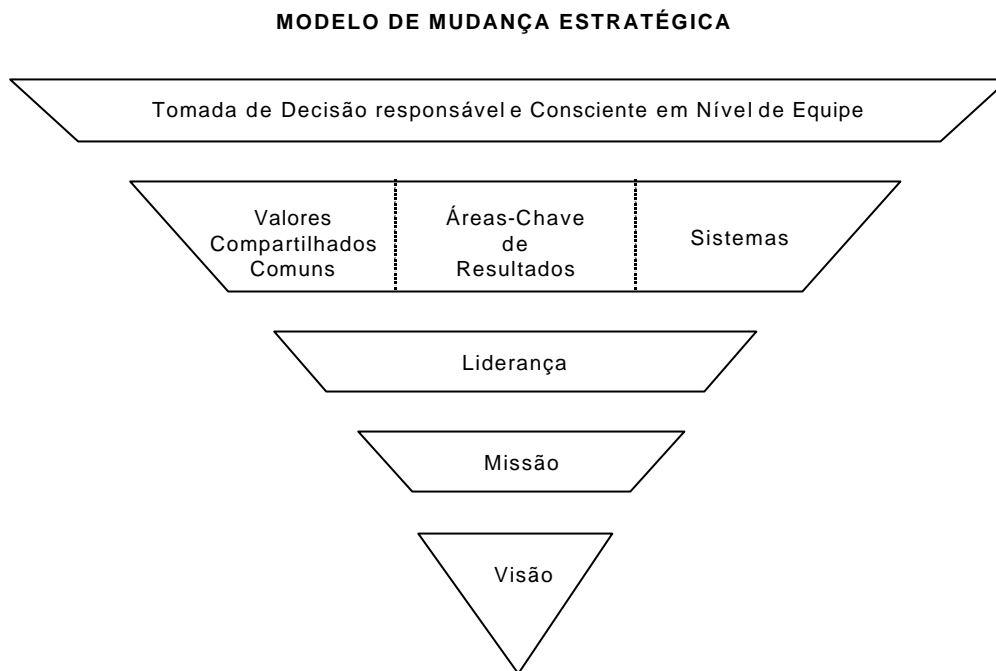


Figura 6 – Modelo de Mudança Estratégica  
 Fonte: Wellins *et al.* (1994, p. 64)

A figura 6 quer demonstrar que, em uma organização autogerenciável, o sucesso desse modelo decorre principalmente da compreensão que as equipes têm da visão e dos valores da empresa. Esta clareza da visão da empresa determina a base para uma mudança eficaz e eficiente, proporcionando decisões também claras e conscientes por parte da equipe.

O referido comitê tinha inicialmente por finalidade, em sua reuniões quinzenais, proceder análises, ajustes e condução do programa, quanto a:

- Como desenvolver uma empresa voltada para processos (anexo XV);
- Revisão das Políticas de RH (anexo XVI);
- Novo papel do supervisor como coordenador (anexo XVII);
- Papel do membro multifuncional;
- Atividades e responsabilidades típicas das equipes (anexo XVIII);
- Papel dos membros das equipes (anexo XIX);
- Programação das reuniões das EAGs;
- Treinamento comportamental e técnico;
- Novo arranjo (*lay-out*) industrial.

#### **4.1.2 Atuação da Empresa no Processo de Facilitação e Monitoração do Novo Modelo**

Em 1999, a Empresa desenvolveu atividades de desenvolvimento e suporte à nova gestão de trabalho como segue: (a) avaliação dos procedimentos com impactos nas EAGs (anexo XX); (b) início oficial das reuniões semanais das equipes; (c) palestras para departamentos envolvidos: o cliente interno e fornecedor interno; (d) novo papel das lideranças (anexo XXI); (e) papel do funcionário multifuncional; (f) análise e alteração dos procedimentos das áreas de RH e Segurança e desenho do perfil dos funcionários para as novas atribuições, como conhecimentos técnico e comportamentais, além da nomenclatura de cargos. A uniformidade e nivelção da linguagem é muito importante num processo de mudança, o que significa saber o que são equipes autogerenciáveis, as similaridades entre Multifuncional e Representantes (anexo XXII), além de ter o conhecimento da escala de empoderamento (anexo XXIII) adotada. Identificaram-se ainda a necessidade (a) da criação do ICP (*Individual Contribution Plan*) para os membros das EAGs (anexo XXIV); (b) da definição do processo de tabulação dos resultados (anexo XXV); (c) da apresentação do Programa TPM - *Total Process Management*; (d) da realização de estudos e alterações das medidas disciplinares; (e) da realização de uma reciclagem técnica para os grupos de apoio; (f) de desenvolvimento de um programa para os Coordenadores; (g) da compilação dos dados para montagem das pastas de apresentação e evolução do histórico do programa na VdB; e (h) de uma palestra sobre Competência Emocional.

Em 2000, a Empresa deu continuidade ao programa iniciado em 1999, com as seguintes atividades de desenvolvimento e suporte à nova gestão de trabalho: (1) treinamento sobre Políticas de RH, nas equipes, que compreendia o acompanhamento dos relatórios de anomalias, o banco de horas e o PLR (Participação nos Lucros e Resultados da Empresa); (2) treinamento técnico e comportamental, que compreendeu o treinamento técnico de 984 horas para 293 participantes e mais o treinamento comportamental de 6.221 horas para 146 participantes; (3) treinamento e apoio nas reuniões sobre *Attitude Survey* (pesquisa sobre clima organizacional); (4) reuniões com os Coordenadores para atender a requisitos da ISO 9000; (5) elaboração do formulário da Pesquisa de Acompanhamento da evolução da escala de empoderamento nas EAGs; (6) tabulação dos dados; (7) palestras para empresas, interna e externamente; (8) reuniões gerenciais com a Divisão Industrial; (9) reuniões com

Coordenadores; e (10) formação de uma equipe de trabalho para consolidação e registro de dados sobre o programa das EAGs. Em 2001, a Empresa deu continuidade ao programa iniciado em 1999, com o seguinte plano de ação para desenvolvimento e suporte à nova gestão de trabalho:

- retomar as reuniões quinzenais com as Lideranças e Coordenadores - em conjunto ou separadas;
- retomar as reuniões mensais com todas as áreas envolvidas no processo das EAGs - atuantes e/ou convidados;
- atender ao LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) composto de previsão, treinamento comportamental (número de horas, número de participantes e custo) e treinamento técnico (número de horas, número de participantes e custo);
- trabalhar o ICP - RH e Divisão Industrial, estabelecendo um cronograma de ação para aplicação, validação dos dados, plano de ação;
- acompanhar as EAGs, estabelecendo um cronograma de ação para aplicação, validação dos dados e plano de ação;
- realizar treinamento sobre gestão de EAGs para os Coordenadores e Representantes de RH - Consultor Interno;
- retomar as reuniões com a equipe de trabalho para consolidação e registro de dados sobre o programa das EAGs, estabelecendo um cronograma para a devida revisão e inclusão.

#### **4.1.3 Participação do Setor de RH no Processo de Implementação do Novo Modelo**

O departamento de RH da empresa tem por responsabilidade as atividades de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Relações Sindicais, Remuneração total, clima organizacional, administração de pessoal e folha de pagamento, processos de mudança e novas formas de trabalho. Segundo a gerente de RH, este setor teve uma participação ativa na discussão do conceito, suporte à área-piloto e definição do suporte externo para disseminação do conceito da gestão do trabalho por EAGs.

"Na época do início do projeto, os sentimentos foram bastante positivos com relação a esse desafio e a essa nova forma de trabalho, tendo-se a noção exata das dificuldades que seriam encontradas em termos de resistências diversas, necessidade de alteração de políticas e procedimentos, fatores emocionais envolvidos num processo dessa magnitude, etc." (Sandra - gerente de RH).

Do ponto de vista de estratégia de RH, os principais objetivos, quando da opção deste modelo de gestão, foram a disseminação dos princípios e valores da organização, passando do discurso à ação no que diz respeito a trabalho em equipe, 'empoderamento' (*empowerment*), desenvolvimento das pessoas e da organização, tendo como resultado principal o aumento de produtividade e resultados.

Relatou ainda a gerente de RH que a resistência à mudança de ex-supervisores e áreas de interfaces não envolvidas no projeto inicialmente e a necessidade de se implementar o projeto em toda a empresa, abreviando o tempo de implantação em um ano, devido a reestruturações diversas, foram as principais dificuldades e desafios enfrentados pela área.

Como principais fatores facilitadores, cita, a mesma gerente, que contribuíram para o sucesso inicial do empreendimento, a cultura na matriz, apoio irrestrito da diretoria industrial e de RH e empreendedorismo da área-piloto. Perguntada como avalia o atual estágio de empoderamento das EAGs, se há espaço para aumentar a autonomia das equipes e se a área de RH tem um plano de incremento contínuo do empoderamento, a gerência de RH se pronunciou da seguinte forma:

"O atual estágio varia de equipe para equipe. Existe um processo de avaliação da evolução na escala de empoderamento que é sempre acompanhado. Há espaço de aumentar o grau de autonomia atualmente existente, porém dentro de um processo gradativo. A escala de autonomia já está estabelecida, passando periodicamente por uma avaliação quanto à sua atualização com relação à realidade da Empresa." (Sandra - gerente de RH).

Do ponto de vista da área de RH, o que tem proporcionado mais satisfação neste projeto é o nível de desenvolvimento e maturidade dos envolvidos e os resultados alcançados de forma sustentada. Por outro lado, o que preocupa mais neste tipo de modelo de trabalho é o não acompanhamento sistemático que poderá fazer com que se comece a ter diversas políticas internamente, ou má utilização do conceito de trabalho em equipe, transformando-as em "panelinhas".

Segundo a mesma fonte, essa forma de trabalho tem trazido ganhos inquestionáveis à organização. Não é um processo fácil numa empresa grande, onde se tem que administrar cerca de 80 equipes. Esse processo tem que estar em constante acompanhamento.

"Tem que ser cuidado da mesma forma que cuidamos de uma planta, sempre regando e colocando adubo para que ela se desenvolva e cresça forte e saudável. Mas, com certeza, é um processo sem volta, uma vez que a comunicação flui de maneira bem mais rápida e as pessoas se sentem mais realizadas por estarem participando no estabelecimento dos procedimentos que dizem respeito a seu próprio trabalho. Elas se sentem muito mais felizes e os resultados não tardam a surgir." (Sandra - Gerente de RH).

#### **4.1.4 O Plano de Remuneração e Recompensa do Novo Modelo**

O plano de remuneração da empresa é caracterizado por dois tipos de remuneração, ou seja, salários fixos e remuneração variada. Com relação a salários fixos, a política praticada pela Empresa compreende o pagamento da ordem de aproximadamente 10% acima dos valores médios de mercado, pesquisados em outras empresas da região, e para os membros de EAGs existem 20 faixas salariais. Este tipo de remuneração é principalmente ancorada na Avaliação de Competências adotada pela Empresa (mais detalhes constam do anexos XXVI e XXVII), que é composta pelas competências genéricas exigidas dos profissionais além das competências específicas exigidas para cada função em particular, de acordo com quatro Níveis de Proficiência. A parte da remuneração variável é caracterizada pela participação nos resultados da empresa. Esta remuneração variável é estabelecida e regulada pelo PL&R - Programa de Participação nos Lucros e Resultados praticado pela Empresa desde 1996. Através desse instrumento, são definidas as metas e objetivos a serem atingidos anualmente. Os valores pagos têm relação direta com os resultados obtidos. Quanto mais se atingir, mais se ganha<sup>31</sup>. Desde 2000, essas metas e objetivos passaram a ser divididos em blocos, como segue.

- Bloco 1 - Metas Gerais da VdB: para que os funcionários recebam a PL&R relativa às metas gerais, a empresa deverá alcançar um objetivo predeterminado, composto por Resultado Operacional<sup>32</sup> e Satisfação dos Clientes dos produtos produzidos. As metas gerais são iguais para todos os funcionários. Nesse bloco, a PL&R pode chegar até a 0,75 salário + R\$ 500,00 fixos. Entretanto, para haver pagamento será necessário que se atinja o

---

<sup>31</sup> Para o exercício de 2001, a PL&R pode chegar até 1,7 salário, mais uma parcela fixa de R\$1.200,00 se todas as metas forem atingidas.

<sup>32</sup> Resultado Operacional é a divisão do lucro operacional (R\$) pelo faturamento líquido, conforme Balanço Anual devidamente auditado por empresa externa.



objetivo mínimo (piso) determinado para o item Resultado Operacional. Se esse piso não for atingido, não haverá pagamento algum sobre o bloco Metas Gerais VdB;

- Bloco 2 - Metas por Unidades de Negócios: a empresa foi dividida em grandes unidades de negócios: Industrial, Veículos, Peças e Suporte. Cada uma dessas unidades tem metas e resultados específicos à sua atuação. Nesse bloco, a PL&R pode ser de até 0,5 salário + R\$ 400,00 fixos. Entretanto, caso o Resultado Operacional não atinja o índice de 1,72%, o pagamento nesse bloco ficará restrito a uma parcela de R\$ 1.000,00. Esse valor será pago proporcionalmente ao resultado atingido em cada unidade de negócio, conforme suas metas: (a) Industrial: índice de qualidade, precisão de entrega e redução de custos; (b) Veículos: unidades vendidas, participação no mercado e rentabilidade; (c) Peças: investimento de capital, grau de atendimento e satisfação do cliente;

- Bloco 3 - Metas Individuais/Equipes: além das metas globais e por unidade de negócios, existem ainda as metas individuais e/ou por equipes. A meta individual/equipes é definida pelos responsáveis pelas diversas áreas, em conjunto com os funcionários. Essas metas devem estar fortemente relacionadas às metas gerais da VdB e das unidades de negócios. No bloco Metas Individuais/Equipes, a PL&R pode chegar a 0,45 salário + R\$ 300,00. Entretanto, caso o Resultado Operacional não atinja o índice de 1,72%, o pagamento nesse bloco ficará restrito a uma parcela de R\$ 500,00. Esse valor será pago proporcionalmente ao resultado atingido Individualmente e/ou pelas equipes, que é monitorado pelo Acompanhamento dos Indicadores de Desempenho ("*Key Performance Indicators Follow-up*"), conforme anexo XXVIII.

## **4.2 Descrição das Áreas Estudadas e do Processo de Implantação do Novo Modelo de Trabalho**

Neste item, procura-se apresentar das áreas "CL" e "PM" informações como (1) caracterização; e (2) descrição do processo de implementação do novo modelo de trabalho.

Para descrever a implantação do novo modelo de trabalho, utilizaram-se a base de dados secundários obtidos junto às áreas em questão e as entrevistas efetuadas junto ao seu corpo de funcionários (gerente, coordenador, membros de EAGs), obtendo-se as suas percepções. Para melhor situar a pesquisa na cronologia do processo estratégico da Empresa, elaborou-se a "linha do Tempo", conforme a figura 7 a seguir.

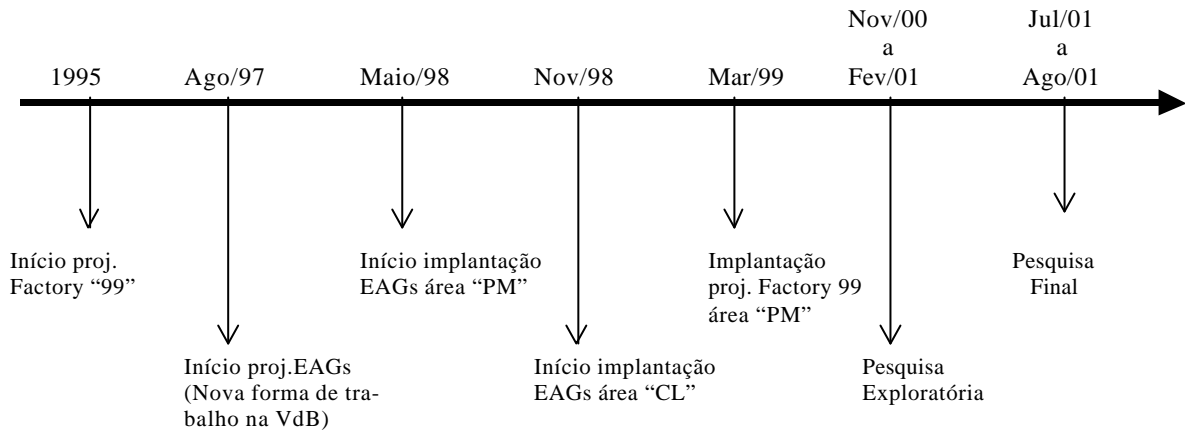


Figura 7 - A Cronologia do Desenvolvimento do Projeto e da Pesquisa  
 Fonte: Banco de dados

#### 4.2.1 Área "CL"

A Área "CL" é um Centro Logístico de Recebimento, Estocagem e Distribuição de Peças e Componentes de Reposição. Esta área "CL", ocupa um espaço de 14.500 metros quadrados de área coberta e cuja estrutura funcional é composta de um gerente, um coordenador e doze EAGs com um total de 61 membros; as atividades da área "CL" lhe conferem a característica de prestadora de "serviços"<sup>33</sup>, e onde se processa a movimentação de aproximadamente 65 mil itens em dois turnos de trabalho.

As atividades desta área caracterizam-se pelo processo de recebimento, classificação, inspeção da qualidade, armazenagem, controle, embalagem e expedição de peças, conjuntos e subconjuntos, bem como kits e componentes direcionados à rede de concessionárias da

<sup>33</sup> Define-se um serviço como "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico" (Kotler, p. 403). O serviço está presente em praticamente todas as atividades de oferta de uma empresa ao mercado, que pode variar de apenas um bem físico em um extremo a um serviço totalmente intangível em outro. Os serviços variam à medida que são baseados em equipamentos ou baseados em pessoas, possuindo estes últimos diferenciação caso sejam prestados por trabalhadores experientes ou não, ou por profissionais especializados. Os serviços diferem de acordo com o atendimento de necessidades pessoais - serviços pessoais ou de necessidades administrativas - ou serviços empresariais (Kotler, p. 402).

empresa, na condição de itens de reposição. De modo geral, o trabalho pode ser sumarizado como um fluxo de entrada-processamento-saída de peças e componentes em uma determinada área física.

As EAGs são identificadas com os códigos de P01 a P12, estando distribuídas e constituídas da forma descrita a seguir.

As EAGs P01, P02 e P04, identificadas por SEPARAÇÃO DE PEDIDOS, têm por principais atividades/responsabilidades separar pedidos de estoque semanais, diários e de emergência. A lógica de separação é a mesma, separar os itens nas respectivas quantidades solicitadas pelos clientes e acondicioná-los em embalagens adequadas de maneira a proteger as peças e enviar para o cliente final, porém existem apenas mudanças na prioridade de execução, na ordem de emergência, diário e semanal.

A EAG P03, responsável e identificada por SEPARAÇÃO DE PEDIDOS PARA EXPORTAÇÃO, tem como principais atividades/responsabilidades os mesmos descritos anteriormente, sendo que nesta EAG os funcionários embalam os pedidos em embalagens especiais de acordo com cada peça observando o tipo de transporte, que pode ser aéreo, rodoviário, ferroviário e naval. Devido a algumas particularidades, por exemplo, transporte naval, a tratativa da embalagem se difere no acondicionamento dos itens. Todos os membros dessas EAGs são Controladores de Materiais.

A EAG P05, identificada como EXPEDIÇÃO, é composta de Controladores de Materiais e um Assistente Administrativo. Os Controladores de Materiais exercem as atividades/responsabilidades de executar lançamentos das notas fiscais no sistema, arquivar documentação interna, efetuar o carregamento e manter contatos com transportadoras. O Assistente Administrativo auxilia nas atividades dos CMs e efetua o controle de fretes no sistema. Nas EAGs descritas a seguir, também todos os seu membros são Controladores de Materiais.

Na EAG P06, RECEBIMENTO, seus membros têm por principais atividades/responsabilidades descarregar veículos de transportadores locais, receber todos os materiais enviados para o "CL", processar notas fiscais no sistema, segregar peças para enviar as outras áreas, exemplo: controle da qualidade, pré-embalagem e estocagem.

Na EAG P07, INVENTÁRIO, seus membros se encarregam principalmente de emitir cartões de inventário rotativo, contar as peças no estoque e dar baixa no sistema dos cartões concluídos. Todos são controladores de materiais.

Na EAG P08, CONTROLE DE QUALIDADE, em que todos seus integrantes são Técnicos da Qualidade, as principais atividades/responsabilidades são as de elaborar plano de inspeção, inspecionar peças, qualificar e contatar fornecedores, responder relatórios de não conformidade.

Já na EAG P09, CONTROLE DO ESTOQUE, composta por um analista financeiro e assistentes financeiros, as responsabilidades destes são conduzir toda parte fiscal do "CL", no que se refere a recepção de notas fiscais, arquivos internos e emissão de solicitação fiscais da fábrica, também executam os ajustes em estoque resultados de 'cartões de inventário' e reclamações de remessas de peças.

Na EAG P10, SUPORTE TÉCNICO, em que todos são Técnicos do Processo, cujas principais atividades/responsabilidades referem-se a proporcionar o suporte técnico necessário para as Equipes nas atividades operacionais bem como acompanhamento e desenvolvimento dos projetos de melhorias.

Na EAG P11, PRÉ-EMBALAGEM, as principais atividades/responsabilidades desempenhadas por seus membros referem-se a embalar peças de maneira a preservar as mesmas no período em que perdurarem no estoque, efetuam também liberação de documentação interna para disponibilizar os itens no sistema para que os mesmos possam ser comercializados.

E finalmente, na EAG P12, EQUIPE DA AREA DE UBT (UNIDADE A BASE DE TROCA), as principais atividades/responsabilidades se resumem a receber peças de devolução das concessionárias, dar disposição para o estoque e efetuar desmontagem de peças quando solicitado.

Pelos mesmos motivos descritos na área "CL", existem diferentes níveis de autonomia alcançados pelas diversas EAGs pertencentes a esta área estudada. O anexo XXX proporciona uma visão de como o processo de empoderamento das EAGs é monitorado nesta área.

Pode-se descrever o processo de implantação do novo modelo de trabalho com os dados obtidos a partir da percepção e opinião dos (a) gerentes; (b) coordenadores; e (c) membros das EAGs, conforme relatado nos três tópicos que seguem.

### 4.2.1.1 Percepção e Opinião da Gerência

O processo de mudança na área “CL” foi iniciado em 1998, em consequência da introdução dos novos produtos da linha “H” ( FH e NH) e da reformulação completa nas áreas de produção, visualizadas pelo então criado projeto “Factory 99”.

Conforme pesquisado na área em questão, descrevem-se, abaixo, as informações obtidas à respeito do processo de implantação da gestão de trabalho por processos com EAGs.

Segundo depoimento, os primeiros trabalhos de treinamento foram iniciados em outubro de 1998.

"Implantamos a primeira equipe-piloto em dezembro de 1998 e até março de 1999 foram então implantadas todas as demais equipes. Na implantação foi montada uma equipe-piloto de 23 pessoas. A experiência nos mostrou e comprovou o que a literatura relata de que uma equipe com mais de doze membros não funciona. Então, em função disso, nós decidimos, depois de dois ou três meses da implantação dessa equipe, pela divisão dessas equipes. Identificando atividades mais focadas, conseguimos então dividir essas equipes. A partir do momento que nós as dividimos, a produtividade simplesmente mudou da água pro vinho” (Paul - gerente geral da área).

Ainda segundo depoimento do mesmo gerente, todo trabalho foi baseado na literatura, uma obra que se chama "Empresas sem Chefes" da editora Makron Books. Além do que, todo o trabalho de implantação e de treinamento foi realizado com o apoio de um consultor externo.

"No momento da formação das equipes, nós seguimos basicamente o que sugeria essa obra "Empresas sem Chefes", ou seja, as equipes foram formadas em função das características pessoais com relação às atividades com as quais elas estariam relacionadas, foi feito um treinamento bastante [...], não diria estressante; mas muito amplo, porque na verdade a gente tá mudando conceitualmente a administração. Ou seja, deixa de existir um chefe que ordena pra um grupo que decide. Então a gente tá mudando [...] conceitualmente os valores e a cultura de um grupo. Então o treinamento é um fator essencial e nós [...], isso foi muito bem focado durante o processo de implantação” (Paul - gerente geral da área "CL").

Após esse período de treinamento, as equipes foram formadas e o próximo passo foi "negociar" com cada equipe as suas tarefas, os seus indicadores de qualidade, os seus indicadores de performance e deixar isso bem claro através de um tipo de contrato (que se pode chamar de informal), com relação ao que essas equipes têm que fazer.

"Então, formadas as equipes, eu me reuni com cada uma delas pra negociar qual seria o seu papel individual. O que significa essa negociação: significa dizer o seguinte; pra cada equipe vai existir uma demanda de trabalho a ser feito. Você negocia essa demanda, negocia os equipamentos, ou os recursos que eles têm, que se são disponíveis, [...] se são adequados ao trabalho deles e negociamos a demanda ou os indicadores de qualidade que eles terão de cumprir como suas metas" (Paul - gerente geral da área "CL").

Então exemplificando uma situação, que para o entrevistado é a mais clara, foi citado o caso de uma EAG de SEPARAÇÃO, equipe que é responsável por separar os pedidos de estoque dos concessionários:

"Historicamente eu conheço qual é minha demanda; eu tenho lá "x" números de linhas por mês para serem despachadas. Dentro da 'Vparts', existe um indicador que me diz quantas pessoas são necessárias para que sejam separadas aquelas linhas. Então forma-se um grupo para que seja possível atender aquela demanda. Sentei com esse grupo e negociei: Olha pessoal nós temos "x" linhas<sup>34</sup> para serem processadas mensalmente. "X" linhas para "tantas" pessoas, dá um número "y" de linhas por pessoa. Esse número é factível? Ele é possível de ser realizado? Essa é a primeira pergunta que você faz pra equipe. E eles respondem: Olha dá pra fazer ou não dá. OK! Dá pra fazer? Dá! Nós conseguimos fazer. Então tá! Que equipamentos são necessários? Ah [...] nós precisamos [...] é evidente que agora eu tô falando de termos técnicos nossos né: um carrinho separador, nós precisamos de "tantos" martelos pneumáticos, nós precisamos de "tantos" grampeadores pneumáticos, precisamos de um espaço, de uma área "x", etc. Então tá; tá OK! Vamos rever. Nós temos "tantos" equipamento disponíveis para vocês? Temos! Os grampeadores têm? Têm! Então você passa a negociar: ó eu tenho as pessoas, eu tenho os recursos e eu tenho as demandas. Tá OK! Então nós vamos cumprir com essas metas? Vamos! Então a partir de agora eu não monitoro mais, [...] eu não, [...] não coordeno, eu não supervisiono mais as atividades de vocês. Eu apenas vou chegar no final de um período e vou avaliar o resultado que vocês vão me apresentar. Então vocês Equipes é que vão me apresentar o resultado. Se esse resultado é compatível com aquilo que nós estamos agora nesse momento assinando: esse "contrato" de compromisso profissional" ( Paul - gerente geral da área "CL").

Segundo ainda o gerente da área, isso foi feito com cada uma das equipes para que os seus membros tivessem muito claramente aquilo que eles teriam que fazer, se os recursos fossem suficientes e se estivesse bem claro para eles o que é que se desejaria; qual é a demanda que se quer que eles realizem.

A questão da comunicação dentro das EAGs é tratada pela adoção da figura do representante. Na verdade, evidentemente que existem lideranças informais. Qual é a função, qual é o papel desse representante? É justamente a pessoa que vai fazer a interface no dia-a-dia entre a equipe e a supervisão direta ou gestor da área, no caso do "CL". Ou seja, quando for identificada alguma necessidade, por exemplo, de jornada adicional para cobrir uma demanda extraordinária. É esse representante que se reúne com a equipe. A equipe vai dizer:

---

<sup>34</sup> Linha: cada linha de pedido é cada item de uma nota fiscal, independe da quantidade. Sendo este o maior índice de mensuração da produtividade no "CL".

"nós precisamos de tal recurso" e essa pessoa vai então buscar o coordenador, ou o gerente que seja, para que esse gerente trabalhe como facilitador. Então, esses representantes, eles têm um certo grau de liderança, porque eles têm algum poder de decisão.

Com relação ao tempo de mandato de cada representante, foi adotado o sistema de rodízio e cada equipe determina o tempo que cada representante vai estar atuando. Por que foi adotado este modelo na área "CL"? Para exatamente proporcionar que todas as pessoas tenham a oportunidade de vivenciar o que é ser um representante, o que é assumir o papel de líder de um grupo. E, evidentemente, chegar a um ponto e identificar que existem pessoas que têm mais habilidade para isso e pessoas que têm menos habilidade. A organização tem que se preocupar com essas pessoas, de modo a lhes proporcionar o desenvolvimento das habilidades necessárias.

#### **4.2.1.2 Percepção e Opinião do Coordenador de EAGs**

O coordenador das doze EAGs da área "CL", relatou ser funcionário da empresa há 16 anos, tendo anteriormente ocupado o cargo de Líder de Movimentação de Materiais, responsável por uma célula de aproximadamente 25 pessoas. No momento, atua na função de coordenação e há um ano cursa a faculdade em Administração de Empresas.

A opinião do coordenador é de que o processo de implantação do novo modelo de trabalho na área se desenvolveu inicialmente com explanações por parte da gerência a respeito desse novo modelo de divisão do trabalho, que seria efetivado na VdB e foram agendados os dias em que seriam efetuados os treinamentos e palestras a respeito. Nesses eventos, foi explicado e esboçado o que seria esse projeto e o papel de cada um nessa nova fase, nesse novo modelo de trabalho.

Segundo seu relato, a área "CL" tem uma característica diferente da área de produção da fábrica e sempre houve a divisão das células em que as respectivas equipes tinham suas atividades definidas. Havia subdivisões de equipes e células quando, na época, seis técnicos conduziam o processo; havendo ainda um supervisor e a gerência.

"O CL sempre foi considerado como uma grande equipe porque todos ou praticamente todos interagem. Havia pessoas que ficavam mais centralizadas nas áreas devido a algumas atribuições que elas tinham; mas na maioria das pessoas elas interagem; em um momento ou

outro elas efetuavam um rodízio mesmo que temporário para poder solucionar os problemas de outras áreas e sempre que houvesse essas necessidades isso era feito sem discriminação". (Antero, coordenador de EAGs).

"Na minha opinião, logo na fase da implantação todos nós ficamos inseguros de como seria verdadeiramente nossos papéis tanto da área de coordenadores de materiais como os supervisores e enfim as lideranças, com o passar do tempo as situações ficaram melhor definidas e as equipes passaram a ganhar mais atribuições começaram a mostrar esse desempenho e as lideranças passaram a exercer papéis de apoio. Naturalmente que nestes momentos houve algumas pessoas que tiveram mais dificuldade para se adaptar [...] também houve estágio em que algumas pessoas não se ambientaram a esse tipo de trabalho e acabaram saindo fora da empresa. Para os que permaneceram, ficou o desafio de se adaptar e ajudar no aprimoramento desse novo método de trabalho". (Antero, coordenador de EAGs).

Segundo o depoimento do coordenador, para a formação das EAGs foi preservada a estrutura original, ou seja, as células já existentes. Observando-se que as pessoas já atuavam, já possuíam habilidades nas suas funções, dentro das características de cada área.

#### **4.2.1.3 Percepção e Opinião dos Membros das EAGs**

Foram entrevistados seis controladores de materiais, sendo que cinco deles há seis anos na empresa e dois há doze anos; além de um técnico com aproximadamente dez anos de "casa"; todos com mais de dois anos de participação em EAGs. Seguem depoimentos sobre o processo de implantação.

"No começo das EAGs, a gente observava muito aqui no depósito, que acontecia [...] que tinha dois grupos de pessoas: as que tinham medo, né, [...] de como vai ser implantado porque tinha algum cargo que iria [...] posteriormente ser ou banido ou reagrupado dentro das EAGs, e tinha outro grupo de pessoas, que acredito seja a maioria, que pensava muito em oportunidades, porque a partir do momento que todo mundo começa a trabalhar junto, o pessoal começou a se unir e pensar assim: puxa agora sim vou ter a minha chance de pelo menos expor minhas idéias". (Aníbal, membro de EAG).

"Bom, na implantação das EAGs, o meu pensamento era que seria muito [...], que era muito assustador ; por não ter o conhecimento né [...], nem treinamento. Conforme foi sendo adquirido treinamento, foi-se esclarecendo as idéias como ia ser aplicado né [...] e, ao passar do tempo, fui tendo mais credibilidade nas equipes". (Ronaldo, membro de EAG).

"No começo, foi assim assustador porque ninguém sabia; era tudo novidade né [...], daí queria saber como é que ia ficar, se ia ser [...] se era só mais uma, [...] um curso [...] mais uma coisinha a mais né; mas depois o pessoal foi obtendo conhecimento, foi podendo participar com mais confiança". (Jonas, membro de EAG).



Estes depoimentos demonstram o estado de espírito das pessoas, suas reações e expectativas com relação ao novo modelo, várias delas vislumbrando uma situação de oportunidades para sair do anonimato e se tornar co-partícipes dos desafios e decisões.

Perguntados se as pessoas tinham, por exemplo, medo de demissão ou algo semelhante, relatam-se a seguir as opiniões de vários participantes a respeito.

"Não! Pessoal operacional não! Mas, agora o resto sim, e além de tudo ainda chegava e falava: não; isso aí não vai dar certo! Quando foi aplicado, os líderes antigos [...] eles se sentiram jogados fora das equipes. Teve meu próprio líder (não vou citar o nome), ele chegou assim pra mim e falou assim: eu não sei o que estou fazendo aqui [...], né, e era uma ótima pessoa, um ótimo profissional, e a gente queria agrupar ele na equipe e ele não aceitou. Assustou mais aqueles que tinham cargo de supervisor. Eles apostavam pra não dar certo as EAGs, porque eles foram afetados diretamente, né. Eles pensavam que estariam regredindo. Eu batalhei pra chegar aqui; eu não quero voltar pra trás. Eles pensavam: eu prefiro sair da empresa do que recomeçar. Então ele poderia estar aqui hoje, numa dessa até visando cargos melhores para o futuro. Mas, as pessoas preferiram sair do que estudar ou procurar mais conhecimento pra esclarecer as dúvidas que elas tinham. Por outro lado, também dentro das EAGs, após a explanação, existiam funcionários que [...], aproveitaram da situação de não ter mais alguém pra ficar comandando ele e se posicionar assim quanto ao serviço dado pra ele: Não, não vou fazer agora porque eu sou autogerenciável. Outro exemplo: a condição de que muitos fingiam assumir um determinado papel nessa nova realidade; apesar de pessoalmente todo mundo perceber que aquela condição apresentada pela pessoa que participa da equipe era como que um papel que ele estaria cumprindo [...] como se estivesse num teatro [...] e fielmente isso realmente não acontecia da forma sincera. No início, a administração de pessoal era muito difícil [...] de ter uma adaptação pra cada funcionário, né, ou seja, o representante de EAG, não conseguia manter uma ordem na Equipe. Se tinha algum problema, ele não conseguia convocar uma reunião e na reunião ele esclarecer qual que seria o problema e como se resolveria, ele passava pra chefia. Hoje em dia o chefe [gerente] é o último a saber". (Aníbal, Ronaldo, Carlos, Maria, Ana, todos membros de EAGs).

Concluiu-se, que segundo os depoimentos, a implementação de EAGs na área foi feita em função do processo, características de cada setor, e foram-se constituindo as equipes em função dos setores específicos e características operacionais que já existiam. Exemplo: um processo de entrada ou saída de material, constituía-se automaticamente uma equipe na entrada e/ou na saída do material. Então, no início houve o trabalho de readequação das pessoas desses grupos; até foi um exercício dessa prática de se auto-administrar. A princípio as pessoas então ficavam na função, no setor em que elas já estavam atuando. Conforme os relatos, pode-se dizer que as equipes já "existiam".

## 4.2.2 Área ‘PM’

A Área PM é uma unidade de Produção de Motores. Abrangendo uma área de 20.000 metros quadrados cobertos, a estrutura funcional é composta de um gerente, um coordenador, grupos de suporte técnico e dez EAGs e com um total de 117 membros, as atividades do setor “PM” caracterizam a área como um setor tipicamente de “Produção”<sup>35</sup>.

Caracterizada pelos processos de recebimento de peças e componentes em estado “bruto” ou “acabado”, classificação, controle e usinagem, além da montagem e testes dos motores, esta área tem por finalidade atender *just-in-time* as linhas de montagem dos chassis de caminhões e ônibus, disponibilizando também motores remanufaturados para o mercado consumidor. De modo geral, o trabalho pode ser definido por um fluxo de entrada de peças e componentes e saída de motores montados de uma determinada área física.

As EAGs são identificadas com diferentes códigos, estando distribuídas e constituídas da seguinte forma: A EAG EBM1 – Usinagem de Blocos -, com dez membros, operadores, que têm por principais atividades/responsabilidades, preparar ferramentas para máquinas de usinagem, a montagem e desmontagem de ferramentas e monitorar a cela de usinagem de capas de mancal. Esta EAG também conta com um Técnico de Produção, cujas principais atividades/responsabilidades são as de monitorar máquinas de usinagem de blocos, monitorar desgaste das ferramentas das máquinas, monitorar a qualidade da usinagem, acompanhar o volume de produção e emitir relatórios de desempenho. A equipe EAL1 – Montagem de Motores 10/12 litros -, com nove membros, todos Montadores, encarrega-se da lavagem de peças e componentes para montagem de motores, da montagem de peças e componentes em motores 10/12 litros e da pré-montagem de peças e componentes de motores

---

<sup>35</sup> "A área de produção é responsável pelo funcionamento contínuo da fábrica para produzir os produtos certos, nas quantidades corretas, no tempo adequado e pelo custo previsto" (Kotler, p. 628). A atividade diária dos profissionais da produção coloca-os a enfrentar e solucionar situações como de quebra de maquinário e equipamento, falta de estoque de materiais e peças ou componentes, disputas trabalhistas, etc. Nas empresas orientadas para a produção, tudo é feito para assegurar uma produção contínua a baixo custo. Preferindo estes produtos simples, linhas estreitas de produtos e alto volume de produção, devem adotar uma estratégia de manufatura específica. Se a empresa deseja ser, por exemplo, excelente em termos de qualidade, variedade ou serviço, cada um destes enfoques exige estratégia de manufatura diferente. Os contínuos avanços tecnológicos, principalmente os das últimas décadas, alteraram totalmente os processos e metodologias com os quais os produtos são fabricados ou montados. Primeiro, houve a robótica e os sistemas *just-in-time*. Atualmente, se está na fase da produção em massa personalizada, denominada de sistemas flexíveis de manufatura. Natureza e Classificação da Produção: Define-se produção ao processo transformação de insumos e matérias-primas em produtos finais ou intermediários de consumo. Este processo pode obedecer critérios de produção em larga ou baixa escala (conhecido também como mediante pedido) ou ainda de consumo sazonal.

10/12 litros. Também a EAG EAL2 – Montagem de Motores D12 (Linha Básica) -, com 18 membros todos Montadores, tem como principais atividades/responsabilidades a montagem de peças e componentes em motores do tipo "D12" e a operação das máquinas da linha de montagem. A EAG EAL3 – Montagem de Motores D12 (Linha Final) -, com 15 membros, todos Operadores, dedica-se principalmente à montagem de peças e componentes em motores D12. Já a EAG ETS1 – Teste de Motores & Pintura -, com 13 Operadores, tem como principais atividades/responsabilidades são a preparação de motores para teste, ajuste de motores e teste destes motores em dinamômetros; ainda nesta EAG existe um membro ocupando a função de Pintor, cuja atividade se reflete na preparação de motores para pintura e a respectiva pintura dos mesmos. A EAG EGB1 - Pré-Montagem de Caixa de Câmbio Caminhão -, com 14 membros, todos Montadores, tem como principais atividades/responsabilidades a montagem de peças e componentes para caixa de câmbio de caminhões. Numa outra EAG, a EGB2 – Pré-Montagem de Caixa de Câmbio Ônibus -, os 14 membros, todos Montadores, se dedicam principalmente a montagem de peças e componentes para caixa de câmbio de ônibus. A EAG ERE1 – Remanufatura, com um número de 17 membros -, todos Montadores tem como principais atividades/responsabilidades a desmontagem de motores, lavagem de peças e componentes, montagem de motores, separação de peças para montagem e liberação de motores para a linha de montagem de veículos; existe ainda trabalhando junto a esta EAG um Analista Administrativo, que tem por responsabilidade principal o acompanhamento dos custos dos motores remanufaturados. Finalmente, na EAG EMA1 – Manutenção Fábrica Motores, com oito membros, todos Técnicos de Manutenção, realizam manutenção preventiva e corretiva das máquinas e equipamentos do processo produtivo da usinagem e montagem de motores.

Para descrever a Implantação do Modelo de Trabalho por Processos com EAGs utilizou-se o mesmo procedimento utilizado na área "CL". Ou seja, a partir de informações obtidas junto à área em questão através de entrevistas efetuadas junto ao seu corpo de funcionários (gerente, coordenador, membros de EAGs), obtendo-se as suas percepções.

#### **4.2.2.1 Percepção e Opinião da Gerência**

Segundo o gerente da área, todo o processo de mudança na área, foi iniciado em 1998, em consequência da introdução dos novos produtos da linha "H" (FH e NH). Para fazer frente às novas demandas tecnológicas, a VdB tinha necessidade de passar por uma reformulação completa nas suas áreas de produção, quando então foi criado o projeto "Factory 99". O setor de produção de motores ("PM") também foi profundamente envolvido neste processo, gerando naquela ocasião uma expectativa muito grande por parte dos funcionários, principalmente com relação ao futuro, conforme depoimento do gerente geral do setor. Relatando ainda este que os principais desafios conseqüentes desta decisão ao implantar o sistema de trabalho por EAGs no setor foram os seguintes:

- Mudar os processos e conseqüentemente alterar totalmente a área devido à introdução dos novos produtos;
- Obter maior comprometimento dos funcionários;
- Melhorar o fluxo de informações;
- Aumentar a motivação dos funcionários;
- Melhorar a gestão da unidade de negócio com aumento da produtividade e qualidade.

"O processo de implantação de EAGs na área "PM" se processou em conjunto com a área de RH e se trabalhou no desenho daquilo que estávamos imaginando que, após toda mudança que estava ocorrendo na parte fabril, precisávamos também efetuar mudanças na forma de gestão. Criamos uma equipe consultiva (RH + Motores), contatamos consultores para treinamentos comportamentais, e definição do cronograma de implantação" (Arno, gerente geral da área "PM").

Como a "PM" foi a primeira área da Empresa a implementar o novo modelo de trabalho, toda a organização tinha interesse nessa experiência, organizando-se desde o início um banco de dados referente aos procedimentos passo-a-passo desse processo.

#### **4.2.2.2 Percepção e Opinião da Coordenadora de EAGs**

Esta profissional está na empresa a oito anos e há dois anos desempenha a função de coordenadora das EAGs da área. Segundo depoimento desta coordenadora e conforme sua percepção, o processo de implementação de EAGs na área “PM” se processou como descrito a seguir.

Com a introdução de uma nova "família" de motores, optou-se por uma linha de produção completamente automática. Em consequência, decidiu-se optar por de um funcionário com perfil diferente; de um funcionário que não precisasse ser mandado. Teria que ser um profissional que tivesse iniciativa e que assumisse mais as suas funções responsabilidades.

"Na época a gente tinha uma equipe; a equipe de teste de motores que era a equipe mais preparada em termos de estrutura de pessoal. Tinha mais tempo de convivência já era um grupo bem unido, e esta foi a primeira equipe que oficialmente a gente montou. A gente montou três equipes primeiro a do teste e as duas linhas novas de montagem do motor D12. Também foi contratada uma consultoria, cujos profissionais trabalharam com todos os funcionários, realizando palestras, reuniões, avaliação do perfil das pessoas e divulgando o conceito de EAGs. A partir disso, a gente escolheu [...], fez uma seleção das pessoas que queriam ir para a linha nova e a gente dividiu em duas equipes, depois a gente fez a mesma coisa com todas as outras equipes" (Anita, coordenadora de EAGs).

Sendo cada uma das áreas internas da “PM” bem distinta uma da outra, foi feito todo o trabalho de treinamento orientado por uma equipe de consultores contratados e através da qual foi trabalhada principalmente a questão do grupo assumir responsabilidades e até como realizar uma reunião. Foram seguidas várias etapas predeterminadas e houve muitas reuniões.

"A gente conversou muito assim tipo[...], gerente, supervisores da época sobre como fazer uma coisa bem pensada, muito conversada em cima do assunto; quando a gente via que a gente estava indo pelo caminho errado a gente retrocedia ..." (Anita, coordenadora de EAGs).

O pessoal de teste de motores constituiu a "equipe piloto", a primeira equipe que teve treinamento, após o que, as outras equipes formadas foram submetidas ao mesmo treinamento na seqüência. Foi escolhida a célula da área de testes de motores mais porque as pessoas com o perfil desejado já estavam lá e já estavam com mais tempo de casa.

"Identificou-se que equipe da área de testes de motores já estava "montada" e não teria assim alteração, foi por isto que ela foi escolhida; não porque fosse a bola da vez...ou coisa assim..." (Anita, coordenadora de EAGs).

Desta forma, percebe-se a preocupação da Empresa e da área em procurar preservar algumas características já existentes e consideradas positivas para o processo de constituição das EAGs.

#### 4.2.2.3 Percepção e Opinião dos Membros das EAGs

Foram entrevistadas as seguintes pessoas: quatro operadores, sendo que dois deles há mais de seis anos na Empresa, um há nove anos e outro com quatro anos, todos com três anos de participação em EAGs; três montadores, um há seis anos na Empresa, e os outros dois há três e meio anos de "casa", todos também com três anos de participação em EAGs. Um técnico de produção há aproximadamente 20 anos na Empresa e com três anos de experiência em EAG. Seguem depoimentos sobre o processo de implantação:

"Só uma idéia [...] acho que de repente para nós foi bom foi um trabalho bem desenvolvido. Mas no começo foi um espanto, certo? qual o objetivo da empresa será que dá certo? [...] não dá [...]? no começo ficamos com receio e é um sistema que tentaram implantar anos atrás e não deu certo e este ano vieram com objetivo mais claro, e como somos a primeira equipe que trabalhamos aqui ficou meio tumultuado porque a idéia é que as pessoa tinham é que cada um tinha trabalhar por si, cada um tinha objetivo e minha função é essa, e meu serviço dentro do meu local de trabalho é esse, e vou fazer isso e mais nada..." (Astolfo, membro de EAG).

"No início, [...] um pensava que não iria se incomodar com o colega do lado [...], se estava atrasado com o serviço ou se não estava desempenhando o papel dele, se estava trabalhando da maneira correta. Já com a implementação das EAGs, fez que as pessoas mudassem de pensamento trabalhasse realmente como uma equipe e cada um pudesse ajudar o outro e pudesse estender a mão; mas foi difícil colocar isso em nossas cabeças e em nossas mentes não foi fácil não foi um trabalho bem compreendido; levou bastante tempo" (Rone, membro de EAG).

"Quando foram implantadas as EAGs, a gente tinha um certo receio pelo motivo que ia sobrar muito colega no nosso grupo [...] e vamos cortar fulano [...], vamos deixar este. A gente ficava preocupado [...] tinha talvez mais liberdade e hoje foi cortado essa liberdade nossa" (Ada, membro de EAG).

"...e vai ser, baseado segundo o perfil de cada um [...] então foi feita uma seleção de pessoas; essas pessoas que a princípio não estavam selecionados e estavam com medo será que eu vou ser chamado para participar dessa equipe? ou será que não vou? será que meu perfil está dentro do que eles querem? será que não...?" ('Carlão', membro de EAG).

Conforme declarações, inicialmente a identificação do perfil de cada um foi feito pelas psicólogas que trabalhavam com o consultor. Elas chamaram para entrevista individual

funcionário por funcionário e fizeram todo o trabalho psicológico que elas precisavam; desde o comportamento da pessoa fora da empresa, das características pessoais e funcionais, além do conhecimento técnico e tudo o mais.

"Num primeiro momento foi um pouquinho complicado porque como nosso colega falou [...] você sente um pouco de receio de ser excluído ou outro colega teu ser excluído a pessoa que de repente você acha que trabalha muito bem só que não se enquadrou no fator ali do perfil, digamos, o comportamento dele não era o adequado para a nossa equipe e fica naquela dúvida [...], você enxerga pouco e fica com medo até de algumas pessoas. Principalmente porque eu acho que o resultado da entrevista inicialmente não era revelado pra gente". (Bonifácio, membro de EAG).

Havia a percepção que "já existiam os efetivos das equipes", só não era oficial.

"Tinha um que trabalhava na linha de montagem de motor de ônibus, outro na de caminhão, outro na pré-montagem de caixa de câmbio, só não era oficializado. Aí que a gente começou ter liberdade de escolher de vir ou ir". (Roberto, membro de EAG).

O processo de criação das EAGs, teve as seguintes percepções por parte de alguns de seus componentes:

"A nossa equipe foi criada através do perfil que foi feito pela psicóloga e pela chefia e escolheu fulano, fulano e sicrano quer dizer, não fui eu que quis entrar naquela equipe. Simplesmente eles escolheram, olha você tem que vir trabalhar nessa equipe, você tá nessa, você vem para esta, nós praticamente não tivemos a opção de escolher". (Rodrigo, membro de EAG).

"Até na nossa equipe que já estava montada ocorreram mudanças, a pessoa que não se adaptava ao perfil naquela época foi remanejado para outra equipe, e vieram pessoas de outras áreas para trabalhar conosco pois se concluiu que se adequava mais ao nosso estilo de trabalho". (Ada, membro de EAG).

Conclui-se que segundo os depoimentos, o foco da mudança foi de proporcionar um bom ambiente de trabalho em equipe, pelo fato de que se buscou agrupar pessoas com perfis semelhantes; técnicos e de personalidade (em função das atividades dos psicólogos).

### **4.3 Análise Crítica dos Resultados da Pesquisa**

Para melhor identificação dos fatores dificultadores e facilitadores foram elaboradas tabelas referentes a cada dimensão, que serão apresentadas na seqüência desta análise. Também foram utilizados como parâmetros de análise os dados obtidos na fase da pesquisa exploratória, bem como o referencial teórico.

#### **4.3.1 Área "CL"**

Desenvolve-se a seguir a análise dos fatores pesquisados da área “CL” referente às dimensões: Processo de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Políticas de Recursos Humanos, Qualificação e Competência, Empoderamento e Resistência à Mudança.

##### **4.3.1.1 Dimensão Processo de Trabalho**

Identificaram-se na fase exploratória da pesquisa, como principais fatores dificultadores, a própria implantação do novo modelo de trabalho e o desempenho do papel de coordenador das EAGs da área pesquisada.

No momento da implantação do novo modelo de organização do trabalho, a área passou por uma série de dificuldades. Não foram só dificuldades de quem estava sendo diretamente afetado pela implantação do projeto, mas também eram dificuldades de quem estava implantando o projeto. Entende-se que, por falta de clareza na descrição dos novos papéis, os membros das equipes encontraram obstáculos no sentido de entender exatamente



qual era o seu nível de autonomia, ou seja, até que ponto eles teriam poder de decisão. O mesmo se aplicou à gerência, ou seja, qual deveria ser o papel dela, até onde ia o limite da interferência nas atividades das equipes e no poder de decisão das mesmas. Dois focos de problemas foram assim identificados, ou seja, os membros das EAGs (pessoal do nível operacional) deveriam reconhecer e entender qual seria o seu papel, e a gerência deveria entender qual o grau de autonomia adequado e o que e como deveria ser transmitido para as equipes. Para o gerente, a maior dificuldade enfrentada quanto à implantação do novo processo de trabalho é relatada a seguir.

"Então você passa a vivenciar algumas experiências muito interessantes. Uma delas foi que após a implantação, no término do treinamento, o que "corria à boca pequena" é que "agora a gente é dono do nariz, agora a gente decide, a gente faz o que a gente quer". Esse foi mais ou menos o conceito que se gerou depois de terminado o treinamento e implantado a primeira equipe-piloto. E nós chegamos a um ponto em que a equipe que tinha responsabilidade de fazer os pedidos diários com compromisso de fazer 2.000 - 2.500 linhas por dia, estava fazendo 600 - 800 linhas. Então o que aconteceu: feita a implantação, a figura do gerente ficou monitorando o desenvolvimento da equipe até o momento que esta percebeu que o mesmo estava indo contra os objetivos da organização. Então, nesse momento eu tive que interferir e explicar que o conceito de EAG não é "faço aquilo que eu quero, do jeito que eu quero" não; você tem que fazer aquilo que é necessário para atingir os seus objetivos e atender às estratégias da empresa. Então você começa a esclarecer alguns papéis e alguns conceitos que são importantes. Sendo assim, negociei com eles esclarecendo que eles tinham um objetivo e que eles tinham recursos etc.; é pra cumprir um objetivo vinculado com a estratégia da organização. Desta forma, o papel do gerente naquele momento, como eu entendo hoje, como dificuldade, é o papel de monitorar e indicar sempre qual é o "norte" pra essas equipes. O papel da equipe é decidir como fazer o trabalho com o objetivo de atingir a meta segundo a estratégia da organização; isso no primeiro momento, eles não entenderam; eles entenderam assim: "agora eu faço o que eu quero" e não é assim; é da natureza humana, interpretar da sua forma". (Paul, nível gerencial).

Assim, a dificuldade da gerência em compreender seu novo papel afeta não apenas o desempenho dessa, como também de seus "antigos subordinados", os quais tendem a se sentir perdidos, produzindo-se, assim, um efeito de insegurança e angústia. Efeito esse, cujas implicações vêm se somar à tensão que costuma acompanhar os processos de mudança.

A tabela 3, reflete a opinião dos membros das EAGs, participantes na segunda etapa da pesquisa.

Tabela 3 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "CL": Processo de Trabalho

PROCESSO DE TRABALHO		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V01	A definição dos objetivos da equipe assim como a responsabilidade e interdependências dos membros são claras	2,1	10,6	23,4	31,9	31,9	-
V04	A Empresa facilita a rotatividade entre os membros das EAGs	14,9	14,9	14,9	38,3	17	-
V09	Na EAG todos "pegam parêlho" no trabalho	21,3	19,1	17,0	23,4	17,0	2,1
V11	O apoio técnico junto à EAG nas suas tarefas rotineiras é eficiente	8,5	31,9	21,3	23,4	8,5	6,4
V12	O coordenador de equipes explica aos membros da EAG o que e como precisa ser feito no trabalho	17,0	27,7	10,6	23,4	21,3	-
V13	O coordenador funciona efetivamente como elo de ligação com o gerente e da nossa EAG com as outras	12,8	19,1	19,1	25,5	19,1	4,3
V15	O processo de diagnóstico e solução de problemas na EAG é claramente definido.	6,4	10,6	25,5	23,4	25,5	8,5
V16	O tempo e as informações dadas para a realização das tarefas é suficiente	8,5	19,1	10,6	34,0	25,5	2,1
V27	A comunicação dos superiores hierárquicos é sempre clara e objetiva	8,5	21,3	19,1	27,7	19,1	4,3
V28	A comunicação entre os membros da equipe é sempre clara e objetiva	6,4	10,6	21,3	27,7	29,8	4,3
V37	O trabalho em EAG tem contribuído para melhorar a produtividade dos trabalhadores	4,3	10,6	44,7	38,3	2,1	-
V43	Os membros da equipe são devidamente informados sobre os resultados alcançados	2,1	17,0	8,5	31,9	40,4	-

Fonte: Base de dados

Pelos resultados da tabela 3, verifica-se que se parte do problema referente à compreensão dos novos papéis pode ser atribuído ao próprio sistema de difusão das informações (17% dos respondentes apontam como falha de informação entre colegas de equipe e 29% a partir dos superiores hierárquicos), o problema pode estar residindo também no processo de "aprendizagem organizacional" do novo modelo de organização do trabalho. Ou seja, na dificuldade de construção de uma imagem compartilhada do que seja um sistema de EAGs.

Focando-se ainda a questão da informação, e visto que 47,7% dos respondentes não têm claro a contribuição do sistema de EAGs para a produtividade (V37), evidencia-se a

necessidade de se promoverem reuniões no sentido de se conhecer melhor as dúvidas existentes e buscar esclarecê-las.

Outros fatores relacionados à comunicação, tais como, V28 (clareza de comunicação entre os membros das EAGs) e V27 (clareza de comunicação dos superiores hierárquicos), apresentaram resultados na pesquisa que sugerem haver deficiências, visto que quase a metade dos entrevistados manifestaram discordância e neutralidade. Considerando-se que a comunicação é um requisito fundamental, sobretudo em um sistema como o de EAGs, em que aumenta o grau de autonomia das pessoas, pode-se apontar o problema de comunicação como um fator dificultador.

A partir da fundamentação teórica de que o papel do coordenador é também considerado fundamental no modelo de trabalho com EAGs, sendo que o mesmo deve trabalhar no sentido de esclarecer metas, reforçar conhecimentos e a forma de interagir das mesmas, os resultados obtidos em relação aos fatores pertinentes às atividades do coordenador, como as questões V12 e V13, revelam haver uma dificuldade. Esta indicação de dificuldade com o papel do coordenador também surgiu em depoimentos na fase exploratória da pesquisa, conforme já citado, caracterizando isto um fator dificultador.

"O coordenador é para facilitar o teu trabalho. Ora, se eu não tenho espaço físico e preciso de um espaço maior, não é função do coordenador ficar questionando isso e sim ajudar na obtenção dos recursos sugeridos" (Aníbal e Maria, membros de EAGs).

Percebe-se que a dificuldade do coordenador de EAGs desta área (no caso, um ex-líder de grupo no sistema anterior hierarquizado) em incorporar seu novo papel leva os membros das EAGs a perderem, em alguns casos, as condições básicas de trabalho. Observa-se ainda que, num sistema socializado do trabalho, a definição adequada dos papéis e responsabilidades propicia a criação de funções com conteúdo significativo.

Analisando-se agora a questão dos objetivos, verifica-se um alto grau de concordância quanto à clareza dos mesmos (63,8%). Em contrapartida, o processo de diagnóstico e solução de problemas (V15) apresenta uma lacuna que, somando-se com cerca da metade dos respondentes que apontam problemas (48,9%) ao percentual dos indecisos e dos que não emitiram opinião (34%), chega a um contingente extremamente significativo de pessoas apontando problemas no processo de trabalho. Um percentual assim elevado leva a supor que, pelo menos, parte das dificuldades apontadas, seja anterior à implementação do sistema de EAGs e que se tenham evidenciado no momento atual.

Soma-se, ainda a essa dificuldade, um novo fator dificultador, com relação à questão V09 "todos pegam parêlho no trabalho", existe um sentimento significativo por parte de algumas pessoas (40,4%) de que esta importante característica do trabalho em equipe não está sendo satisfatoriamente atendida. Há problemas também no suporte técnico junto às EAGs nas suas tarefas rotineiras (V11). Esses são sem dúvida fatores dificultadores, visto que se o trabalho em equipe tem como princípio o comprometimento e a participação dos seus membros, as questões técnicas não são menos importantes. Quanto à questão referente à facilitação da rotatividade entre os membros das EAGs (V04), verifica-se uma divisão de opiniões. Pois ainda que a maioria dos entrevistados (55,3%) manifeste concordância, um percentual também muito expressivo de pessoas (29,8%) discorda. O que pode estar ocorrendo aqui é uma distribuição diferenciada das oportunidades de rodízio, visto que a modalidade de aprendizado no trabalho (*on the job learning*) é muito importante para o sucesso de um processo como o que está em curso nessa empresa.

#### **4.3.1.2 Dimensão Relacionamento Interpessoal**

Na dimensão relacionamento interpessoal, as variáveis também são fundamentais para o sucesso do modelo de trabalho em EAG, sendo que, na fase exploratória da pesquisa, foram identificadas várias alternativas que influenciam na análise dos dados coletados sobre esta dimensão.

Dentro desta perspectiva, valores pertencentes ao grupo, como colaboração, competição, conflito, respeito e trabalho em equipe, foram enfocados.

Na fase exploratória da pesquisa, foi identificado, como principal fator dificultador, o isolamento de alguns membros considerados pelos colegas como "estrelas", que ainda não teriam entendido o significado do trabalho em equipe, competindo com os outros membros das EAGs. Esta situação pode ser constatada pela declaração que segue.

"Certas equipes aí andam medindo esforços; as pessoas estão trabalhando em equipe, falam de equipes mas estão ali é medindo esforços um com o outro isto não gera espírito de equipe, e sim uma competição dentro da equipe" (Ronaldo e Jonas, membros de EAGs).

A tabela 4, demonstra a opinião dos membros das EAGs, participantes na segunda etapa da pesquisa, com relação ao relacionamento interpessoal na área.

Tabela 4 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "CL": Relacionamento Interpessoal

<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V10	Nenhum membro da equipe fica isolado	12,8	23,4	12,8	36,2	12,8	2,1
V14	O grupo contribui e coopera sempre	4,3	10,6	27,7	19,1	38,3	-
V26	A competição entre os membros da equipe dificulta atingir os resultados	19,1	23,4	21,3	21,3	12,8	2,1
V30	Atitudes como, disciplina, respeito, honestidade, união e verdade estão presentes no grupo	4,3	23,4	17,0	21,3	29,8	4,3
V38	Os componentes da Equipe se ajudam mutuamente	2,1	23,4	14,9	27,7	27,7	4,3
V39	Os integrantes da equipe têm bom relacionamento interpessoal e solidariedade	6,4	25,5	8,5	25,5	31,9	2,1
V40	Os membros da Equipe se respeitam mutuamente e aceitam as diferenças individuais de personalidade	8,5	23,4	14,9	34,0	19,1	-
V41	Os membros da "EAG" conversam e conseguem externar seus pensamentos, opiniões, críticas e sentimentos, sem constrangimento	2,1	21,3	25,5	19,1	29,8	2,1
V42	Os membros da EAG assumem a responsabilidade pelos erros e acertos em conjunto	4,3	10,6	12,8	31,9	31,9	8,5
V44	Os membros da equipe têm confiança entre si	6,4	14,9	12,8	31,9	29,8	4,3
V45	Pessoas de diferentes formação e conhecimentos incrementam os resultados da EAG	8,5	8,5	17,0	42,6	19,1	4,3
V46	O representante da EAG contribui efetivamente para o bom desempenho da EAG	12,8	10,6	17,0	29,8	27,7	2,1
V48	Situações como : boicote, manipulação, "fofoca" e pressão são bem administrados pela EAG	8,5	19,1	17,0	21,3	25,5	8,5

Fonte: Base de dados

Inferindo-se a tabela 4 e ainda com relação à colaboração, considerando-se as variáveis V14, V38, V39, V42 e V44, observa-se que elas estão interligadas e que as pessoas demonstram ter problemas de relacionamento interno nas Equipes, no que diz respeito à execução de tarefas que são comuns aos membros. Conforme resultado obtido em relação às variáveis V38 e V39, no sentido de ajuda mútua e solidariedade, consideradas como importantes práticas no trabalho em EAG, entende-se haver uma lacuna relativa ao entendimento deste modelo de trabalho, apontando uma necessidade de treinamento das habilidades interpessoais, caracterizando-se esta situação como um fator dificultador. Entende-se, desta forma, que existe uma dificuldade entre a aprendizagem teórica sobre funcionamento das EAGs e a sua prática entre os seus membros, considerando-se que o conhecimento adquirido não é igualmente assimilado em função da diferença de percepção e capacidade de aprendizado individual das pessoas. As respostas às afirmativas V14, V42 e

V44 permitem identificar que, apesar de haver problemas, no requisito colaboração, o grupo funciona com base na confiança mútua (V42 = 61,7% de concordantes). E isto é que parece justificar o nível de concordância (57,4%) em relação à contribuição e cooperação (V14), sendo reforçado pelo nível de concordância (63,8%) quanto a assumir a responsabilidade pelos erros e acertos em conjunto, que se entende, foi interpretado em relação ao alcance das metas que são estabelecidas no trabalho. Estes grupos funcionam interagindo com base nesta confiança mútua, que se caracteriza como sendo o fator impulsionador para que o trabalho aconteça. Percebeu-se, durante os contatos com essas pessoas, que existe um envolvimento acentuado de troca de informações que geram uma cumplicidade entre elas. Desta forma, esta cumplicidade, tanto em situações favoráveis como desfavoráveis, é utilizada para enfrentar as rotinas diárias. Esta interpretação pode ser reforçada pelo depoimento a seguir.

"Nos dias de hoje não existe mais essa fala pelos corredores, é tudo colocado em reunião, qualquer problema que conheço está na reunião. Antigamente tinha muita agitação dentro da empresa, e sempre a pessoa eleita era a pessoa que era mais agitadora; aquele que militava no sindicato. Hoje não existe isso. Se existe alguma idéia, esta é discutida no grupo e depois levada para a gerência; não tem mais agitação de corredor..." (Membros das EAGs).

Cumplicidade e competição, todavia, convivem no mesmo espaço. Sabe-se que a competição costuma estar presente em processos como esse, em que a autonomia envolvida, o risco de redução do efetivo e a busca de oportunidades contribuem para tal. Com relação a esta competição entre os membros das EAGs e focando-se as respostas às variáveis V10, V26, V48, pode-se observar que a mesma é gerada pelo desejo de alguns membros de EAGs quererem assumir um papel de destaque dentro dos grupos, já que, devido ao próprio modo de funcionamento das EAGs, a posição de quem lidera (principalmente devido à deficiência da função do coordenador como facilitador) muitas vezes não é bem compreendida pelos mesmos. Outro ponto relevante é que essa competição não sendo devidamente trabalhada na área reverte em situações desfavoráveis ao funcionamento das EAGs, caracteriza-a como um fator dificultador, pelo fato de existir a busca pelo poder em vez de canalizar estes esforços na busca de melhores resultados em grupo. Esta percepção é reforçada por depoimento na fase exploratória da pesquisa.

"Atualmente há o caso de pessoas que se isolam; que estão no grupo mas se acham mais do que as outras pessoas" (Nível gerencial e membros das EAGs).

Por outro lado, o grau de concordância (61,7%) resultante da pesquisa indica que existe a percepção de que pessoas de diferentes formação e conhecimento (V45) tendem a

incrementar os resultados das EAGs, porém ainda existe um percentual significativo (34%) entre os discordante e os indecisos que não vêem assim ou que não conseguem ainda identificar claramente esta faceta na suas atividades diárias. Isto pode indicar que, apesar de os princípios de trabalho em EAGs considerar positiva a diversidade de conhecimentos dos seus membros, isto não está sendo devidamente "trabalhado" ou utilizado na área, tornando-se, desta forma um fator dificultador e que deveria merecer uma análise adequada. Ainda como um fator dificultador, pode-se perceber pelo grau de discordância e indecisão (40,4%) que o papel de representante (V46) ainda não está atendendo às expectativas dos membros das EAGs ou que o papel do mesmo não está sendo devidamente entendido ou atendido, merecendo esta situação também uma análise e revisão. Considerando-se ainda as variáveis V30, V40 e V41, percebe-se também haver dificuldades relativas à falta efetiva de trabalho em Equipe. O que se esperava encontrar nestas equipes seriam os fatores disciplina, honestidade, respeito mútuo, a aceitação das diferenças individuais de personalidade e a exposição de pensamentos, opiniões e críticas sem constrangimento.

#### **4.3.1.3 Dimensão Políticas de RH**

Nesta análise, foram considerados como principais elementos na Política de RH, o sistema de remuneração, e a avaliação do desempenho e reconhecimento.

Na fase exploratória da pesquisa, foi identificado como principal fator dificultador o descontentamento dos membros das EAGs com a política de remuneração. O relato a seguir evidencia este fato.

"Um pouco de insatisfação que existe dentro das equipes é a diferença de nível de salário. É muito alto; são patamares de 50 a quase 100% de diferença de salário e isso gera uma insatisfação grande na equipe. Isso em parte é gerado porque as oportunidades de participar de determinados cursos não existem para todos. Há também pessoas que têm salários maiores e fazem menos do que aqueles que ganham menos. O reconhecimento do gerente ou da própria empresa em termos de salário não existe" (Membros das EAGs).

A percepção da gerência na fase de implantação das EAGs foi obtida através do depoimento que segue, sugerindo uma aparente deterioração da satisfação quanto à remuneração, quando comparados ambos os depoimentos.

"No momento em que eles perceberam que os resultados do trabalho deles refletia na ponta, na satisfação do cliente e poderia repercutir também na remuneração de forma variável - hoje nós estamos implantando o sistema de remuneração por habilidades e competência: um PLR (plano de participação nos lucros e resultados) em função do índice de satisfação dos clientes, etc. - houve uma melhora nos índices de desempenho e satisfação dos funcionários..." (Paul, gerente da área).

A tabela 5, reflete a opinião dos membros das EAGs, participantes da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 5 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "CL": Políticas de RH

POLÍTICAS DE RH		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V03	A Empresa recompensa e valoriza os membros com base no seu desempenho e contribuição.	31,9	21,3	17,0	21,3	6,4	2,1
V21	Os membros da EAG participam da definição dos critérios da avaliação de desempenho	19,1	19,1	19,1	19,1	21,3	2,1
V25	Sinto que meu esforço para o sucesso da EAG é valorizado pela equipe e empresa	21,3	17,0	10,6	25,5	23,4	2,1
V29	A empresa proporciona um bom ambiente para o trabalho em "EAG" valorizando as pessoas	12,8	19,1	17,0	27,7	23,4	-
V31	Espera-se a produção de resultados rapidamente	8,5	10,6	12,8	34,0	27,7	6,4
V32	Estou de acordo com a escolha dos membros designados para desempenhar o papel de multifuncional	19,1	14,9	10,6	19,1	31,9	4,3
V33	Sinto-me satisfeito e recompensado pelas responsabilidades adicionais adquiridas	23,4	4,3	12,8	29,8	27,7	2,1
V47	São estabelecidas e comunicadas claramente as expectativas de desempenho individual e coletivo	12,8	14,9	17,0	27,7	21,3	6,4

Fonte: Base de dados

De acordo com a tabela 5, o resultado obtido para o fator V31 (expectativa de produção de resultados rapidamente) ou seja, 61,7% de concordância, caracteriza o mesmo como o principal fator dificultador nesta dimensão, em virtude do mesmo ser considerado como um dos "pecados capitais" cometidos pelas organizações quando decidem pela adoção do modelo de trabalho com EAGs, conforme citação de Manz e Sims Jr. (1996) e relatado na fundamentação teórica. Conforme informações coletadas, este sentimento deve-se à grande disposição da gerência da área em adotar o mais rapidamente possível o novo modelo, com total desprendimento em relação ao modelo anterior, empoderando os funcionários sem a figura efetiva e devidamente preparada do coordenador e, desta forma, precipitando o processo sem o devido preparo, gerando a visão equivocada da busca imediata de resultados.

Soma-se a isso o fato de que, na fase exploratória, o fator mais dificultador relatado pelos membros das EAGs foi o descontentamento dos mesmos com a política de



remuneração. Estes dois fatores associados indicam que a empresa precisa canalizar esforços no sentido de rever suas políticas de remuneração e recompensa e expectativa de resultados. Junto à área de RH, obteve-se depoimento relatando que, com o objetivo de alavancar a competitividade da Empresa, houve uma reestruturação organizacional, a qual, além de definir o modelo de trabalho com EAGs, também teria determinado ações adequadas a este objetivo. Concomitantemente com a implantação do novo modelo, teria havido uma revisão dos benefícios praticados, reduzindo a significativa superioridade da prática da Empresa em relação ao mercado. Nesta revisão também foi extinta a prática de aumentos salariais automáticos e a definição de metas e objetivos mais arojados. Esta nova situação teria provocado no quadro de pessoal um sentimento de perda e de menos-valia. Estas conseqüências teriam repercutido na implantação do novo modelo como fatores dificultadores.

Já a questão do sentimento de valorização dos indivíduos, foi analisada por três afirmativas nesta dimensão e todos esses fatores analisados podem ser considerados como dificultadores, em função dos graus de discordância quanto às suas presenças no ambiente de trabalho. Percebe-se na tabela 5 que o fator V03 representa o maior grau de discordância (53,2%) por parte dos pesquisados, evidenciando haver um descontentamento com relação à forma de recompensa e valorização praticada, apontando este ser um fator dificultador, confirmando as informações obtidas na fase exploratória desta pesquisa e conforme depoimento citado anteriormente. Existem duas outras variáveis que também abordam a questão da valorização como a V25 e a V29 que, apesar de terem obtido um significativo grau de concordância, também apresentaram um grau considerável de opiniões discordantes e neutras, o que limita as suas presenças como fatores facilitadores. Evidencia-se que esta situação pode ser atribuída também à deficiência do desempenho do coordenador das EAGs, pois parte do problema pode residir na "estagnação" do quadro de pessoal da área, em que o rotatividade do pessoal (*turnover*) e o pequeno volume de rodízio de pessoas entre as EAGs (*job rotation*) não geram oportunidades para o crescimento salarial e profissional, resultando num fator dificultador.

Já o resultado obtido para afirmativa V33 pode ser interpretado como favorável ao trabalho em EAGs na área, uma vez que os entrevistados aparentemente se sentem mais participativos através do novo modelo. Desta forma, esta afirmativa pode ser caracterizada como um fator facilitador, em função da opinião concordante dos entrevistados (57,7%), demonstrando que aparentemente o problema não deve residir nas pessoas, uma vez que elas

não estão "reclamando" do fato de estarem assumindo novas responsabilidades mas do modo como foi conduzido o processo de implantação do novo modelo e, provavelmente do agravamento de problemas anteriores.

Quanto à questão de avaliação de desempenho, duas variáveis foram analisadas. O resultado obtido na variável V21, apesar de apresentar um significativo grau de concordância (40,4%), também apresentou um significativo grau de opiniões discordantes e neutras (38,2 e 19,1% respectivamente). Já a variável V47 obteve um maior grau de concordância (49%) se comparada à anterior, porém, vários entrevistados manifestaram estar em discordância e em posição de neutralidade (44,7%) em relação a este fator. Considerando-se depoimentos obtidos junto à gerência da área e ao próprio setor de RH, obteve-se o relato de que os membros das EAGs participaram da elaboração dos critérios de avaliação desde o início e, após um período, solicitaram alterações por duas vezes, fazendo então com que a gerência assumisse integralmente esta responsabilidade, o que não guarda coerência com a proposta do trabalho em EAGs, e transformando-se esta situação num fator dificultador para o trabalho em EAGs.

Finalmente, a variável V32 referente à escolha dos membros designados para desempenhar o papel de multifuncional, apesar de ter obtido um significativo grau de concordância (50,0%) também apresentou um grau considerável de opiniões discordantes e neutras (44,6%). Esta situação encontra uma certa explicação identificada durante contatos com os entrevistados, após a aplicação do instrumento de coleta de dados, quando algumas pessoas relataram serem reduzidas (quase nulas) as oportunidades de rodízio para as funções multifuncionais. A justificativa para tal situação, segundo este mesmo, é a qualificação exigida para a função multifuncional e também pela quase inexistência de admissão/demissão de pessoal (*turn over*) na área, o que, juntas, caracterizam um fator dificultador.

#### **4.3.1.4 Dimensão Qualificação e Competência**

Deve-se considerar para efeito desta análise que, além das características das atividades neste setor não serem muito desafiadoras, 74,4% do grupo amostral possuem média de tempo de casa acima de seis anos e, desses, 45,7% acima de dez anos de casa; além do que 63,8% estão com uma média de idade acima de 30 anos, dos quais 33% estão acima dos

40anos de idade. Tais características podem embasar a hipótese de que os profissionais com maior tempo de casa e mais idade, além do próprio ambiente pouco desafiador, podem contribuir para uma baixa abertura de aceitação das mudanças propostas pela organização.

Na fase exploratória da pesquisa, foi identificada a preocupação da empresa com treinamento, no sentido de esclarecer o novo modelo de trabalho e a conseqüente necessidade de se desenvolver as novas qualificações requeridas para os membros das EAGs, conforme relatos a seguir.

"Percebemos um suporte intenso da área de RH no que se refere a palestras e explicação do novo modelo, sendo ainda que a contratação de uma empresa de consultoria que conseguisse "passar o recado" ajudou no processo" (Antero, Coordenador de EAGs).

"Na fase de implantação do novo modelo, o nosso sentimento foi de que a empresa procurou proporcionar treinamento adequado e a chefia incentivou a autonomia por mais que as pessoas errassem. Isso motivou os membros das EAGs a aprender mais e a acreditar no novo modelo de trabalho" (Membros das EAGs).

A tabela 6, demonstra a opinião dos membros das EAGs, participantes da segunda etapa da pesquisa, com relação à qualificação e competência.

Tabela 6 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "CL": Qualificação e Competência

QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V08	As habilidades-chave conforme definidas pela empresa são as mais importantes para a realização do trabalho	6,4	17,0	23,4	27,7	23,4	2,1
V18	Os conhecimentos, as metas e as decisões são compartilhadas na EAG	4,3	19,1	6,4	38,3	27,7	4,3
V23	Os membros da equipe têm habilidades técnicas suficientes para executar o seu trabalho	6,4	6,4	8,5	29,8	46,8	2,1
V34	No programa de treinamento é evidenciado a importância das habilidades-chave para cada função	8,5	17,0	17,0	38,3	17,0	2,1
V35	O treinamento recebido é suficiente para fazer frente às exigências no trabalho em "EAGs"	10,6	29,8	21,3	17,0	17,0	4,3
V36	O desenvolvimento da equipe continua em função do programa de treinamento que aperfeiçoa os conhecimentos e a dinâmica do grupo	10,6	8,5	14,9	38,3	19,1	8,5

Fonte: Base de dados

Pode-se constatar pelos resultados na tabela 6 que, apesar do treinamento ter sido uma preocupação básica da empresa, as respostas às variáveis V34 e v35 evidenciam a necessidade de mais treinamento; provavelmente em termos de Relacionamento Interpessoal (conforme já detectado na análise daquela dimensão) e revisão dos conceitos de trabalho em EAG; isto pelo fato de se perceber que os colaboradores mostram-se tecnicamente bem

preparados (V23) como demonstra o expressivo grau de concordância quanto a este item (75,6%) que pode ser apontado como um fator facilitador. Por outro lado, apesar do também expressivo grau de concordância (66%) com relação ao compartilhamento dos conhecimentos, das metas e decisões (V18), 23,4% se manifestaram discordantes e 17% indecisos neste aspecto, reforçando o que já havia sido detectado durante a análise da dimensão "Qualificação e Competência" de que existe a presença de competição no dia-a-dia das EAGs, dificultando este compartilhamento. Ainda com relação ao aspecto treinamento, o resultado (57,4% de concordantes) da pesquisa quanto à variável V36 induz a concluir que existe o reconhecimento deste no aperfeiçoamento dos conhecimentos e da dinâmica das equipes; porém os 19,1% de discordantes e os 14,9% de indecisos fazem supor que existe uma estagnação no processo de desenvolvimento das EAGs, o que foi relatado durante a fase exploratória da pesquisa, tendo alguns dos seus membros se manifestado de forma a se entender que estaria havendo este momento de estagnação, configurando-se este como um fator dificultador.

Já com relação ao entendimento das habilidades-chave (competências genéricas), conforme definidas pela empresa, apesar de 51,1 % dos entrevistados concordarem que as mesmas são as mais importantes para a realização do trabalho em EAG, cerca de 23% não concordaram com isso, aliados a 23,4% dos respondentes que não demonstram clareza com relação ao entendimento dessas habilidades. Além disso, 42,5% dos entrevistados ou não concordam (25,5%) ou não possuem clareza (17%) que no programa de treinamento foi evidenciado a importância destas habilidades-chave para cada função, conforme descrito na variável 34. Isto leva a acreditar que o treinamento oferecido pela empresa deixou a desejar neste item e que provavelmente deveria ter sido aplicado por um profissional que tivesse um melhor repertório de observação e de avaliação do grupo que passou pelo treinamento, isto é, o instrutor deveria ter a capacidade de repassar as informações e mobilizar a aceitação e conseqüentemente a assimilação dos conteúdos. Isto pode evidenciar que o treinamento ainda deve ser intensificado em alguns tópicos (técnicos e/ou comportamentais) a serem trabalhados, inclusive para adequá-los a nova realidade organizacional, voltados para a linguagem deste público-alvo. Desta forma, deve-se reavaliar e alterar o processo de treinamento, buscando-se maiores índices de compreensão e apreensão destas habilidades pelos funcionários.

### 4.3.1.5 Dimensão Empoderamento

Durante a fase exploratória desta pesquisa, foram coletados depoimentos relacionados com a percepção do processo de transferência de poder por parte dos envolvidos e assimilação de aumento de autonomia e responsabilidade. Os relatos a seguir representam o sentimento e a percepção da gerência quanto a dificuldades e facilidades enfrentadas no processo de implantação do modelo de trabalho por EAGs na área pesquisada. Pode-se perceber que o processo de transferência do poder de decisão e aumento de autonomia foi identificado como um obstáculo, tendo em vista que o modelo mental que interpreta e compreende o mundo não considera novos elementos como a autonomia no trabalho. É necessário, pois, refazer esse modelo onde as pessoas deverão alinhar suas expectativas individuais às organizacionais, desta forma comprometendo-se com os resultados. Um aspecto que ajudou, foi o entendimento de que os membros das EAGs passaram a fazer parte do processo de decisão da forma de como fazer o trabalho e resolver os problemas inerentes. Isso permite notar que as características dos membros das EAGs alavancaram o processo de implementação do novo modelo de trabalho quando estes perceberam a responsabilidade e a mudança do perfil profissional exigidos.

"As equipes tiveram dificuldades no sentido de entender exatamente qual era o seu nível de responsabilidade, até que ponto eles poderiam ter o poder de decisão ou não. E também a gerência, qual deveria ser o papel dela, até onde vai o limite da interferência no processo das equipes" (Paul, gerente da área).

"O grande aspecto facilitador do processo de implantação aconteceu exatamente no momento em que as pessoas perceberam que o fato de elas passarem a ter mais responsabilidades sobre o seu trabalho, elas tinham que encarar o aspecto profissional de outra forma. Quando elas perceberam isso, o processo de implantação passou a ser muito mais tranquilo. Até houve uma brincadeira de um funcionário da área que disse o seguinte: - Agora a gente não é mais pau-mandado. Agora a gente tem que pensar. Então no momento em que eles perceberam esta mudança de conceito, eu passei a ter menos problemas na implantação das EAGs". (Paul, gerente da área).

O depoimento do coordenador está em sintonia com o sentimento vivenciado pela gerência. Antes de assumir a função de coordenador de EAGs, o entrevistado desempenhava o cargo de líder de grupo (célula de trabalho), o qual relatou a seguinte experiência.

"Na minha opinião, um dos fatores que auxiliaram no processo de implantação do novo modelo de trabalho foi a própria característica do grupo. O grupo, quando era acionado para executar atividades, demonstrava indiretamente que seus componentes possuíam uma autonomia para executá-las e em muitos casos eu posso assegurar que nos integrantes de

minha equipe, quando era designada uma atividade, eles só voltavam para a gente quando ela estava finalizada. E eu percebi junto com pessoas de outras equipes que eles executavam muito bem as atividades sem precisar ter alguém assim tão próximo a eles ditando as regras; então indiretamente eles já vinham com essa autonomia, só faltava ter um rótulo. Eles já tinham características individuais para conduzir as atividades de forma independente e também auxiliar aquelas pessoas que no começo enfrentaram alguns obstáculos. Posso também citar como item positivo, a maneira como a nossa gerência conduziu o processo. O gerente foi uma pessoa que conseguiu passar um visão diferente; eu diria até com uma administração moderna onde foram transferidas várias delegações de atividades e gradativamente os espaços foram conquistados sem muitas barreiras e sim sempre com incentivos" (Antero, coordenador de EAGs).

Na opinião dos membros das EAGs, o principal fator facilitador apontado foi o fato de que a chefia incentivou a autonomia por mais que as pessoas errassem. Esta mudança de comportamento, ao assumir os riscos inerentes, foi impulsionada pelo treinamento que a empresa buscou proporcionar. Isso motivou os membros das EAGs a aprender mais e a acreditar no novo modelo de trabalho. Segundo depoimentos dos entrevistados, o comprometimento dos membros das EAGs foi essencial para a implantação do novo sistema de trabalho.

"Todos nós torcíamos para que no futuro desse certo a introdução das equipes autogerenciadas. Junto com a cultura e o ambiente da empresa, isso foi um fator que colaborou para o sucesso desse tipo de modelo de trabalho no C3". (Membros das EAGs).

Analisa-se a seguir (tabela 7) o conjunto dos fatores pertencentes à dimensão Empoderamento, conforme os resultados do grau de concordância/discordância, obtidos a partir da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 7 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "CL": Empoderamento

EMPODERAMENTO		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V02	A descentralização das decisões torna o processo ágil na minha EAG	8,5	19,1	19,1	19,1	29,8	4,3
V05	A gerência estimula a autonomia da EAG facilitando o uso da criatividade e assumindo os riscos resultantes	6,4	10,6	17,0	42,6	21,3	2,1
V07	A voz da equipe é ouvida atentamente pela gerência	6,4	25,5	12,8	29,8	25,5	-
V17	Os antigos líderes sentem perda de poder e controle com a implantação de EAGs	6,4	8,5	4,3	21,3	55,3	4,3
V19	Os membros assumem responsabilidade e comprometimento pessoal com relação às decisões grupais e metas	12,8	10,6	14,9	23,4	36,2	2,1
V20	Os membros da EAG participam da definição de como o trabalho será dividido	4,3	6,4	23,4	27,7	36,2	2,1

Fonte: Base de dados

Nota-se, pela tabela 7, que a variável V17 apresentou o resultado mais expressivo de concordância na opinião dos entrevistados (76,6%) nesta dimensão. Este resultado evidencia uma situação desfavorável ao processo de implantação e manutenção das EAGs, podendo ser considerado um fator dificultador. Esta situação também foi ressaltada nos depoimentos obtidos durante a fase da pesquisa exploratória da seguinte forma: "quando se iniciou o processo de implantação, os antigos líderes se sentiram excluídos das EAGs". Há que se ressaltar que este tipo de reação por parte da gerência intermediária (supervisores) pode ser considerado um fato natural, uma vez que este nível hierárquico deixa de existir no novo modelo, e as pessoas normalmente não estão preparadas para quebrar os paradigmas anteriores e mudar sua forma de atuação exigida pelo novo modelo, uma vez que elas ficam por um bom tempo condicionadas mentalmente ao modelo anterior.

Com relação ainda à transferência do poder, observa-se pelo posicionamento dos respondentes às variáveis V05 e V20, que estas obtiveram o mesmo grau de concordância (63,9%) por parte dos entrevistados. Este resultado indica um comprometimento em prol da autonomia das EAGs por parte da gerência, assumindo esta, os respectivos riscos. Esta condição, adicionada ao sentimento de participação por parte dos membros das EAGs nas definições da forma como executar as tarefas, evidencia serem estes fatores, facilitadores do novo modelo. Esta característica de assumir os riscos inerentes ao processo por parte da gerência da área, também foi devidamente identificada na fase exploratória.

O percentual de concordância/discordância às outras variáveis, que enfocam a participação e o incentivo à autonomia como V07 e V19, demonstra haver problemas, uma vez que, conforme também já identificado na dimensão de Políticas de RH, ainda existe uma lacuna no processo de comunicação, principalmente relativa ao devido preenchimento do papel do coordenador e também pelo fato de que, conforme percebido na dimensão Processo de Trabalho, a carga de trabalho não sendo equalitariamente compartilhada, percebe-se que existe o sentimento de que nem todos assumem a responsabilidade e o comprometimento com relação às decisões grupais, caracterizando-se assim em fatores dificultadores.

Ainda com relação à autonomia, percebe-se que o percentual de concordância/discordância à variável V02 caracteriza uma divisão significativa de opiniões. Este resultado pode indicar que há ocasiões em que não é atingido o consenso de opiniões no grupo, tornando o processo de decisão menos ágil que se espera. Ou, que, por parte de alguns, existiria o sentimento de que as decisões ainda não seriam o suficientemente descentralizadas, gerando, desta forma, um fator dificultador.

### 4.3.1.6 Dimensão Resistência à Mudança

Na fase exploratória desta pesquisa, foram coletados depoimentos pertinentes à percepção do processo resistência à mudança por parte dos envolvidos e do receio das pessoas em relação ao desconhecido. Todo processo de mudança costuma provocar resistências normais nas pessoas, associadas ao sentimento de imposição de nova cultura e procedimentos, bem como da perda do poder e do referencial individual. Os relatos a seguir representam os sentimentos e as percepções do nível gerencial, do coordenador e dos membros das EAGs quanto às dificuldades que essas pessoas enfrentaram no processo de implantação do modelo de trabalho por EAGs na área pesquisada.

"Até hoje as pessoas reconhecem que quando da apresentação do projeto pra elas, a primeira reação foi algo do tipo - poxa vida mais um programa, mais um projeto que a empresa está implementando e que vai dar em nada- . Essa foi a primeira reação que eu diria de 99% de todas as pessoas. Então, a primeira grande dificuldade é a resistência normal que eu acho até natural do ser humano ter em relação à mudança. Porque na verdade a gente "tá" tratando com cultura. A cultura de um profissional que vem há 10, 15 anos - nós hoje temos aqui dentro da organização profissionais com mais de 20 - 30 anos de trabalho dentro de um sistema hierárquico rígido em que o conceito é : - eu faço o que o chefe manda. Eu não preciso pensar, eu só faço o que chefe manda -". (Paul - nível gerencial).

"Bem, o primeiro item que eu vejo como obstáculo foi a própria mudança de cultura que a empresa impôs. Nós vínhamos de um regime hierárquico onde cada um se reportava às chefias imediatas e, no novo modelo, os funcionários se reportavam a eles mesmos; na verdade foi uma quebra de paradigmas. Um outro item que eu percebi foi a disparidade existente em algumas equipes, pois havia algumas pessoas que estavam há muitos anos na empresa e outros há bem menos tempo. Desta forma, o fator tempo de empresa como a própria idade do indivíduo também colaboraram, pois os que eram mais antigos tinham um determinado conceito, uma determinada visão. Os mais novos já vieram com uma visão um pouco mais aprimorada do que seria uma equipe. Enfim, eu diria que houve esse tipo de conflito no início. Alguns dos funcionários mais antigos não queriam assumir naquele momento aquela postura pois estavam acostumados a serem conduzidos por um líder por um gestor das atividades. No começo foi turbulento; houve vários problemas onde eu, como técnico na época, precisava interagir tentando deixar mais claro; não tentando abafar a situação, mas tentando dar uma direção para que eles conseguissem sair daquela situação e conduzir as atividades". (Antero - coordenador das EAGs).

"Bom, na implantação das EAGs, o meu sentimento era que seria muito assustador; por não ter o conhecimento né [...], nem treinamento. Conforme fui adquirindo treinamento, fui esclarecendo a minha percepção de como ia ser aplicado né [...], e, ao passar do tempo fui tendo mais credibilidade no trabalho em equipes". (Ronaldo - membro de EAG).



Apresenta-se a seguir (tabela 8) o conjunto dos fatores pertencentes à dimensão Resistência à Mudança, conforme os resultados do grau de concordância/discordância, obtidos a partir da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 8 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "CL": Resistência à Mudança

RESISTÊNCIA À MUDANÇA		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V06	A mudança de supervisor para coordenador facilitou o cumprimento das metas da EAG	8,5	19,1	17,0	34,0	19,1	2,1
V22	Os membros da EAG são receptivos às mudanças necessárias para atender os objetivos da empresa	8,5	6,4	6,4	42,6	36,2	-
V24	Os profissionais mais antigos têm dificuldade para se adequar ao sistema de EAG	8,5	17,0	19,1	23,4	27,7	4,3

Fonte: Base de dados

Ao se analisar os resultados da pesquisa obtidos nesta dimensão, conforme exposto na tabela 8, encontra-se tanto qualitativamente quanto quantitativamente resultados que vêm ao encontro com a teoria que fundamenta esta pesquisa. Percebe-se que existe uma predisposição natural das pessoas à mudança (V22) com relação ao novo modelo de trabalho adotado na empresa, visto que 78,8% dos respondentes concordam serem receptivos à mesma. Este resultado se configura num fator facilitador e está em conformidade com depoimentos obtidos na fase exploratória da pesquisa, junto aos membros das EAGs, já que perceberam se delinear oportunidades de expor suas idéias e futuramente assumir novas responsabilidades.

"No início do processo de implantação do novo modelo, a gente observava que tinha 2 grupos de pessoas: as que tinham medo, né, de como vai ser implantado porque tinham algum cargo, que iria posteriormente ser ou banido ou reagrupado dentro das EAGs, e tinha outro grupo de pessoas, que acredito seja a maioria, que pensava muito em oportunidades, porque a partir do momento que todo mundo começa a trabalhar junto, o pessoal começou a se unir e pensar assim: poxa agora sim vou ter a minha chance de pelo menos expor minhas idéias". (Membros das EAGs).

O fato de as pessoas não oferecerem resistência ao novo modelo, não significa que elas não precisem empenhar esforços em se adaptar ao mesmo, haja vista que houve algumas pessoas que deixaram a empresa por não conseguirem se ajustar às mudanças. O relato a seguir comprova isso.

"No início do processo, os líderes antigos [...] eles se sentiram excluídos das equipes. Teve meu próprio líder (não vou citar o nome), ele chegou pra mim e falou assim: eu não sei o que estou fazendo aqui. E era uma ótima pessoa; um ótimo profissional, e a gente queria agrupar ele na equipe e ele não aceitou. Assustou mais aqueles que tinham cargo de supervisor. Eles apostavam pra não dar certo, as EAGs, porque eles foram afetados diretamente, né. Conforme um deles falou: "Eu batalhei pra chegar aqui; eu não quero voltar pra trás". Eles

pensavam: eu prefiro sair da empresa do que mudar. Então eles poderiam estar aqui hoje, numa dessa até visando cargos melhores ainda no futuro. Mas, as pessoas preferiram sair do que estudar ou procurar mais conhecimento...". (Jonas e Carlos - membros das EAGs).

Já o resultado da pesquisa, quanto à variável V06, sugere que "a mudança de supervisor para coordenador" não foi ainda percebida nem como um fator facilitador nem como um dificultador. Na pesquisa exploratória obteve-se o relato de que o atual coordenador foi indicado pela gerência da área, com base na sua experiência em liderança, porém foi apontada pelos entrevistados, a sua deficiência em cumprir exatamente o papel designado, por ainda preservar acentuadamente o perfil técnico. O perfil de coordenador, conforme a literatura pesquisada, exige habilidade de relacionamento interpessoal e facilidade para o trabalho em equipe. Sendo assim, parece que a empresa foi acertada na mudança de função de supervisor para coordenador, porém tem encontrado dificuldades na escolha de pessoa com o perfil exigido pela função.

Pode-se constatar ainda pelos resultados da pesquisa, que os profissionais mais antigos têm dificuldade para se adequar ao sistema de EAG (61,1% dos entrevistados concordam com esta afirmativa da variável V24) o que sugere esta situação como dificultadora no processo de implementação e manutenção do modelo de trabalho por EAGs. Interessante ressaltar que nesta área existe significativo número de pessoas com mais "tempo de casa" (74,4% dos entrevistados trabalham a mais de seis anos na empresa, dos quais 45,7% há mais de dez anos). Desta forma, percebe-se que, pelo resultado da pesquisa, estas pessoas assumiram que tiveram dificuldade.

### **4.3.2 Área "PM"**

Para efeito de determinação e análise dos fatores dificultadores e dos facilitadores presentes nesta área, foram adotados os mesmos procedimentos descritos para a área C3. Desenvolve-se a seguir a análise dos fatores pesquisados.

### 4.3.2.1 Dimensão Processo de Trabalho

Em função de novos lançamentos da montadora, várias mudanças foram introduzidas na forma de produzir e também de monitorar as metas de produção, bem como de garantir a qualidade e a produtividade dos produtos e serviços. Desta forma, vários foram os desafios enfrentados, como se pode observar no depoimento do gerente da área a seguir.

"Os principais desafios consequentes da decisão de implantar o sistema de trabalho por EAGs no setor foram os seguintes: (1) a mudança de processos e a consequente alteração total da área devido à introdução dos novos produtos; (2) obter maior comprometimento dos funcionários; (3) melhoria do fluxo de informações; (4) aumentar a motivação dos funcionários e (5) melhoria da gestão da unidade de negócio com aumento da produtividade e qualidade" (Arno - gerente da área).

Por ser uma área que lida e produz com alta tecnologia, desde os primeiros contatos, pode-se perceber a consciência e a preocupação das pessoas em dominar os processos de trabalho.

"O engenheiro não é um simples engenheiro ele agora é "dono do processo"; antigamente ele não era. Ele tinha o supervisor que estava acima dele; hoje o engenheiro se envolve em todo o processo; ele é responsável por todo o desenvolvimento do processo produtivo" (Anita - coordenadora de EAGs).

Porém, como em toda situação de mudança, existe a necessidade da devida adaptação e compreensão do novo modelo.

"Anteriormente o foco em si era assim: eu mando aqui e você me obedece. Agora não, o engenheiro sabe que ele tem que trabalhar para a equipe e não a equipe trabalhar para ele. Então, se a equipe faz uma reclamação, hoje ele sabe que tem que responder aquilo, aceitar e dar uma resposta convincente do sim ou do não... então essa mudança para o processo foi muito difícil. Os membros das EAGs também mudaram todo o modo de trabalhar, porque nós trabalhamos para eles e não eles para nós. Isso foi uma coisa que levou um certo tempo para mudar [...] aquilo que mais complica é as pessoas não estarem preparadas para isto... " (Anita - coordenadora de EAGs).

Apresenta-se na tabela 9 o conjunto dos fatores pertencentes à dimensão Processo de Trabalho, conforme os resultados do grau de concordância/discordância, obtidos a partir da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 9 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "PM": Processo de Trabalho

PROCESSO DE TRABALHO		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V01	A definição dos objetivos da equipe assim como a responsabilidade e interdependências dos membros são claras	2,2	6,7	13,5	52,8	23,6	1,1
V04	A Empresa facilita a rotatividade entre os membros das EAGs	9,0	23,6	13,5	32,6	19,1	2,2
V09	Na EAG todos "pegam parêlho" no trabalho	12,4	25,8	13,5	32,6	13,5	2,2
V11	O apoio técnico junto à EAG nas suas tarefas rotineiras é eficiente	4,5	21,3	11,2	37,1	23,6	2,2
V12	O coordenador de equipes explica aos membros da EAG o que e como precisa ser feito o trabalho	5,6	25,8	12,4	29,2	27,0	-
V13	O coordenador funciona efetivamente como elo de ligação com o gerente e da nossa EAG com as outras	1,1	24,7	7,9	40,4	25,8	-
V15	O processo de diagnóstico e solução de problemas na EAG é claramente definido	3,4	18,0	20,2	42,7	13,5	2,2
V16	O tempo e as informações dadas para a realização das tarefas é suficiente	4,5	16,9	21,3	34,8	21,3	1,1
V27	A comunicação dos superiores hierárquicos é sempre clara e objetiva	7,9	16,9	19,1	30,3	24,7	1,1
V28	A comunicação entre os membros da equipe é sempre clara e objetiva	3,4	16,9	12,4	38,2	29,2	-
V37	O trabalho em EAG tem contribuído para melhorar a produtividade dos trabalhadores	2,2	5,6	6,7	46,1	37,1	2,2
V43	Os membros da equipe são devidamente informados sobre os resultados alcançados	4,5	12,4	7,9	40,4	34,8	-

Fonte: Base de dados

Desta forma, pode-se inferir pela tabela 9, que atualmente existe um alto grau de concordância (67,4%) quanto à clareza dos objetivos (V01) que adicionado ao sentimento muito expressivo (83,2%) de que o trabalho em EAG tem contribuído para melhorar a produtividade dos trabalhadores (V37), caracterizando-se como fatores facilitadores e indicadores do processo de mudança. Pode-se perceber este aspecto pelo depoimento a seguir.

"A cultura da empresa, além da flexibilização da jornada de trabalho, permitindo que os membros decidam se há necessidade da presença de todos em determinados dias ou horários, são considerados como fatores facilitadores". (Rone - membro de EAG).

Porém, já o processo de diagnóstico e solução de problemas (V15) apresenta uma lacuna que, somando-se os respondentes que apontam problemas (21,4%) ao percentual dos indecisos e dos que não emitiram opinião (22,4%), chega a um contingente expressivo de pessoas apontando problemas no processo de trabalho, constituindo-se num fator dificultador. Um percentual assim elevado indica haver necessidade de estabelecer e divulgar alguns procedimentos de ação, que, de certa forma, têm suas limitações em função da dinâmica observada no dia-a-dia de trabalho no setor.

Um novo fator dificultador, com relação à questão V09, "todos pegam parêlho no trabalho", soma-se ao anterior, pois existe um sentimento significativo por parte de um percentual expressivo de pessoas (38,2%) de que esta importante característica do trabalho em equipe não está sendo satisfatoriamente atendida. Apesar de 60,7% dos respondentes concordar que estaria havendo um apoio técnico eficiente (V11), a opinião contrária de 25,8% e 11,2% de indecisos parece indicar que ainda há problemas de suporte técnico adequado, possivelmente em função da limitação do efetivo de pessoal e em função dos problemas de aprendizado que acontecem ao operar equipamentos recentemente colocados em produção. Esses se apresentam como fatores dificultadores, visto que as questões técnicas são tão importantes quanto o próprio trabalho em equipe.

Ainda nesse aspecto, de trabalho e equipe, e quanto à questão referente à facilitação da rotatividade entre os membros das EAGs (V04), verifica-se uma divisão de opiniões. Pois ainda que a maioria dos entrevistados (51,7%) manifeste concordância, um percentual também muito expressivo de pessoas (32,6%) discorda. O que pode estar identificando que a área, em função da alta especialização e produtividade exigidas, tem dificuldades em proporcionar a prática de rodízio (*job rotation*) entre os membros de diferentes EAGs.

Já com relação ao sistema de difusão das informações, 20,3% dos respondentes apontam haver falha de informação entre colegas (V28) de equipe e 24,8% a partir dos superiores hierárquicos (V27); o problema pode estar residindo também no processo de "aprendizagem organizacional" do novo modelo de organização do trabalho. Ou seja, estaria havendo a necessidade de intensificar a construção de uma imagem compartilhada do que seja um sistema de EAGs. Considerando-se que a comunicação é um requisito fundamental, sobretudo em um sistema como o de EAGs, onde aumenta o grau de autonomia das pessoas, pode-se apontar o problema com relação à comunicação como um fator dificultador.

Uma vez que o papel do coordenador é também considerado fundamental em termos de comunicação, no modelo de trabalho com EAGs, e devendo ele trabalhar no sentido de esclarecer metas, reforçar conhecimentos e a forma de interagir das equipes, os resultados obtidos em relação aos fatores pertinentes às atividades dele, como as variáveis V12 e V13, revelam haver uma dificuldade, apesar da aparente conscientização com relação ao seu papel, conforme relato a seguir.

"Eu sou responsável por tudo que envolve pessoal; por exemplo, providenciar o treinamento, acompanhamento salarial avaliações individuais, desenvolver as equipes, definir os objetivos e acompanhar os resultados das equipes, participar de todo o processo de contratação e

punição, além do pessoal do funcionário. Minha função também é de identificar, assim o que pode estar faltando na vida pessoal dele o que pode estar dificultando no trabalho dele; é um trabalho de muita conversa e contato pessoal. A atividade de solução de conflitos tanto da pessoa com o grupo ou de duas ou três pessoas, esse trabalho de mediação acontece muito porque a equipe é uma coisa que a gente [...] sabe são pessoas diferentes elas aprendem de maneira diferente e nenhuma pensa igual a outra então tem certas situações que existe o conflito entre os membros; às vezes por uma coisinha de nada assim, eles criam um monstro e a gente tem que entrar com a mediação desses conflitos; tem que entrar na área fazer com que o clima da equipe seja agradável e apesar das diferenças e dificuldades fazer com que eles se entendam bem. O perfil do coordenador é isso; na nossa área eu não me envolvo em nada que seja a parte técnica. A parte técnica toda é feita por engenheiros. O perfil do coordenador exige uma pessoa primeiro de excelente comunicação, uma pessoa acessível que inspire confiança que saiba dialogar que saiba principalmente ouvir e que tenha carisma; que conquiste as pessoas; senão você não consegue nada delas. Quanto à formação profissional, acho que pode ser um psicólogo um economista um administrador..." (Anita - coordenadora de EAGs).

Esta indicação de dificuldade pode estar ligada ao grande número de pessoas (aproximadamente 120) com o qual a coordenadora se relaciona no dia-a-dia, além das atividades burocráticas inerentes à sua função. Durante o período da pesquisa junto à área, pode-se constatar a intensa atividade desempenhada pela coordenadora, além da sua participação em constantes treinamentos. Porém pode-se inferir do relato acima, que as pessoas tendem a exagerar na percepção de alguma situação controversa, ou por uma questão de comodismo ou ainda por falta de preparo para o trabalho em EAG.

#### **4.3.2.2 Dimensão Relacionamento Interpessoal**

Dentro da perspectiva de que as variáveis da dimensão Relacionamento Interpessoal também são fundamentais para o sucesso do modelo de trabalho em EAG, valores pertencentes ao grupo como colaboração, competição, conflito, respeito e trabalho em equipe também foram enfocados.

Na fase exploratória da pesquisa, foi identificado como principal fator facilitador do trabalho no novo modelo, a percepção dos entrevistados com relação ao crescimento humano e a importância do bom relacionamento interpessoal, conforme relatos a seguir.

"Se comparar com que eu fazia antes é completamente diferente. Eu acho que tive que me envolver muito mais com a parte humana [...] com as pessoas; isso foi bom para mim e eu acho que o perfil para isso eu sempre tive. O que mudou mais, foi a minha atividade no dia-

a-dia, porque eu como pessoa continuei sendo o que sou; porém, fazendo mais do eu gosto de fazer, que é fazer contato com as pessoas. Acho que a maior satisfação que eu tenho é primeiro poder ver uma pessoa crescer; para mim isso não tem preço. O que também me traz muita satisfação é poder ajudar as pessoas a crescer e é isso o que me motiva mais; isso é muito bonito e eu gosto muito disso. Também o que eu gosto muito é a confiança que as pessoas têm em mim de contarem seus problemas..." (Anita - coordenadora de EAGs).

"Na EAG a gente percebe é que existe um crescimento principalmente um crescimento pessoal como ser humano, que está trabalhando com outras pessoas. Tem que se respeitar as outras pessoas também e entender que ali tem um ser humano e não a máquina, e tem uma lei que diz que a toda ação tem uma reação: se você aborda a pessoa de uma forma construtiva com uma crítica construtiva ela vai, talvez não naquele momento mais no momento, refletir é realmente se a idéia é boa e aí tem o crescimento e o crescimento da equipe..." (Ada - membro de EAG).

Apresenta-se na tabela 10 o conjunto dos fatores pertencentes à dimensão Relacionamento Interpessoal, conforme os resultados do grau de concordância/discordância, obtidos a partir da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 10 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "PM": Relacionamento Interpessoal

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V10	Nenhum membro da equipe fica isolado	10,1	21,3	7,9	38,2	18,0	4,5
V14	O grupo contribui e coopera sempre	2,2	15,7	12,4	33,7	34,8	1,1
V26	A competição entre os membros da equipe dificulta atingir os resultados	15,7	33,7	5,6	30,3	11,2	3,4
V30	Atitudes como disciplina, respeito, honestidade, união e verdade estão presentes no grupo	2,2	15,7	13,5	43,8	23,6	1,1
V38	Os componentes da Equipe se ajudam mutuamente	5,6	15,7	11,2	44,9	22,5	-
V39	Os integrantes da equipe têm bom relacionamento interpessoal e solidariedade	3,4	15,7	10,1	43,8	24,7	2,2
V40	Os membros da Equipe se respeitam mutuamente e aceitam as diferenças individuais de personalidade	5,6	15,7	20,2	40,4	14,6	3,4
V41	Os membros da EAG conversam e conseguem externar seus pensamentos, opiniões, críticas e sentimentos, sem constrangimento	6,7	24,7	9,0	33,7	22,5	3,4
V42	Os membros da EAG assumem a responsabilidade pelos erros e acertos em conjunto	1,1	10,1	14,6	40,4	32,6	1,1
V44	Os membros da equipe têm confiança entre si	5,6	13,5	14,6	39,3	25,8	1,1
V45	Pessoas de diferentes formação e conhecimentos incrementam os resultados da EAG	2,2	10,1	14,6	38,2	24,7	10,1
V46	O representante da EAG contribui efetivamente para o bom desempenho da EAG	5,6	12,4	13,5	43,8	18,0	6,7
V48	Situações como boicote, manipulação, "fofoca" e pressão são bem administrados pela EAG	3,4	11,2	18,0	46,1	18,0	3,4

Fonte: Base de dados

Conforme resultados expostos na tabela 10 e ainda com relação a esta questão de se buscar um bom nível relacionamento interpessoal, de forma a se caracterizar como um fator

facilitador, também pode ser constatado no expressivo grau de concordância, resultado das respostas às variáveis V14 (68,5%), V30 (67,4%), V38 (67,4%), V39 (68,5%), V42 (73%), V44 (65,1%) e V48 (64,1%), porém existem algumas ressalvas provocadas, pelo que indica o resultado da pesquisa, quanto às variáveis V10 e V26 de que estaria havendo um certo nível de competição por parte de alguns de seus membros que ainda não teriam entendido o significado do trabalho em equipe, competindo com os outros membros das EAGs. Sabe-se, porém, que a competição costuma estar presente em processos como esse em função da autonomia envolvida, e da busca de oportunidades, cabendo à Empresa ajudar na busca de soluções para este tipo de situação.

Considerando-se os graus de discordância em relação às variáveis V40 e V41, percebe-se haver dificuldades, apontando, nesta dimensão em análise, um sentimento de falta efetiva de trabalho em Equipe, onde se espera a presença de fatores como respeito mútuo, aceitação das diferenças individuais de personalidade e a exposição de pensamentos, opiniões e críticas sem constrangimento. Esta constatação também esteve presente na fase exploratória da pesquisa, conforme relato a seguir.

"O que traz um pouco de problema são as diferenças pessoais, o que acho normal. Neste tipo de trabalho em equipe, sempre tem um ou dois que discordam, daí para chegar a consenso é complicado para levar em conta a opinião de todos; afinal de contas você está trabalhando em equipe então por mais que a idéia do companheiro seja infundada, você vai ter ouvir ela e dizer porque que aquela idéia não é melhor para o grupo..." (Rodrigo - membro de EAG).

Finalmente, apesar do grau de concordância (62,9%) para a variável V45 e 61,8 % para a variável V46, configurando que existe a percepção de que pessoas de diferentes formação e conhecimento tendem a incrementar os resultados das EAGs e que o representante contribui para o bom desempenho da EAG, existe ainda um percentual significativo (26,9%) entre os discordante e os indecisos que não vêem assim ou que não conseguem ainda identificar claramente esta faceta na suas atividades diárias. Este resultado pode indicar que apesar de os princípios de trabalho em EAGs terem por positiva a diversidade de conhecimentos dos seus membros, isto não está sendo devidamente "trabalhado" ou utilizado na área, tornando desta forma um fator dificultador e que deveria merecer uma análise adequada. Ainda como dificultador, pode-se perceber pelo grau de discordância e indecisão (31,5%) que o papel de representante (V46) ainda não está atendendo às expectativas dos membros das EAGs ou que o papel do mesmo não está sendo devidamente entendido ou atendido, merecendo esta situação também uma análise e revisão.



### 4.3.2.3 Dimensão Políticas de RH

Na análise dessa dimensão, percebe-se a participação da área de RH desde o início do processo de implementação do novo modelo de trabalho. O relato a seguir ilustra esta percepção.

"O processo de implantação de EAGs na área P40 se processou em conjunto com a área de RH e se trabalhou no desenho daquilo que estávamos imaginando. Porque após toda mudança que estava ocorrendo na parte fabril, precisávamos também efetuar mudanças na forma de gestão. Criamos uma equipe consultiva (RH + Motores), contatamos consultores para treinamentos comportamentais, e definição do cronograma de implantação" (Arno - nível gerencial).

Ainda como uma das características observadas, identificou-se a preocupação em proporcionar às equipes os momentos de discussão e avaliação internas.

"A equipe se reúne semanalmente. Já tem horário e dia determinado. Isso é para a fábrica inteira no dia X no horário X tendo uma hora no mínimo de reunião para você discutir seus problemas dentro de sua equipe de trabalho. Se naquele dia você achar que não dá para fazer a reunião, que você está muito atarefado você pode jogar para mais tarde ou pode falar amanhã, vai estar mais calmo o dia, o serviço vai estar mais sossegado, podemos fazer a reunião amanhã. A empresa determinou um dia para que parassem todos de forma uniforme; mas se caso não consiga pode ter outro horário mais flexível" (Membro de EAG).

Já com relação à escolha do membro à função de representante de equipe, obteve-se o seguinte relato.

"Quanto à figura do representante, a princípio a idéia era que fosse feito o rodízio a cada semestre ou ano; mas depende muito das equipes; depende também da chefia se esta achar que dentro daquela equipe não tem ninguém capaz suficiente de atuar como representante, a chefia com certeza vai definir. O representante precisa conhecer a área toda que só assim ele vai poder auxiliar.. O representante entrou na função que era do multifuncional antes da implementação da EAG" (Bonifácio - membro de EAG).

Apresenta-se na tabela 11 o conjunto dos fatores pertencentes à dimensão Políticas de RH, conforme os resultados do grau de concordância/discordância, obtidos a partir da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 11 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "PM": Políticas de RH

POLÍTICAS DE RH		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V03	A Empresa recompensa e valoriza os membros com base no seu desempenho e contribuição.	15,7	29,2	18,0	32,6	3,4	1,1
V21	Os membros da EAG participam da definição dos critérios da avaliação de desempenho	19,1	27,0	7,9	21,3	22,5	2,2
V25	Sinto que meu esforço para o sucesso da EAG é valorizado pela equipe e empresa	6,7	14,6	21,3	42,7	13,5	1,1
V29	A empresa proporciona um bom ambiente para o trabalho em "EAG" valorizando as pessoas	6,7	9,0	11,2	47,2	25,8	-
V31	Espera-se a produção de resultados rapidamente	2,2	14,6	19,1	37,1	19,1	7,9
V32	Estou de acordo com a escolha dos membros designados para desempenhar o papel de multifuncional	12,4	16,9	10,1	24,7	27,0	9,0
V33	Me sinto satisfeito e recompensado pelas responsabilidades adicionais adquiridas	6,7	23,6	11,2	31,5	24,7	2,2
V47	São estabelecidas e comunicadas claramente as expectativas de desempenho individual e coletivo	5,6	27,0	14,6	31,5	18,0	3,4

Fonte: Base de dados

Pelos resultados expostos na tabela 11, percebe-se que a maioria das pessoas consultadas (73,2%) tem a opinião de que a empresa proporciona um bom ambiente de trabalho (V29), caracterizando-se este como um fator facilitador no aspecto de atrair e reter bons profissionais.

Já o resultado para algumas das outras variáveis, como, por exemplo V03, V25 e V33, evidencia haver problemas quanto à forma de remuneração e recompensa. Esta situação deve-se ao fato de existir o sentimento de que o sistema de remuneração por competências não está funcionando adequadamente, gerando um fator dificultador. O depoimento a seguir ilustra esta constatação.

"O atual sistema de remuneração por competências não é justo. As pessoas se empenham, mas o aumento de salário não é concedido em função das limitações do orçamento. Além do que, o não reenquadramento salarial de algumas pessoas quando da adoção do sistema de EAGs, fez com que atualmente ainda existam defasagens salariais entre membros com as mesmas funções." ('Carlão' - membro de EAG).

Na seqüência, com relação à avaliação e definição das expectativas de desempenho, foram consideradas três variáveis na análise. O resultado obtido na variável V21, apesar de apresentar um significativo grau de concordância (43,8%), também apresentou um significativo grau de opiniões discordantes (36,1%). Este resultado evidencia uma divisão de opiniões: enquanto alguns se sentem participantes da definição dos critérios de avaliação de desempenho, outros não. A variável V47 obteve um maior grau de concordância (49,5%) se comparada à anterior, porém vários entrevistados manifestaram estar em discordância e em

posição de neutralidade (47,2%) em relação a este fator, demonstrando isso que, para várias pessoas, as expectativas de desempenho não são claras. Soma-se a isso, o resultado obtido para a variável V31 (expectativa de produção de resultados rapidamente) com 56,2% de concordância. Conforme informações coletadas, este sentimento deve-se à necessidade da reação rápida às mudanças e do cumprimento das metas e objetivos. Estes três fatores associados, também nesta área, indicam que a empresa precisa canalizar esforços no sentido de rever suas políticas de remuneração e recompensa, além de envolver mais os funcionários no estabelecimento dos critérios de avaliação de desempenho, e esclarecimento da expectativa de resultados. Julga-se, desta forma, estar havendo uma dificuldade na comunicação e entendimento neste processo.

Finalmente, o critério de escolha dos membros designados para desempenhar o papel de multifuncional (V32), apesar de ter obtido um significativo grau de concordância (51,7%) também mereceu um grau considerável de opiniões discordantes e neutras (39,4%). Esta situação encontra a mesma explicação da outra área investigada ("CL") tendo sido confirmada também durante os contatos com os participantes da pesquisa após a aplicação do instrumento de coleta de dados. Ocasão em que algumas pessoas relataram serem reduzidas (quase nulas) as oportunidades de rodízio para as funções multifuncionais, justificando-se pela questão da qualificação necessária e pela remuneração diferenciada, caracterizando um fator dificultador

#### **4.3.2.4 Dimensão Qualificação e Competência**

A exigência de um perfil profissional em que o funcionário não precise ser mandado, que tenha iniciativa e que assuma mais funções com responsabilidades, é confirmada pelo depoimento a seguir.

"Com a introdução de uma nova linha de motores, optou-se por uma linha de produção completamente automática. Em consequência se decidiu optar pela necessidade de um funcionário com perfil diferente; de um funcionário que não precisasse ser mandado. Teria que ser um profissional que tivesse iniciativa e que assumisse mais as suas funções responsabilidades". (Anita - coordenadora de EAGs).

Além disso, a empresa demonstrou, no momento da implantação do novo modelo de organização do trabalho, preocupação em compreender o perfil do novo trabalhador nas

células, pois não poderia esperar que as pessoas já estivessem aptas a desempenhar as funções adequadamente. Ela precisava conhecer o perfil de seus profissionais, bem como suas potencialidades. Neste sentido, a empresa procurou conhecer seus funcionários através de orientação profissional especializada, conforme demonstra o relato abaixo.

"Inicialmente a identificação do perfil de cada um foi feito pelas psicólogas que trabalhavam com o consultor. Elas chamavam para entrevista individual funcionário por funcionário e fizeram todo o trabalho psicológico que elas precisavam; desde o comportamento da pessoa fora da empresa, das características pessoais e funcionais, além do conhecimento técnico e tudo o mais". (Rubens - membro de EAG).

Para o corpo de supervisores que estariam assumindo as novas responsabilidades como Coordenadores de EAGs, também houve particular atenção por parte da empresa.

"Acho que tivemos o mesmo tipo treinamento só que focado para outro lado; como, por exemplo, aceitar o 'empoderamento' das equipes. Foi feito isso para nós também; só que para nós o treinamento na parte comportamental foi muito difícil; tem pessoas que aproveitam cem por cento mas tem muitas pessoas que tiveram mais dificuldade de aceitar e absorver o treinamento referente o novo jeito de trabalhar. Para se lidar com a pessoa em si, com o comportamento da pessoa eu acho muito difícil e requer um trabalho árduo e diário e leva muito tempo; não é da noite para o dia que a gente consegue isso" (Anita - coordenadora de EAG).

Pode-se perceber que a empresa procurou utilizar as ferramentas indicadas para gerar as competências necessárias para o trabalho em EAG.

"Entre os principais fatores facilitadores do processo, foi apontado o treinamento, havendo algumas pessoas tido a oportunidade de serem treinadas na unidade matriz da empresa (no exterior); estas pessoas, antes disso foram submetidas a um treinamento intensivo na língua inglesa" (Astolfo - membro de EAG).

Apresenta-se na tabela 12 o conjunto dos fatores pertencentes à dimensão Qualificação e Competência, conforme os resultados do grau de concordância/discordância, obtidos a partir da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 12 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "PM": Qualificação e Competência

QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V08	As habilidades-chave conforme definidas pela empresa são as mais importantes para a realização do trabalho	3,4	11,2	15,7	44,9	16,9	7,9
V18	Os conhecimentos, as metas e as decisões são compartilhadas na EAG	2,2	6,7	16,9	46,1	27,0	1,1
V23	Os membros da equipe têm habilidades técnicas suficientes para executar o seu trabalho	-	4,5	10,1	32,6	52,8	-
V34	No programa de treinamento é evidenciado a importância das habilidades-chave para cada função	4,5	14,6	19,1	40,4	16,9	4,5
V35	O treinamento recebido é suficiente para fazer frente às exigências no trabalho em EAGs	2,2	19,1	13,5	36,0	27,0	2,2
V36	O desenvolvimento da equipe continua em função do programa de treinamento que aperfeiçoa os conhecimentos e a dinâmica do grupo	3,4	18,0	16,9	37,1	18,0	6,7

Fonte: Base de dados

Neste sentido e conforme a tabela 12, verifica-se que os colaboradores se mostram tecnicamente bem preparados e fortalecidos (V23) para assumir o processo, conforme se pode perceber pelo grau de concordância obtido junto aos respondentes, as metas e as decisões são percebidas como sendo compartilhadas por cerca de 73,1% dos entrevistados. Parece também que um programa de treinamento técnico e desenvolvimento é visto pelos mesmos como um dos fatores facilitadores do processo de mudança dando-lhes sustentabilidade, conforme os depoimentos que se seguem:

"Entre os principais fatores facilitadores do processo, foi apontado o treinamento, havendo algumas pessoas tido a oportunidade de serem treinadas na unidade matriz da empresa (no exterior) as quais antes disso foram submetidas a um treinamento intensivo na língua inglesa". (Ada - membro de EAG).

"Nós tivemos um curso de comportamento e relacionamento interpessoal. Isso pra gente foi muito bom. Para quem fez esse curso com certeza ajudou em muito. E para resumir, a gente tinha todas as ferramentas e aperfeiçoou como usar essas essa ferramentas; a gente tinha as ferramentas e não sabia usar determinada ferramentas". (Rodrigo - membro de EAGs).

No entanto, apesar de 61,8 % dos entrevistados concordarem que as habilidades-chave (V08), conforme definidas pela empresa são as mais importantes para a realização do trabalho, cerca de 14,6% não concordaram, aliados a 15,7% dos respondentes que não demonstram clareza neste fato. Além disso, 38,2 % dos entrevistados não têm como claro que no programa de treinamento foi evidenciado a importância destas habilidades-chave (V34) para cada função; apresentando-se este com um fator dificultador. Isto leva a acreditar que o treinamento oferecido pela empresa deveria ser reavaliado e alterado, buscando maiores índices de compreensão e apreensão destas habilidades pelos funcionários.

Percebe-se que a maior dificuldade das pessoas reside na parte emocional/comportamental da mudança, porque tecnicamente eles são muito bons. No discurso eles SEMPRE dizem que são unidos, que estão bem, que têm uma ou outra dificuldade, mas quando "a gente trabalha mais profundamente estes aspectos, aparecem muitas situações que demonstram que a união falada por eles é somente uma fachada" (Bernardo - Especialista em treinamento de relacionamento interpessoal atuando na empresa).

Ainda em relação a treinamento, apesar de 63,0% dos respondentes concordarem que o treinamento recebido é suficiente para fazer frente às exigências no trabalho (V35), um significativo percentual das pessoas (21,3%) não concordou com esta afirmativa e 13,5 % dos entrevistados não têm claro esta questão, caracterizando-se como um fator dificultador. Isto evidencia que o nível de treinamento ou de aprendizado ainda deve ser intensificado em alguns tópicos (técnicos e/ou comportamentais) a serem trabalhados, inclusive para adequá-los à nova realidade organizacional.

#### **4.3.2.5 Dimensão Empoderamento**

Durante a fase exploratória desta pesquisa, foram coletados depoimentos relacionados com a percepção do processo de transferência de poder por parte dos envolvidos e assimilação de aumento de autonomia e responsabilidade. Os relatos a seguir representam o sentimento e a percepção do nível gerencial quanto a dificuldades e facilidades enfrentadas no processo de implantação do modelo de trabalho por EAGs na área pesquisada.

"Um dos principais fatores facilitadores foi o envolvimento e o apoio manifestado pelo gerente da área, que com a sua visão de que se tinha necessidade de algo novo incentivou e procurou facilitar todo o processo".(Anita - coordenadora de EAGs).

"Atualmente o que preocupa muito é essa questão do limite. Porque às vezes as pessoas acham que com um modelo de gestão desse tipo, não existe limite quando na verdade existe, sendo importante saber dosar a autonomia da equipe sem se ser castrador" (Anita - coordenadora de EAGs).

Apresenta-se na tabela 13 o conjunto dos fatores pertencentes à dimensão Empoderamento, conforme os resultados do grau de concordância/discordância, obtidos a partir da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 13 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "PM": Empoderamento

EMPODERAMENTO		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V02	A descentralização das decisões torna o processo ágil na minha EAG	7,9	15,7	19,1	38,2	18,0	1,1
V05	A gerência estimula a autonomia da EAG facilitando o uso da criatividade e assumindo os riscos resultantes	6,7	24,7	16,9	36,0	15,7	-
V07	A voz da equipe é ouvida atentamente pela gerência	12,4	16,9	11,2	38,2	21,3	-
V17	Os antigos líderes sentem perda de poder e controle com a implantação de EAGs	7,9	18,0	6,7	30,3	23,6	13,5
V19	Os membros assumem responsabilidade e comprometimento pessoal com relação às decisões grupais e metas	-	14,6	12,4	42,7	28,1	2,2
V20	Os membros da EAG participam da definição de como o trabalho será dividido	5,6	12,4	12,4	42,7	25,8	1,1

Fonte: Base de dados

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa (tabela 13), percebe-se haver uma expressiva maioria de membros de EAGs que confirma assumir as responsabilidades com relação às decisões grupais (V19 = 70,8% de concordância) e também se sentem participantes no processo de divisão do trabalho (V20 = 68,5% de concordância) resultando em fatores facilitadores. Os relatos a seguir ilustram esses resultados.

"Uma das coisas que mais facilita o trabalho em EAG é a autonomia: por exemplo; aparece um problema de última hora; uma mudança de serviço, um acúmulo de serviço; então nós temos a autonomia de parar o trabalho se reunir cinco,... dez minutos. Ver o que a gente vai fazer e qual vai ser a melhor maneira da gente trabalhar; "todo mundo" conversa dá suas sugestões sua opinião para que o serviço saia da melhor maneira possível, e todo mundo de acordo, e não naquele sistema de chefe, olha mudou, vocês vão fazer assim, assim e assim... Não, a gente tem autonomia, liberdade para decidi o que fazer". (Rone - membro de EAG).

"O que traz mais satisfação no trabalho em EAG, a gente de certa forma já abordou isso, mas o que é o que marca muito mesmo...acho que é a autonomia. De uma forma geral ela é boa para o ser humano, você poder tomar decisão no momento que você acha necessário". (Membro de EAG).

Em contatos posteriores nesta área, obteve-se uma explicação aparentemente razoável para os percentuais de opiniões discordantes ou seja, de que algumas pessoas não se envolvem nos processos decisórios, querendo somente executar as tarefas e também porque estaria havendo diferentes níveis de autonomia comparando-se as EAGs pesquisadas.

Quanto à questão do envolvimento da gerência (V05 e V07), percebe-se que existe a necessidade de se esclarecer melhor os novos papéis, pois nesse modelo de trabalho a gerência deve interferir o mínimo possível. O que se pode observar é que o novo modelo de trabalho ainda não está sedimentado, havendo a necessidade de se reforçar conceitos e

práticas, além do que reuniões periódicas de feedback com a própria gerência podem facilitar o entendimento e alavancar a autonomia das equipes, com base em sentimento mútuo crescente de confiança.

Quanto à questão de perda e transferência de poder em relação aos antigos líderes (V17=51,7% de concordantes), o resultado evidencia uma situação desfavorável ao processo de implantação e manutenção das EAGs, podendo ser considerado um fator dificultador. Também em contatos posteriores feitos na área, obtiveram-se indicativos de que pessoas de grupos de suporte, como técnicos e processistas, que no passado tinham mais "voz" em relação à definição de métodos e procedimentos, ainda estariam condicionadas mentalmente ao modelo anterior.

#### **4.3.2.6 Dimensão Resistência à Mudança**

Também nesta área, durante a fase exploratória desta pesquisa, foram coletados depoimentos pertinentes à percepção do processo resistência à mudança por parte dos envolvidos e do receio das pessoas em relação ao desconhecido. Os relatos a seguir representam os sentimentos e as percepções do nível gerencial, do coordenador e dos membros das EAGs quanto às dificuldades que essas pessoas enfrentaram no processo de implantação do modelo de trabalho por EAGs na área pesquisada.

"As principais dificuldades enfrentadas no processo de implementação do novo modelo de trabalho foram ocasionadas pelo fato de que em 1996 a VdB passou por um processo de enxugamento do quadro de funcionários, Além disso, como já mencionado, existia uma série de atividades com relação a terceirizações e descontinuidade de operações. Isso tudo criou um clima de insegurança e ansiedade principalmente gerado pelo medo do desconhecido tanto para o nível operacional (horistas) como para a média gerência (supervisão)" (Arno - gerente da área).

Em função de situações e experiências anteriores, no início do processo de mudança as pessoas se sentiram inseguras e sem os esclarecimentos adequados.



"Só uma idéia [...] acho que analisando agora, para nós foi bom; foi um trabalho bem desenvolvido. Mas no começo foi um espanto! qual o objetivo da empresa? será que dá certo?.. não dá?, no começo ficamos com receio e é um sistema que tentaram implantar anos atrás e não deu certo, e desta vez vieram com objetivo mais claro, e como somos a primeira equipe que começou a trabalhar no sistema de EAG, ficou meio tumultuado porque a idéia que as pessoas tinham é que cada um tinha trabalhar por si cada um tinha objetivo e uma função. E é esse o meu serviço dentro do meu local de trabalho e vou fazer isso e mais nada". (Bonifácio - membro de EAG).

Num primeiro momento foram efetuadas várias entrevistas entre os trabalhadores e o corpo de psicólogos contratados para avaliar o perfil, as experiências e as capacidades e potencialidades de cada um com relação ao novo modelo de trabalho. A seguir transcreve-se alguns relatos obtidos junto aos membros das EAGs, identificando-se seus sentimentos em relação 'à novidade'.

"E vai ser, baseado segundo o perfil de cada um [...] então foi feita uma seleção de pessoas; essas pessoas que a princípio não estavam selecionados e estavam com medo, será que eu vou ser chamado para participar dessa equipe, ou será que não vou, será que meu perfil está dentro do que eles querem será que não...?". (Ada - membro de EAG).

"Num primeiro momento foi um pouco complicado porque como nosso colega falou... você sente um pouco de receio de ser excluído ou outro colega teu ser excluído a pessoa que repente, você acha que trabalha muito bem, só que não se enquadrou no fator ali do perfil, digamos, o comportamento dele não era o adequado para a nossa equipe e fica naquela dúvida,... você 'enxerga pouco' e fica com medo até de algumas pessoas. Principalmente porque eu acho que o resultado da entrevista inicialmente não era revelado pra gente". (Roberto - membro de EAG).

Algumas pessoas tiveram muita dificuldade em se adaptar ao novo modelo e, por não estarem preparadas, resolveram deixar a Empresa.

"Havia pessoas que estavam acostumadas em ter sempre alguém mandando, faça isso, faça aquilo... então a gente teve pessoas que não se adaptaram; eles não aceitaram e alguns pediam para sair porque não se adaptaram nas equipes, então essa foi uma dificuldade; essas pessoas não entenderam o novo modelo" (Anita - coordenadora de EAGs).

Apresenta-se na tabela 14 o conjunto dos fatores pertencentes à dimensão Resistência à Mudança, conforme os resultados do grau de concordância/discordância, obtidos a partir da segunda etapa da pesquisa.

Tabela 14 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Área "PM": Resistência à Mudança

RESISTÊNCIA À MUDANÇA		Disc Plen.	Disc	Não conc Nem disc	Conc	Conc Plen	Sem opin
Var.	Fatores	%	%	%	%	%	%
V06	A mudança de supervisor para coordenador facilitou o cumprimento das metas da EAG	10,1	14,6	9,0	39,3	22,5	4,5
V22	Os membros da EAG são receptivos às mudanças necessárias para atender aos objetivos da empresa	-	13,5	9,0	52,8	22,5	2,2
V24	Os profissionais mais antigos têm dificuldade para se adequar ao sistema de EAG	9,0	27,0	11,2	31,5	13,5	7,9

Fonte: Base de dados

Atualmente, nesta área e conforme resultados observados na tabela 14, também se percebe existir uma predisposição natural das pessoas à mudança (V22) com relação ao novo modelo de trabalho adotado na empresa, visto que 75,3% dos respondentes concordam serem receptivos à mesma o que se configura como um fator facilitador para a continuidade do modelo.

Já o resultado da pesquisa quanto à variável V06, com 61,8% de concordância, sugere que "a mudança de supervisor para coordenador" está facilitando o trabalho em EAG. O perfil de coordenador, conforme a literatura pesquisada, exige habilidade de relacionamento interpessoal e facilidade para o trabalho em equipe que inclui outras características. Sendo assim, parece que a empresa acertou na mudança de supervisor para coordenador, porém, as responsabilidades inerentes a este novo papel exigem um desenvolvimento contínuo das habilidades da pessoa que o executa.

Pode-se constatar ainda pelos resultados da pesquisa, que os profissionais mais antigos têm dificuldade para se adequar ao modelo de trabalho de EAGs (45,0% dos entrevistados concordam com esta afirmativa da variável V24), configurando-se esta situação como dificultadora no processo de implementação e manutenção do modelo de trabalho por EAGs.

### 4.3.3 Comparativo das Áreas

Para finalizar o estudo, procedeu-se a análise comparativa das seis dimensões entre as áreas "CL" e "PM" com o objetivo de visualizar os resultados e estabelecer alguns paralelos entre estas duas áreas pesquisadas. Para objetivar esta análise, foram elaboradas

tabelas comparativas. A tabela 15 apresenta os fatores dificultadores e facilitadores relacionados à dimensão "Processo de Trabalho".

Tabela 15 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão Processo de Trabalho das Áreas "CL" e "PM"

DIMENSÃO PROCESSO DE TRABALHO	ÁREA "CL"		ÁREA "PM"		VdB
	DIFICULTADOR	FACILITADOR	DIFICULTADOR	FACILITADOR	
Compreensão do papel do coordenador	X		X		X
Administração da distribuição equitativa do trabalho	X		X		X
Funcionamento do apoio técnico	X		X		X
Administração do processo de diagnóstico e solução de problemas	X		X		
Percepção de melhoria da produtividade dos trabalhadores	X			X	?
Sistema de difusão de informações	X		X		X

Fonte: Base de dados

Verifica-se que os participantes da pesquisa revelaram que os fatores relacionados à dimensão Processo de Trabalho, nas duas áreas, em geral são identificados como dificultadores. Estes obstáculos, por terem sido apontados nas duas áreas estudadas, sugerem que esta situação seja um problema da Empresa alvo desta pesquisa. O único fator desta dimensão que pode ser considerado como facilitador, especificamente na área "PM", é relativo à "percepção de melhoria da produtividade dos trabalhadores". A dúvida com relação à área "CL" é se esta enfrenta problemas localizados com relação à percepção de ganhos de produtividade ou se este é um problema da Empresa.

A tabela 16 mostra os fatores dificultadores e facilitadores relacionados à dimensão "Relacionamento Interpessoal".

Tabela 16 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão Relacionamento Interpessoal das Áreas "CL" e "PM"

DIMENSÃO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	ÁREA "CL"		ÁREA "PM"		VdB
	DIFICULTADOR	FACILITADOR	DIFICULTADOR	FACILITADOR	
Administração da competição entre os membros das EAGs	X		X		X
Colaboração na execução das tarefas em comum	X		X		X
Posicionamento em relação a erros e acertos do grupo		X		X	X
Convivência entre as pessoas de diferentes perfis	X			X	?
Contribuição de representantes de EAGs no novo modelo de trabalho	X		X		X

Fonte: Base de dados

Nota-se na tabela 16 que os respondentes da pesquisa demonstraram que a maior parte dos fatores relacionados à dimensão Relacionamento Interpessoal, nas duas áreas, também são identificados como dificultadores. Por estes problemas terem sido apontados pelos trabalhadores em ambas as áreas estudadas, deduz-se que a solução dos mesmos deve ser coordenada pela Empresa. Conforme relato obtido na fase exploratória, a aceleração do processo de mudança gerou algumas situações desfavoráveis. Talvez este procedimento adotado pela Empresa justifique os obstáculos com o novo modelo de organização do trabalho vivenciados nesta dimensão. Em contrapartida, os trabalhadores parecem se sentir à vontade em assumir responsabilidades pelos erros e acertos envolvidos nas atividades. Este fator foi apontado como facilitador em ambas as áreas, sugerindo haver um ambiente à aprendizagem. Finalmente, com relação à área "CL", percebem-se dificuldades na convivência entre as pessoas com diferentes perfis, confirmando a necessidade do reforço em treinamento comportamental.

A tabela 17 apresenta os fatores dificultadores e facilitadores relacionados a dimensão "Políticas de Recursos Humanos".

Tabela 17 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão Políticas de Recursos Humanos das Áreas "CL" e "PM"

DIMENSÃO POLÍTICAS DE RH	ÁREA "CL"		ÁREA "PM"		VdB
	DIFICULTADOR	FACILITADOR	DIFICULTADOR	FACILITADOR	
Política de remuneração	X		X		X
Forma de implantação do novo modelo de trabalho	X		X		X
Forma de definição dos critérios de avaliação e desempenho	X		X		X
Ambiente de trabalho		X		X	X
Processo de escolha do membro multifuncional	X		X		X
Sentimento em relação às responsabilidades adicionais		X		X	X

Fonte: Base de dados

Verifica-se na tabela 17 que os participantes da pesquisa se manifestaram opinando que os fatores relacionados à dimensão Políticas de RH, nas duas áreas, em geral são identificados como dificultadores. Estes obstáculos apontados sugerem que esta situação seja um problema da Empresa. O sentimento positivo de aumento da autonomia com relação às responsabilidades adicionais adquiridas requer uma contrapartida efetiva da Empresa na busca de soluções e alternativas quanto ao sistema de remuneração e reconhecimento, bem como uma participação maior dos membros das EAGs na definição dos critérios de avaliação e desempenho.

A tabela 18 apresenta os fatores dificultadores e facilitadores relacionados à dimensão "Qualificação e Competência".

Tabela 18 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão Qualificação e Competência das Áreas "CL" e "PM"

DIMENSÃO QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA	ÁREA "CL"		ÁREA "PM"		VdB
	DIFICULTADOR	FACILITADOR	DIFICULTADOR	FACILITADOR	
Administração do treinamento técnico		X		X	X
Administração do treinamento comportamental	X		X		X
Compreensão das habilidades-chave	X		X		X

Fonte: Base de dados

Embora os participantes da pesquisa tenham demonstrado ter segurança com relação às habilidades técnicas, percebe-se haver dificuldades na questão de desenvolvimento das habilidades comportamentais e compreensão das habilidades-chave. Esta situação identifica que a Empresa mudou o modelo de organização do trabalho, deixando uma lacuna no que diz respeito ao aprendizado de habilidades-chave e comportamentais. Este fator dificultador requer uma ação imediata da Empresa visando dotar os membros das EAGs com mais condições de trabalho em Equipe.

A tabela 19 apresenta os fatores dificultadores e facilitadores relacionados à dimensão "Empoderamento".

Tabela 19 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão Empoderamento das Áreas "CL" e "PM"

DIMENSÃO EMPODERAMENTO	ÁREA "CL"		ÁREA "PM"		VdB
	DIFICULTADOR	FACILITADOR	DIFICULTADOR	FACILITADOR	
Incentivo à autonomia		X	X		?
Responsabilidade e comprometimento em relação às decisões grupais		X		X	X
Administração da perda de poder dos antigos líderes	X		X		X

Fonte: Base de dados

Percebe-se que o principal fator dificultador está relacionado à perda de poder dos antigos líderes. Aquelas pessoas que ocupavam posições hierárquicas de destaque no antigo modelo, ainda guardam postura de liderança e não de Equipe. Esta é uma das questões mais críticas, citada por Manz & Sims (1996), enfrentadas por uma empresa em vias de implementação do modelo de trabalho por equipes. A adoção de trabalho em equipe, conceitualmente, significa uma enorme mudança do papel não apenas para os membros das equipes, mas também para os supervisores e gerentes, que precisam, de certa forma, renunciar da investidura do poder formal e aprender a liderar através de 'empoderamento' (*empowerment*). A perda da posição e poder por parte de algumas pessoas talvez justifique que na área "PM" o incentivo à autonomia seja considerado um fator dificultador, exigindo uma análise e reavaliação, porque esta situação deve interferir no relacionamento interpessoal.

A tabela 20 apresenta os fatores dificultadores e facilitadores relacionados à dimensão "Resistência a Mudança".

Tabela 20 - Comparativo dos Fatores Dificultadores e Facilitadores da Dimensão Resistência à Mudança das Áreas "CL" e "PM"

DIMENSÃO RESISTÊNCIA À MUDANÇA	ÁREA "CL"		ÁREA "PM"		VdB
	DIFICULTADOR	FACILITADOR	DIFICULTADOR	FACILITADOR	
Receptividade do novo modelo		X		X	X
Adaptação dos funcionários antigos ao novo modelo	X		X		X
Mudança de supervisor para coordenador	X			X	?

Fonte: Base de dados

A receptividade ao novo modelo, sendo identificada como um ponto positivo pelos participantes da pesquisa, revela ser um elemento fundamental que deve ser devidamente utilizado pela Empresa no sentido de corrigir o processo e consolidá-lo com o envolvimento das pessoas. As resistências externadas durante esta pesquisa têm correlação com o modelo anterior e são explicadas pelos fatores relacionados à dimensão Empoderamento. As pessoas que somente recebiam ordens e as executavam, bem como os antigos supervisores no modelo antigo, foram reativos às mudanças, gerando um fator dificultador. Percebe-se que, na área "PM", a mudança de supervisor para coordenador obteve sucesso se comparada à área "CL". O papel do coordenador baseia-se em um perfil de suporte e orientação às EAGs, conforme função descrita no anexo XVIII, o que parece ter acontecido somente na área "PM" e sugere uma ação por parte da Empresa.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo de caso teve como finalidade identificar tanto os fatores dificultadores como os facilitadores no processo de implementação e consolidação da organização do trabalho por processos com Equipes Autogerenciadas (EAGs) em empresa montadora do ramo automobilístico. A caracterização da Empresa, bem como das áreas pesquisadas, foi apresentada no Capítulo 4. Inicialmente, nesta pesquisa, buscou-se, na fundamentação teórica, as características da organização do trabalho, a conceituação sobre o trabalho em equipe e os fatores que dificultam e facilitam a adoção desse modelo para, posteriormente, realizar-se a pesquisa.

Para que os objetivos determinados nesta dissertação, fossem alcançados, adotou-se um método estruturado em duas partes: uma fase exploratória e uma outra de caráter descritivo.

Na fase exploratória desta pesquisa, buscou-se descrever o processo de implementação do novo modelo de trabalho bem como identificar as estratégias adotadas pela empresa para estimular um comportamento pró-ativo à mudança e quais as estratégias utilizadas para superar as resistências e dificuldades. Buscou-se também investigar a impressão das pessoas sobre o modo como foi implantado o modelo. Para que estes três objetivos específicos fossem alcançados adotou-se o seguinte procedimento: consulta a dados secundários da Empresa; técnica de entrevistas em profundidade; aplicação de um questionário complementar; e observações do pesquisador. Participaram das entrevistas em profundidade as Gerências, os Coordenadores e Membros voluntários das áreas pesquisadas, bem como a Gerência de Recursos Humanos. Preencheram os questionários complementares somente alguns Membros voluntários das EAGs. Estes procedimentos geraram os fatores presentes no trabalho por processo com EAGs. Salienta-se que as opiniões e percepções dos



próprios trabalhadores são importantes, considerando-se que normalmente é a percepção do quadro gerencial que é levada em consideração.

Justifica-se a utilização do questionário complementar, pelo fato de, que durante as entrevistas da fase exploratória, foi observado um certo constrangimento por parte de alguns entrevistados em externar suas opiniões sobre determinados tópicos abordados. Acredita-se que este constrangimento foi ocasionado pela presença de membros de outras EAGs e de alguns representantes das mesmas.

Identificados os fatores presentes no processo de implementação do sistema de trabalho por processo através de EAGs, posteriormente foi estruturado o instrumento de coleta de dados. Elaborada a versão considerada final do instrumento de coleta, realizou-se um pré-teste sem necessidade de ajustes. Na fase descritiva, obteve-se uma amostra de 136 funcionários que efetivamente preencheram o instrumento de coleta de dados com a finalidade de identificar quais os fatores que têm dificultado a adesão e/ou eficácia do sistema de trabalho por processo com EAGs e quais aqueles que têm facilitado a agilização do mesmo. Esses 136 participantes da pesquisa são integrantes das áreas "CL" e "PM" pertencentes à mesma Empresa. A análise dos dados da fase descritiva da pesquisa, permitiu destacar a seguir os principais resultados.

## **5.1 Síntese dos Principais Resultados**

A implementação e consolidação do modelo de trabalho por processos com EAGs na VdB, está inserido num contexto de mudanças organizacionais, de gestão e de aprendizado com melhorias contínuas conforme o planejamento estratégico da empresa. Identificou-se neste estudo que a decisão definitiva pela adoção do novo modelo de trabalho foi tomada após a consideração de vários pré-requisitos. Conforme recomendado na fundamentação teórica, a Empresa se preocupou em equacionar os seguintes requisitos:

- Qual o momento oportuno para deflagrar o processo?;
- Quais as necessidades que precisavam ser atendidas?;
- Que recursos precisariam estar disponíveis?;
- Como o novo modelo de trabalho poderia melhorar a produtividade, qualidade ou serviços?;

- Como as equipes de trabalho poderiam beneficiar a organização e os próprios empregados?;
- Que influência teriam as EAGs sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento dos empregados?.

Neste contexto, foi importante dar um 'ponta-pé' inicial (*kickoff*), visando envolver toda a organização, antes de ser dado início ao processo de implementação de EAGs. A Empresa adotou essa prática com a finalidade principal de dar a todos uma idéia melhor do conceito de EAG, uma visão sucinta e geral das ações-chave, explicando-se por que a empresa estava adotando o modelo de trabalho por EAGs. Pode-se perceber que este procedimento importante foi parcialmente cumprido, segundo os depoimentos obtidos durante a pesquisa. A percepção de que esta etapa foi parcialmente cumprida, reside no fato de que a Empresa retomou, posteriormente, alguns passos iniciais com relação à conceituação e aprendizagem sobre o trabalho em equipe.

Na fundamentação teórica, destacou-se a importância da cultura organizacional, que bem definida é apontada como o "pilar" e o principal fator facilitador, do ponto de vista estratégico e gerencial. Pode-se considerar este "pilar" um pré-requisito presente nesta organização, visto que a mesma tem claramente identificadas a missão, o negócio e a visão.

Na fase da pesquisa exploratória, pôde-se perceber a preocupação da Empresa em implementar o novo modelo de organização do trabalho de acordo com um planejamento prévio. Para tanto, foi desenvolvido e seguido um projeto intitulado "NOVAS FORMAS DE TRABALHO NA EMPRESA", administrado por uma equipe de projeto e com o apoio da alta administração. Este projeto estava alicerçado na missão, visão e valores da organização tendo por base o conceito tripartido formado por Qualidade, Segurança e Respeito ao Meio Ambiente, valorizando o trabalho em equipe e o respeito pelas pessoas.

Na fase de implementação, segundo dados e relatos, identificou-se que o desenvolvimento de EAGs deveria ser um programa educacional, que compreendesse aplicação, inovação, aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo no contexto da organização. Este programa tem exigido mudanças consideráveis de ordem pessoal e interpessoal, atitudes, valores, postura e comportamento, num processo permanente em que os componentes absorvem e aplicam seus conhecimentos, experiências de vida e intuições para enfrentar novos desafios.

Destaca-se também que a Empresa buscou oportunizar mecanismos que possibilitassem às pessoas externarem e compartilharem suas ansiedades e recebessem respostas objetivas para os seus questionamentos. Desta forma, permitiu-se que as pessoas envolvidas soubessem que as expectativas eram de que as mudanças fossem realizadas com o devido suporte. Procurou-se esclarecer a todos, por exemplo, que as novas habilidades exigidas viriam com o treinamento e a orientação no trabalho (*on-the-job*) adequados. Este processo, de acordo com Wellins *et al.* (1994), deveria ser inicialmente realizado com a chefia e supervisão intermediárias, antes de abordar a força de trabalho como um todo. Angariar primeiramente a colaboração e o apoio da chefia e supervisão intermediária, auxiliaria numa transição mais tranqüila. Porém, observou-se que os pré-requisitos apontados neste parágrafo foram parcialmente atendidos. A Empresa ofereceu mecanismos de conscientização do novo modelo de trabalho para ambos os grupos, mas não iniciou o processo conforme recomendação do autor citado.

Apesar de todo o planejamento, pode-se constatar que houve uma aceleração do processo quanto ao cumprimento de algumas etapas importantes, como a própria preparação adequada das pessoas envolvidas na mudança, em virtude da complexidade da mesma e do cronograma estabelecido. Esta aceleração do processo de mudança resultou na necessidade de se completar a preparação das pessoas, como, por exemplo, em relação ao desenvolvimento das habilidades de relacionamento interpessoal, após a introdução do novo modelo. Na seqüência, identificou-se que, somado à magnitude do desafio e à instabilidade da economia do País, houve uma redução no ritmo do processo de consolidação das mudanças, gerando acomodação e inclusive um certo grau de insatisfação percebida principalmente na área "CL".

Identificou-se que o desenvolvimento do novo modelo incorporou as seguintes características distintivas do trabalho em equipe, com o intuito de dar aos seus membros a "propriedade" dos processos: (a) capacitação para compartilhar diversas funções de gerenciamento e liderança; (b) planejamento, controle e melhoria dos seus próprios processos de trabalho; (c) estabelecimento das formas como realizar o trabalho para atingir seus objetivos e inspecionar o seu próprio trabalho; (d) capacitação para proceder a uma análise crítica do seu desempenho como grupo e controle do seu orçamento; (e) responsabilidade para fazer os próprios pedidos de material, ferramentas e equipamentos, mantendo o controle dos estoques; (f) responsabilidade para identificar e designar o treinamento complementar necessário; (g) seleção dos colegas; e (h) responsabilidade pela qualidade de "seus" produtos ou serviços.

Para se obter sucesso com este modelo de trabalho um outro ponto importante a ser considerado é o tamanho ideal ou quantidade de participantes das equipes. O resultado de uma pesquisa de opinião, segundo Wellins *et al.* (1994), revelou que o tamanho médio de uma equipe de trabalho, varia de seis a doze pessoas. Este aspecto também foi parcialmente atendido, tendo-se procurado conciliá-lo com as características dos processos de trabalho de cada EAG nas áreas pesquisadas.

A análise dos questionários preenchidos permitiu obter a caracterização do perfil dos participantes de cada área pesquisada e a comparação dos principais fatores dificultadores e facilitadores presentes, assim como indicar recomendações. A análise do perfil dos participantes de cada área é importante visto que apresenta características diferentes como apresentado na tabela 21.

Tabela 21 - Divisão da Amostra das Áreas “CL” e “PM” por Idade, Nível de Escolaridade, Tempo de Empresa e Tempo de Participação em EAG

CARACTERIZAÇÃO	ÁREA “CL”	ÁREA “PM”
<b>IDADE</b>		
18 a 29 anos	36,2%	50,6%
30 a 39 anos	42,5%	39,3%
acima de 40 anos	21,3%	10,1%
<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>		
1º grau	10,6%	1,1%
2º grau	74,5%	71,9%
Superior	14,9%	27,0%
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>		
Até 3 anos	8,5%	34,8%
Entre 3 e 6 anos	17,0%	43,8%
Entre 6 e 10 anos	40,4%	14,6%
Acima de 10 anos	34,1%	6,8%
<b>TEMPO DE PARTICIPAÇÃO EM EAG</b>		
Até 1 ano	6,4%	11,2%
Entre 1 e 2 anos	14,9%	41,6%
Entre 2 e 3 anos	48,9%	29,2%
Acima de 3 anos	0,0%	18,0%

Fonte: Base de dados

Considerando-se a tabela 20 quanto ao perfil dos participantes das áreas “CL” e “PM”, pode-se evidenciar as seguintes características.

- Os respondentes da área “PM” são mais jovens do que a área “CL”. A faixa etária de 18 a 29 anos é a mais representativa da área “PM”, com 50,6% do total de seus participantes.

- O nível de escolaridade da área “PM” é mais elevado do que da área “CL”. Comparando-se a caracterização da amostra das duas áreas, quanto ao nível de escolaridade, pode-se destacar que uma parcela significativa (27,0%) dos respondentes possui nível superior incompleto/completo.

- Os respondentes da área “CL” possuem mais tempo de empresa se comparados aos da área “PM”. A maior parte dos participantes da área “CL” (74,5%) trabalha há mais de seis anos na empresa em questão.

- Os participantes da pesquisa da área “CL” possuem mais tempo de participação em EAG se comparada à área “PM”. Na área “CL”, tem-se 78,7% dos participantes com participação em EAGs acima de 2 anos. Este resultado é relevante visto que o início do processo de implantação nas áreas tenha acontecido somente com uma defasagem de tempo de aproximadamente seis meses.

Na literatura pesquisada somente a variável “Tempo de Empresa” é levada em consideração no processo de implementação de modelo de trabalho em EAGs. Conforme Katzenbach & Smith (1993), o individualismo enraizado em profissionais mais antigos dificulta a adesão ao modelo de trabalho em EAGs. O resultado da pesquisa confirmou esta situação.

Os dados obtidos na fase descritiva da pesquisa permitiram também a identificação dos fatores dificultadores e facilitadores. Inicialmente foram tabulados os dados e na seqüência foram aplicadas as técnicas de análise de conteúdo e freqüência. Para análise e avaliação dos resultados, agruparam-se os fatores que possuíam similaridades através da análise de conteúdo. Uma vez correlacionados os fatores, cada agrupamento recebeu uma identificação que, neste estudo, foi denominada de Dimensão. Foram, portanto, analisados os fatores relativos a seis dimensões: (1) “Processo de Trabalho”; (2) “Relacionamento Interpessoal”; (3) “Políticas de Recursos Humanos”; (4) “Qualificação e Competência” (5) “Empoderamento”; e (6) “Resistência à Mudança”.

Obeve-se como resultado desta pesquisa os principais fatores **dificultadores** descritos no quadro 8.

<b>PRINCIPAIS FATORES DIFICULTADORES</b>	<b>DIMENSÃO</b>
Inadequação do sistema de remuneração e reconhecimento	Políticas de RH
Ineficiência do sistema de difusão das informações	Processo de Trabalho
Falta de sistematização das rotinas de diagnóstico e solução de problemas	Processo de Trabalho
Incompleta incorporação do novo papel de coordenador	Processo de Trabalho
Disparidade na divisão da carga de trabalho	Processo de Trabalho
Conflito na convivência entre pessoas de diferentes perfis	Relacionamento Interpessoal
Insuficiência de treinamento comportamental	Qualificação e Competência

Quadro 8 - Principais Fatores Dificultadores

Fonte: Base de Dados

Como principais fatores **facilitadores** aponta-se os descritos no quadro 9.

<b>PRINCIPAIS FATORES FACILITADORES</b>	<b>DIMENSÃO</b>
Receptividade e adesão ao novo modelo de trabalho	Resistência à Mudança
Bom ambiente de trabalho	Políticas de RH
Capacitação técnica	Qualificação e Competência

Quadro 9 - Principais Fatores Facilitadores

Fonte: Base de Dados

As opiniões dos participantes desta pesquisa revelam os principais fatores dificultadores e facilitadores presentes no processo de desenvolvimento e consolidação de EAGs. Considerando-se as tipologias de equipes, conforme definição de Katzenbach & Smith (1993), conclui-se que, de forma geral, as equipes das áreas pesquisadas se situam num estágio intermediário entre equipe conceituada como potencial e equipe real. Esta classificação baseia-se no princípio de que, em geral, as equipes destas áreas estão compostas de um pequeno número de pessoas com habilidades complementares e comprometidas em relação a um propósito comum, metas e abordagem de trabalho bem definidas, com mútua responsabilidade. Para que as equipes sejam classificadas como reais, necessário se faz incrementar a integração dos membros entre si e com a Empresa, solucionado-se a questão do sistema de difusão de informações e das habilidades interpessoais.

## 5.2 Pontos a Alavancar e Planos de Ação

Conforme observações efetuadas durante a pesquisa, relaciona-se no quadro 10 os principais pontos do modelo a serem alavancados e sugere-se planos de ação sob o ponto de vista gerencial.

Pontos a Alavancar	Planos de ação sugeridos
<p><b>1) Causas de Gestão e Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes práticas/velocidades afetam a homogeneidade do conceito.</li> <li>• Heterogeneidade/conflito na forma de escolha do Representante de EAG.</li> <li>• Necessidade de desenvolvimento das lideranças (políticas / processos, autonomia, empoderamento, gestão voltada a equipes).</li> </ul> <p><b>2) Causas Organizacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenador: apego às atividades técnicas em detrimento ao desenvolvimento das equipes.</li> <li>• Dificuldade na identificação do “chefe” (heterogeneidade nos papéis/manutenção da estrutura anterior).</li> </ul> <p><b>3) Causas Internas das EAGs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos/pessoas reativas/impermeáveis ao conceito.</li> <li>• Baixa rotatividade (<i>turnover</i>) de pessoal interno/externo afeta a política de remuneração e reconhecimento.</li> </ul>	<p><b>1) Gestão e Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melhores práticas internas: alinhar práticas e velocidades de desenvolvimento das EAGs junto às gerências das áreas.</li> <li>➤ Alinhar práticas junto às áreas.</li> <li>➤ Apoiar e desenvolver lideranças nos processos relacionados (Gerente e Coordenador de EAG).</li> </ul> <p><b>2) Organizacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reavaliar definição de papéis e gerar treinamento.</li> <li>➤ Apoio e desenvolvimento aos coordenadores de EAGs.</li> </ul> <p><b>3) EAGs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desenvolvimento comportamental e reciclagem conceitual.</li> <li>➤ Identificar e analisar alternativas para minimizar o problema.</li> </ul> <p style="text-align: right;">CONTINUA...</p>

CONTINUAÇÃO	
<p><b>4) Causas Relacionadas às Areas de Apoio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade de retorno às solicitações das EAGs.</li> <li>• Conflitos com áreas de suporte.</li> </ul>	<p><b>4) Relacionamento com Areas de Apoio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprimorar sistema de atendimento às EAGs.</li> <li>➤ Identificar causas e ajustar o modelo.</li> </ul>

Quadro 10 - Principais Pontos a Alavancar e Planos de Ação

Fonte: Base de dados

### 5.3 Limitações do Estudo e Sugestões de Futuras Pesquisas

Nos trabalhos de pesquisa em geral, encontram-se obstáculos que podem afetar, com maior ou menor intensidade, os resultados das análises. Em função disto, faz-se necessária a observação de alguns limites dessa pesquisa, de maneira a deixar claro as possíveis interferências na avaliação dos resultados.

A principal limitação desta pesquisa é que a metodologia empregada, o estudo de caso, impede a sua generalização. Os resultados desta pesquisa são válidos somente para as áreas pesquisadas desta empresa específica e relativamente àquela época, não podendo ser generalizada para outras áreas e/ou outras empresas do grupo ou do setor de atividade. Inobstante, as conclusões extraídas são de natureza muito rica.

Atenta-se, também, para a incipiência do pesquisador na análise de caráter qualitativo, principalmente quanto à necessidade de sintetizar o trabalho à proporção que se depara com um excesso de informações.

Este trabalho abre novas possibilidades de estudos a serem desenvolvidos sobre modelos de organização do trabalho com EAG. Como sugestões de futuras pesquisas propõem-se as seguintes alternativas.

- Aplicar esta pesquisa nas outras áreas produtivas e de prestação de serviços da mesma empresa ou outras unidades da mesma organização que possuam EAGs, com o propósito de se verificar se os resultados obtidos serão similares. Havendo concordância, poderá haver generalização dos fatores dificultadores e dos facilitadores.



- Continuar o estudo de forma similar em outras empresas que possuam o modelo de organização do trabalho com EAGs.
- Contribuir no sentido de aproveitar os resultados da pesquisa para incrementar as ações de estratégias de Recursos Humanos das empresas atendendo efetivamente às necessidades organizacionais.
- Aprofundar a pesquisa investigando-se, por exemplo, a correlação das variáveis de caracterização pessoal dos entrevistados com as variáveis das dimensões.
- Pesquisar o nível de satisfação dos gerentes, coordenadores e membros de com relação ao novo modelo.
- Estudar uma área que não tenha o modelo de EAG implementado e verificar a visão que esta tem da interação com as EAGs.

## BIBLIOGRAFIA

ADLER, P. *Time and motion regained*. Harward Business Review, v. 1, n. 71, 1993.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campina, 1995.

**ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA - Edição 2000**. São Paulo: ANFAVEA, 2000

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1968.

\_\_\_\_\_. **Enfrentando defesas empresarias: facilitando aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. *Como Vencer Las Barreiras Organizativas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos,S.A. , 1993

BALCÃO, Y.; CORDEIRO L. L. (orgs.) **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serv. Publicações, 1967.

BENDALI, L. **Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998.

BENNIS, W. G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1968.

BIAZZI JR., F. **O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica**. RAE - Revista de administração de empresas. V. 34, p.30-37, 1994.

BITENCOURT,C. C. **Mudança Organizacional: um estudo exploratório acerca dos agentes facilitadores- Dissertação de Mestrado - UFRGS. Porto Alegre: 1995.**

BOYD, H. W.; WESTPHAL, R. e STANLEY F. *Marketing Research: text and cases*. Boston: Irwin Inc., 1989.

CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARRION, R. M. **Reestruturação Produtiva, Processo de Trabalho e Qualificação dos Operadores na Indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1998. Tese de Doutorado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFRGS/PPGA.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração - 5ª edição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORIAT, B. **A revolução dos robôs: o impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1989.

DAFT, R. I. **Organization Theory and design**, St. Paul, Nfinn., West, 1992.

DAVEL, E.; VASCONCELOS J. **"RECURSOS" HUMANOS E SUBJETIVIDADE**. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1996

DINIZ, C. C. **Estado e capital estrangeiro na industrialização mineira**. Belo Horizonte: UFMG/PROED, 1981. (Dissertação de Mestrado)

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento poligonal no Brasil: nem desconcentração, nem contínua polarização**. Belo Horizonte: Nova Economia, v.3, n.1, set., 1993a, p. 35-64.

\_\_\_\_\_. **Competitividade industrial e desenvolvimento regional no Brasil**. In COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. (Orgs.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas. MCT : FINEP : PADCT, 1993b .

DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. **Desenvolvimento regional brasileiro e suas perspectivas**. In: **Para a década de 90: 111 - Prioridades e perspectivas de políticas públicas**. Brasília: IPEAIIPLAN, 1990, p.161-199.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FERREIRA A. B. H. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**, 11ª Edição; Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A. , 1976

FLEURY A. **Novas Tecnologias, Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho - comparações entre o modelo japonês e o brasileiro**. In: HIRATA H. **Sobre o Modelo Japonês**. São Paulo: EdUSP, 1993, p.33-47.

FLEURY A.; FLEURY, M. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

- FREIRE, M. **Revista Paixão de Aprender**. Volume 1, no.1, dez. 1991, p.36-40 Prefeitura Municipal de Porto Alegre.
- GOMES, M. T. **Quando as equipes fracassam**. São Paulo: Revista Você S.A., ed. 26/ano 3, ago. 2000, p. 20-21.
- GLADSTEIN, D. L. *Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29, 499-517.
- GOLDBARG, M. C. **Times - Ferramenta eficaz para a Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HACKMAN, J. R. *The Design of Work Teams*. In J. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.Jersey; Prentice-Hall, 1987.
- HACKMAN, J. R. ; OLDHAM G. R. *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Pub. Co., 1980
- HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. São Paulo: HSM Management , n. 9, jul./ago. 1998, pp. 6-9.
- HENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Editora Vozes. Rio de Janeiro, 1992
- HORTON, T. R. *Delegation and Team Building: No Solo Acts Please*, *Management Review*, September 1992, pp. 58-61.
- HUEY, J. *Nothing is impossible (paradigm shifting)*. *Fortune*, New York, n. 7, sept.1991, p. 90-4+
- KATZENBACH, J. R. **A força e o poder das Equipes**. Makron Books. São Paulo, 1994
- KATZENBACH, J. R. e SMITH, D. K. *The wisdom of teams*. New York: McKinsey & Company , 1993.
- KELLER, M. **Colisão - GM, Toyota, Volkswagen: a corrida parra dominar o século XXI**. São Paulo: Campus,1994.
- KETCHUM, L. D. *How Redesigned Plants Really Work*. *National Productivity Review*, 1984, pp. 246-254.
- KLIKSBERG, B. **A gerência no final do século XX**. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 27(2), abr/jun 1993, p.183-201.
- KOTLER ,P. **Administração de Marketing** ,4<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 1994
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- LAKATUS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 1985

LEITE, M. P. **Modernização Tecnológica e Relações de Trabalho no Brasil: notas para uma discussão.** In: NEFFA, Júlio César. *Nuevo Paradigma Productivo, Flexibilidad y Respuestas Sindicales en América Latina. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad, 1992, p.143-158.*

LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciência Social.** São Paulo: Pioneira, 1965.

LOURENÇO, G. M. **Resumo das potencialidades do Paraná na atração de novas indústrias.** Curitiba: IPARDES, Boletim de Análise Conjuntural, nov/dez 1994.

LUCENA, M. D. S. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.** São Paulo: Atlas, 1992.

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

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

MAURICE M. et al. *Des Enterprises en Mutations Dans la Crise: Apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs.* Aix-en-provence, LEST

MCGREGOR, D. **O LADO HUMANO DA EMPRESA - 2<sup>a</sup> edição,** São Paulo: Martins Fontes, 1992

MEINERS, W. E. M. A. **Implantação da Indústria Automobilística e novos contornos da região de Curitiba,** Dissertação de Mestrado pela Universidade Federal do Paraná, 1999

MELO, M. C. O. L. **Dificuldade de implementação de uma nova função gerencial: alguns resultados e reflexões.** Belo Horizonte: CEPEAD/DCA/UFMG, mimeo, 1994.

\_\_\_\_\_. **Os dramas e tramas da carreira gerencial.** In: Anais do XIX ENANPAD. João Pessoa: ANPAD, setembro de 1995.

\_\_\_\_\_. **O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada.** Belo Horizonte: FACE/UMFG, mimeo, 1996.

MILKOVICH G. T., BOUDREAU J. W. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.** São Paulo: Atlas, 2000

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

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

\_\_\_\_\_. **Transformação Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo : a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MORRIS D. S.; HAIGH R. H. **Quem manda em quem.** São Paulo: HSM Management , n. 5, mar./abr. 1997, p. 6-11.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento da empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHNO, T. *The Toyota Production System.* Portland: Productivity Press, 1988. Original (1978)

ORTSMAN, O. **Mudar o trabalho.** Lisboa: Fundação Calouste Gelbekian,1984.

OSBURN, J.; MORAN, L.; MUSSELWHITE, E.; ZENGER, J. *Self-directed work teams: the new american challenge.* Homewood: business one Irwin,1990.

PAIVA V. **Produção e Qualificação para o Trabalho: Uma Revisão da Bibliografia Internacional.** In Dias F.C. (org) Ensino de Humanidades: A Modernidade em Questão, Brasília - São Paulo, MEC/Cortez , p.19-103.

PEARCE J. A.; RAVLIN E. C. *The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups,* *Human Relations,* v.40, n.11, 1987

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão, as mudanças de paradigma e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PETTIGREW, A. M.; WHIPP, R. *Managing Change for Competitive Success.* Massachussets: Blackwell Publishers Inc., 1993.

PRAHALAD, C. K. **A competência essencial.** São Paulo: HSM Management , n. 1, nov./dez. 1997, p. 62-68.

RABELO, F & GITAHY, L. **Educação e Desenvolvimento tecnológico - o caso da Indústria de Autopeças.** Revista de Ciência da Educação e Sociedade. Ano XIV - CEDES - Ed. Papirus, agosto de 1993.

REVISTA HSM MANAGEMENT. Quem tem medo das ferramentas **gerenciais?** Março-abril 2000, p. 122-130.

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

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Porque as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RUAS, R. **Notas acerca de Implantação de programas de Qualidade e Produtividade em setores Industriais Brasileiros.** In: NEFFA, Júlio César. \_\_ *Nuevo paradigma Productivo, flexibilidad Y Respuestas Sindicales en América Latina.* Argentina: Asociación trabajo y sociedad, 1992, p. .89-103

SALERNO, M. S. **Produção, trabalho e participação: CCQ e KANBAN numa nova imigração japonesa.** In: FLEURY, M.T. e FISHER, R. M. *Processo e Relações de Trabalho no Brasil.* São Paulo: Atlas, 1987.

SAMPIERI, R.H. *et al. Metodologia de la Investigación.* McGRAW-HILL Interamericana de México, AS de C.V. Atlacomulco 499-501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto, 1991.

SALERNO, M. S. **Produção, trabalho e participação: CCQ e KANBAN numa nova imigração japonesa.** In: FLEURY, M. T. & FISHER, R. M. *Processo e Relações de Trabalho no Brasil.* São Paulo: Atlas, 1987.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2 ed. Brasileira. São Paulo, E.P.U., 1987.

SENGE, P. M. **A QUINTA DISCIPLINA: Arte e Prática da Organização.** Best Seller. São Paulo, 1998.

SHAPIRO, H. **A Primeira Migração de Montadoras.** In ARBIX, G. e ZILBOVICIUS, M. (Orgs.) *De JK a FHC, a Reinvenção dos Carros.* São Paulo: Scritta, 1997.

SHONK, J. **Team based organizations.** New York: Irwin, 1992.

SUSMAN, G. I. **Autonomy at work.** New York: Praeger Publishers, 1976

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: Atlas, 1997.

TAUILE, J. R. **Perspectivas da Automação na Forma de Produção no Brasil.** In: *Anais do I Encontro Regional. Impactos da Automação sobre o Trabalho.* Porto Alegre: Secretaria Extraordinária para Assuntos de Ciência e Tecnologia, 1987.

TEODÓSIO, A. S. S.; GASPAR, R. M.; RODRIGUES, J. R. G. **Repensando o espaço da gerência : um estudo em um ambiente de modernização organizacional.** Anais da ANPAD 1997, texto integral em CD-ROM dos anais do 21<sup>o</sup> ENANPAD.

TRIPOLDI T.; FELLIN P.; MEYER H. **Análise da Pesquisa Social.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS - Novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

VOLVO AB, **The Volvo Way.** Göteborg: Volvo, 1999.

WELLINS, R. S. **Equipes Zapp! (Empowered teams).** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WOMACK, J.; JONES D.; ROOS D. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_ **Mudança Organizacional: Liderança; Teoria do Caos; Qualidade Total; Recursos Humanos; Logística Integrada; Inovações Gerenciais; Cultura Organizacional**. 2<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, E. O. *Classes*. London: New Left Books, 1985.

ZARIFIAN, P. **Novas Formas de Organização e Modelo de Competência na Indústria Francesa**. In; WORKSHOP Implementação de Novas Formas de Organização do Trabalho. São Paulo, agosto 15 à 18., p.1-17, 1995

\_\_\_\_\_ **A Gestão pela Competência**. In: Educação, Trabalho e Competência, SEMINÁRIO INTERNACIONAL Educação Profissional, Trabalho e Competências, Centro Internacional para a Educação e Transferência de Tecnologia/ CIET, Rio de Janeiro, novembro (Digitado), 1996.



**ANEXOS**

## **Anexo I – Organização do Trabalho na Produção em Outras Montadoras Instaladas no Brasil**

### **GENERAL MOTORS - DIVISÃO POWERTRAIN**

Na GM-Powertrain , o chão de fábrica é composto por times de trabalho, na qual temos:

Operadores de produção (média de 8 elementos) com um coordenador de time que tem de conhecer todos os postos de trabalho e basicamente, tem a função de substituir e distribuir (nas ausências/saída por necessidades diversas/atrasos)os colegas nos postos de trabalho. Não exerce liderança e nem supervisão administrativa sobre os componentes do time, papel este específico da supervisão.

Fonte: **RH GMB-DP** (10 de Julho de 2001)

### **GENERAL MOTORS do BRASIL (GMB)**

Na GMB, os empregados horistas dividem-se em times de trabalho (nosso número ideal é de 8 elementos), onde ocorre o revezamento da execução das atividades, de tal modo que todos os elementos do grupo saibam realizar a tarefa daquela estação. Cada time, em geral, possui um coordenador de time, que é fixo e é promovido a essa função após passar por um processo de seleção e *assessment* (e treinamento, se recomendado).

Os CTs organizam e distribuem o trabalho dentro do time, dentre outras responsabilidades, porém a aplicação da disciplina fica a cargo do supervisor a quem se subordinam.

Fonte: **RH GMB** (10 de Julho de 2001)

### **DAIMLER-CHRYSLER (Divisão MERCEDES)**

Seguem os dados referentes a Daimler-Chrysler, sobre divisão de trabalho a nível de chão de fábrica, são:

#### **- Células de Usinagem**

Grupo de 2 a 10 pessoas, distribuídas conforme o processo. Onde as máquinas estão dispostas no formato de "U", as peças são agrupadas conforme o processo, exemplo: uma peça bruta inicia o processo e sai acabada direto para a linha de montagem.

Todos os funcionários operam as máquinas do processo, desde que tenham os treinamentos necessários. Esse tipo de estrutura é aplicada na usinagem da Daimler-Chrysler. O grupo está subordinado a um Mestre.

#### **- Trabalho em grupo**

A empresa recentemente iniciou processo de implementação desta gestão e organização do trabalho em várias áreas da empresa.

Fonte: **RH D-C** (12 de Julho de 2001)

### **RENAULT**

As áreas operacionais da Renault estão divididas em 3 grandes Departamentos:

Carroceria, Pintura e Montagem.

Dentro de cada Depto. existem UET's (Unidades Elementares de Trabalho), que são células com + ou - 10 Operadores de Produção em cada uma, sendo que há também 1 Operador Senior que faz a supervisão informal sobre esses Operadores.

Os Operadores se subordinam a Supervisores de Produção, que respondem diretamente por várias células e se reportam ao Gerente de Depto.

Fonte: **RH RENAULT** (06 de Julho de 2001)

**SCANIA**

Na Scania trabalhamos com o conceito de células de trabalho, onde todos os componentes devem possuir a mesma capacitação para atuar não só em todos os postos desta célula, mas também para que estejam preparados para atuar em outras células caso seja necessário.

Cada célula possui um coordenador, que é substituído a cada seis meses através de rodízio, ou seja, todos os componentes da célula devem passar pela coordenação da mesma.

Fonte: **RH SCANIA** (11 de Julho de 2001)

**TOYOTA**

Na Toyota a organização e divisão do trabalho no nível de chão de fábrica é dividido em células, mas na distribuição de autoridade e responsabilidade segue o modelo tradicional ( operador - encarregado - supervisor ).

Fonte: **RH SCANIA** (06 de Julho de 2001)

## **Anexo II – Roteiro de Entrevista com a Gerência de RH**

Esta pesquisa é um pré-requisito para a titulação de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Solicito a sua colaboração para responder este questionário que busca identificar os “Fatores Facilitadores e Dificultadores presentes na Implantação e Manutenção do modelo de organização do trabalho por processos com EAGs na VdB. Esclareço que a referida pesquisa tem finalidade puramente acadêmica. Para tanto solicito permissão de gravar a entrevista.

### **Caracterização do entrevistado:**

- **Cargo** : Gerente de RH
- **Tempo de empresa** :
- **Tempo no cargo** :

*Autorização de reprodução e utilização somente para fins acadêmicos:*

- 1) Pode descrever sucintamente a área sob sua responsabilidade?
- 2) Qual foi a participação do setor de RH no projeto/processo de implementação da gestão do trabalho por EAGs? Quais foram , na época, os seus sentimentos, receios e expectativas em relação a este processo?
- 3) Do ponto de vista de estratégia de RH, quais foram os principais objetivos, quando da opção deste modelo de gestão?
- 4) Quais entende que foram as principais dificuldades e desafios enfrentados?
- 5) E quais entende que foram os principais fatores facilitadores?
- 6) Como avalia o atual estágio de empoderamento das EAGs? Há espaço para aumentar a autonomia das equipes? A área tem um plano de incremento contínuo do empoderamento? Qual é o objetivo? Porquê?
- 7) O que lhe tem trazido mais satisfação neste projeto?
- 8) O que a preocupa mais neste tipo de modelo de trabalho?
- 9) Considerações adicionais

### **Anexo III – Roteiro de Entrevista com as Gerências das Áreas “CL” e “PM”**

Esta pesquisa é um pré-requisito para a titulação de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Solicito a sua colaboração para responder este questionário que busca identificar os “Fatores Facilitadores e Dificultadores presentes na Implantação e Manutenção do modelo de organização do trabalho por processos com EAGs na VdB. Esclareço que a referida pesquisa tem finalidade puramente acadêmica. Para tanto solicito permissão de gravar a entrevista.

#### **Caracterização do entrevistado:**

- Nome:
- Cargo:
- Tempo de empresa:
- Tempo no cargo:

Autorização de reprodução e utilização somente para fins acadêmicos:

- 1) Pode descrever a área sob sua responsabilidade?
- 10) Pode relatar os motivos que levaram a área a implantar o sistema de trabalho por EAGs?
- 11) Como foi conduzido processo de implantação de EAGs na área sob sua responsabilidade? Quais foram , na época, os seus sentimentos, receios e expectativas em relação a este processo?
- 12) Qual era a estrutura organizacional antes da implantação do sistema de trabalho por EAGs? E qual era o número de funcionários? E hoje?
- 13) Quais entende que foram as principais dificuldades e desafios enfrentados?
- 14) E quais entende que foram os principais fatores facilitadores?
- 15) Com avalia o atual estágio de empoderamento das EAGs? Há espaço para aumentar a autonomia das equipes? A área tem um plano de incremento contínuo do empoderamento? Qual é o objetivo? Porquê?
- 16) Com a experiência adquirida até hoje, o que modificaria no processo de como foi implantado o sistema?
- 17) No processo de seleção de um novo colaborador para trabalhar na área o que é considerado importante nesta pessoa?
- 18) O que mudou no sistema ou forma do gerenciamento da área de Produção de Motores ?
- 19) Quais foram as principais mudanças no seu perfil profissional?
- 20) O que lhe traz mais satisfação neste tipo de sistema de trabalho?
- 21) O que o preocupa mais neste tipo de modelo de trabalho?
- 22) Que conselhos Você daria às empresas que pretendem implantar este modelo no Brasil

Nota:

Gostaria que Você considerasse para a nossa entrevista, ligado ao roteiro acima, (a título de correlação ao modelo da VdB) os seguintes relatos bibliográficos:

Nota: caso tenha mais alguma bibliografia adicional, me interessa.....

Para Paula Caproni apud Gomes (Revista Você S.A ,2000, p.21), cujo curso de trabalho em equipe é um dos mais procurados no "MBA" da Michigan Business School, o fracasso das equipes, faz com que as pessoas se sintam como se estivessem vivendo o inferno na terra. Afirma ainda, que o principal problema reside na liderança que freqüentemente dá muita ou nenhuma direção aos liderados, resultando na tentativa de controlar a equipe (no caso de excesso de direção) ou não gerando fronteiras claras, como metas, medidas de performance e prazos (no caso de pouca direção), resultando em perda de tempo e ansiedade nos integrantes das equipes, ao tentar descobrir o que a liderança quer. "O gerente tem a responsabilidade de criar um contexto que inspire alta performance; pois o ser humano precisa de significado, sentir-se competente, acreditar que pertence a algo e ver algum grau de consistência no que faz."

Para Motta (1995), ainda é forte a imagem de um gerente alicerçado na racionalidade decisória, no planejamento sistemático e na eficiência da supervisão e controle, o que se choca frontalmente com a realidade contemporânea, marcada pela crescente complexidade e mutabilidade. A rotina do trabalho gerencial na verdade, teria como tônica a imprevisibilidade, descontinuidade, variabilidade, jornadas de trabalho intensas e esforço exaustivo.

Dessa forma, o gerente segundo Kliksberg (1993, p. 199), inserido num contexto de "turbulência", teria de realizar o chamado "pulo tecnológico", ou seja, valer-se de qualidades heterodoxas para flexibilizar a organização, promover a descentralização e a participação, e negociar com metodologias avançadas. "Para tanto são necessárias transformações muito profundas nos modelos e hábitos tradicionais".

## **Anexo IV – Roteiro de Entrevista com os Coordenadores de EAGs das Áreas “CL” e “PM”**

Esta pesquisa é um pré-requisito para a titulação de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Solicito a sua colaboração para responder este questionário que busca identificar os “Fatores Facilitadores e Dificultadores presentes na Implantação e Manutenção do modelo de organização do trabalho por processos com EAGs na VdB. Esclareço que a referida pesquisa tem finalidade puramente acadêmica. Para tanto solicito permissão de gravar a entrevista.

### **Caracterização do entrevistado:**

- Nome:
- Cargo:
- Tempo de empresa:
- Tempo no cargo:

*Autorização de reprodução e utilização somente para fins acadêmicos:*

1. Pode descrever a sua atividade? E qual na sua opinião deve ser o perfil do coordenador?
2. Como foi conduzido o processo de implantação de EAGs?
3. Pode descrever, na sua ótica, o processo de mudança do papel de supervisor para coordenador? Quais foram, na época, os seus sentimentos, receios e expectativas em relação a este processo?
4. Quais entende que foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de implantação de EAGs?
5. E quais entende que foram os principais fatores facilitadores?
6. Com avalia o atual estágio de empoderamento das EAGs? Há espaço para aumentar a autonomia das equipes? Qual a sua participação neste processo?
7. Com a experiência adquirida até hoje, o que modificaria no processo de como foi implantado o sistema?
8. Como é feito o processo de seleção de um novo colaborador para trabalhar na área de PM e o que é considerado importante nesta pessoa?
9. Sob sua ótica que mudou no sistema ou forma do gerenciamento da área de Produção de Motores ?
10. Quais foram as principais mudanças no seu perfil profissional?
11. O que lhe traz mais satisfação neste tipo de sistema de trabalho?
12. O que o preocupa mais neste tipo de modelo de trabalho?
13. Outros ( a seu critério)

## **Anexo V – Roteiro de Entrevista com os Membros de EAGs das Áreas “CL” e “PM”**

Esta pesquisa é um pré-requisito para a titulação de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Solicito a sua colaboração para responder este questionário que busca identificar os “Fatores Facilitadores e Dificultadores presentes na Implantação e Manutenção do modelo de organização do trabalho por processos com EAGs na VdB. Esclareço que a referida pesquisa tem finalidade puramente acadêmica e saliento que os dados obtidos nesse levantamento não serão analisados individualmente, mas sim em conjunto com todos os outros participantes. Para tanto solicito permissão de gravar a entrevista.

### **Caracterização dos entrevistados:**

- Cargo:
- Tempo de empresa:
- Tempo no cargo / tempo de EAG:

*Autorização de reprodução e utilização somente para fins acadêmicos:*

1. Que tipos de lembranças/sentimentos vocês tem lá da época de implantação de EAGs?
2. Como se formou o seu grupo (equipe)?
3. Como era antes das EAGs; e agora?
4. Quais, entende que foram as principais dificuldades enfrentadas no processo de implantação de EAGs e mudança da forma de trabalho?
5. E quais entende que foram os principais fatores facilitadores?
6. A cultura e o ambiente da empresa colaboram para o sucesso deste tipo de modelo de trabalho?
7. O que funciona bem no seu grupo e quais as facilidades para trabalho conjunto?
8. O quê não funciona bem no seu grupo?
9. O que a empresa tem feito para melhorar as condições de trabalho em EAG?
10. Que lhes traz mais satisfações no trabalho em EAGs?
11. Se você fosse convidar alguém para trabalhar na sua EAG, o que considera importante nesta pessoa?
12. As informações recebidas dos representantes são suficientes para desempenhar bem o seu trabalho?
13. Quais foram as principais mudanças no seu perfil profissional?
14. O que o preocupa mais neste tipo de modelo de trabalho?
15. O apoio da coordenação é adequado?
16. Há outros aspectos que não foram abordados e que você considera importantes ?



## Anexo VI – Roteiro da Pesquisa Exploratória Complementar para Membros de EAGs

Esta pesquisa é um pré-requisito para a titulação de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Solicito a sua colaboração para responder este questionário que busca identificar os “Fatores Facilitadores e Dificultadores presentes na Implantação e Manutenção do modelo de organização do trabalho por processos com EAGs” na VdB.

Esclareço que a referida pesquisa tem finalidade puramente acadêmica e saliento que os dados obtidos nesse levantamento não serão analisados individualmente, mas sim em conjunto com todos os outros participantes. Portanto, é garantido o anonimato e o sigilo de todas as informações repassadas.

É fundamental para a pesquisa que todos os itens sejam preenchidos (caso falte espaço, continue no verso da folha) - **obrigado pela colaboração!**

**Cargo :** \_\_\_\_\_

**Tempo na empresa :** \_\_\_\_\_ Anos/meses      **Tempo de equipe:** \_\_\_\_\_ anos/meses

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos      **Sexo:** (M) (F)      **Área:** P40 ( ) ; C3 ( )

**(favor preencher os campos acima, com X conforme seu caso)**

1. Quais, na sua opinião, as ferramentas para o bom funcionamento do trabalho em equipe?

---



---

2. O que a Empresa (gerentes/facilitadores/RH) têm feito que facilita o trabalho das EAGs ?

---



---

3. Quais sugestões você poderia dar para melhorar o trabalho nas EAGs na VdB?

---



---

4. Quais os maiores obstáculos no processo de trabalho em EAGs na VdB?

---



---

5. Como era antes das EAGs na VdB?

---



---

6. Como ficou agora?

---



---

7. Responda : como me sinto trabalhando em EAG ?

---

---

8. O que você acha que é mais importante para trabalhar nas EAGs da VdB?

---

---

9. Cite 3 ou mais palavras (ou frases) que **elogiam** o trabalho das EAGs na VdB?:

---

---

---

---

10. Cite 3 ou mais palavras (ou frases) que **criticam** o trabalho nas EAGs na VdB?

---

---

---

---

11. Você se sente motivado em estar atuando em uma EAG ?

Muito motivado  Motivado  sem opinião  Pouco motivado  Desmotivado

12. Você está satisfeito com a sua participação em uma EAG ?

Muito satisfeito  Satisfeito  sem opinião  Pouco satisfeito  Insatisfeito

13. Na sua opinião a Empresa está na direção certa ?

Sim  Não Por quê? \_\_\_\_\_

---

14. Comentários adicionais:

---

---

---

---

---

---

---

**Anexo VII – Tabulação das Respostas do Questionário (Roteiro da Pesquisa Exploratória Complementar)**

**Anexo VII – Tabulação das Respostas do Questionário (Roteiro da Pesquisa Exploratória Complementar)**

## Anexo VIII – Mensagem de Apresentação da Pesquisa



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

**Solicito a sua colaboração para responder um questionário que busca identificar os “Fatores Facilitadores e Dificultadores no Processo de Implantação e Consolidação de EAGs”. Esclareço que a referida pesquisa tem finalidade puramente acadêmica e saliento que os dados obtidos nesse levantamento não serão analisados individualmente, mas sim em conjunto com todos os outros participantes. Portanto, é garantido o anonimato e o sigilo de todas as informações repassadas.**

Esta pesquisa é um pré-requisito para a titulação de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Seria de grande valor que você, como participante do processo de implantação e consolidação de EAG na VdB, respondesse ao questionário a seguir, procurando se posicionar em todas as questões. É fundamental para a pesquisa que todos os itens sejam preenchidos.

O questionário encontra-se em anexo, espero poder contar com a sua participação através do retorno desde questionário até o dia 20/07/2001. Em caso de qualquer dúvida ou necessidade de um maior esclarecimento sobre a pesquisa, entre em contato com o Mestrando no telefone ou *e-mail* apresentados abaixo. **Na certeza da solidariedade e do sentimento de estar colaborando com a produção científica das Universidades, antecipo meu agradecimento.**

Cordialmente,

Wilson Arthur Mey  
Mestrando e Pesquisador Responsável

**Para eventual contato: 317-8213  
E-mail: wilson.mey@volvo.com**

## Anexo IX – Questionário

### “Qual o seu grau de concordância em relação as seguintes afirmações?”

Baseado na sua experiência de participação em EAGs, gostaríamos que o Sr.(a) atribuísse um grau para cada um dos itens relacionados. Considerando as afirmações abaixo, utilize a escala de concordância desde : **1 (discordo plenamente) até 5 (concordo plenamente)**.

NA SUA OPINIAO :	Discordo Plenamente					Concordo Plenamente	SCO (Sem condições de opinar)
	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )		
1. A definição dos objetivos da equipe assim como a responsabilidade e interdependências dos membros são claras	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
2. A descentralização das decisões na minha EAG torna o processo ágil	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
3. A Empresa recompensa e valoriza os membros com base no seu desempenho e contribuição.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
4. A Empresa facilita a rotatividade entre os membros das EAGs	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
5. A liderança estimula a autonomia da EAG facilitando o uso da criatividade e assumindo os riscos resultantes	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
6. A mudança de supervisor para coordenador facilitou o cumprimento das metas da EAG	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
7. A “voz” da equipe é escutada atentamente pela liderança	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
8. As habilidades-chave conforme definidas pela empresa são as mais importantes para a realização do trabalho	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
9. Na EAG todos “pegam parêlho” no trabalho	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
10. Nenhum membro da equipe fica isolado.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
11. O apoio técnico e do coordenador junto à EAG nas suas tarefas rotineiras é suficiente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
12. O coordenador da equipe explica aos membros da EAG o que e como precisa ser feito no trabalho	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
13. O coordenador funciona efetivamente como elo de ligação com o gerente e da nossa EAG com as outras	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
14. O grupo contribui e coopera sempre	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
15. O processo de diagnóstico e solução de problemas na EAG é claramente definido.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
16. O tempo e as informações dadas para a realização das tarefas é suficiente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
17. Os antigos líderes sentem perda de poder e controle com a implantação de EAGs	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
18. Os conhecimentos, as metas e as decisões são compartilhadas na EAG	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
19. Os membros assumem responsabilidade e comprometimento pessoal com relação às decisões grupais e metas	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
20. Os membros da EAG participam da definição de como o trabalho será dividido	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
21. Os membros da EAG participam da definição dos critérios da avaliação de desempenho	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	

NA SUA OPINIÃO :	Discordo					Concordo Plenamente	SCO (Sem condições de opinar)
	Plenamente						
22. Os membros da EAG são receptivos às mudanças necessárias para atender aos objetivos da empresa com flexibilidade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
23. Os membros da equipe têm habilidades técnicas suficientes para executar o seu trabalho	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
24. Os profissionais mais antigos têm dificuldade para se adequar ao sistema de EAG	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
25. Sinto que meu esforço para o sucesso da EAG é valorizado pela equipe e empresa	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
26. A competição entre os membros da equipe dificulta atingir os resultados	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
27. A comunicação dos superiores hierárquicos é sempre clara e objetiva	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
28. A comunicação entre os membros da equipe é sempre clara e objetiva	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
29. A empresa proporciona um bom ambiente para o trabalho em "EAG" valorizando as pessoas	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
30. Atitudes como disciplina, respeito, honestidade, união e verdade estão presentes no grupo	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
31. Espera-se a produção de resultados rapidamente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
32. Estou de acordo com a escolha dos membros designados para desempenhar o papel de multifuncional	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
33. Me sinto satisfeito e recompensado com as responsabilidades adicionais adquiridas	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
34. No programa de treinamento é evidenciado a importância das habilidades-chave para cada função	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
35. O treinamento recebido é suficiente para fazer frente às exigências no trabalho em "EAGs"	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
36. O desenvolvimento da equipe continua em função do programa educacional que aperfeiçoa os conhecimentos e a dinâmica do grupo	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
37. O trabalho em EAG tem contribuído para melhorar a produtividade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
38. Os componentes da Equipe se ajudam mutuamente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
39. Os integrantes da equipe têm bom relacionamento interpessoal e solidariedade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
40. Os membros da Equipe se respeitam mutuamente e aceitam as diferenças individuais de personalidade	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
41. Os membros da "EAG" conversam e conseguem externar seus pensamentos, opiniões, críticas e sentimentos, sem constrangimento	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
42. Os membros da EAG assumem a responsabilidade pelos erros e acertos em conjunto	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
43. Os membros da equipe são devidamente informados sobre os resultados alcançados	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
44. Os membros da equipe têm confiança entre si	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
45. Pessoas de diferentes formação e conhecimentos incrementam os resultados da EAG	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
46. Representantes de equipe e coordenadores geram um incremento no desempenho da EAG	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
47. São estabelecidas e comunicadas claramente as expectativas de desempenho individual e coletivo	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	
48. Situações como boicote, manipulação, "fofoca" e pressão são bem administrados pela EAG	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	9 ( )	

## Anexo X – Caracterização do Entrevistado

### A) Idade :

1. ( ) 18-29 anos      2. ( ) 30-39 anos      3. ( ) 40-49 anos  
4. ( ) 50-59 anos      5. ( ) 60 anos ou +

### B) Nível de Escolaridade :

1. ( ) Até o 1º grau completo/inc  
ompleto      2. ( ) 2º grau completo/incompleto      3. ( ) Curso Superior completo/incompleto  
4. ( ) Pós Graduação (Especialização)

### C) Tempo de Empresa :

1. ( ) Até 1 ano      2. ( ) 1-3 anos      3. ( ) 3-5 anos  
4. ( ) 5-7 anos      5. ( ) 7-10 anos      6. ( ) 10 anos ou +

### D) Tempo de participação em EAG :

1. ( ) Até 6 meses      2. ( ) 7-12 meses      3. ( ) 13-18 meses  
4. ( ) 19-24 meses      5. ( ) 25-36 meses      6. ( ) Acima de 3 anos

### E) Área :

1. ( ) "PM"      2. ( ) "CL"

### F) Equipe (opcional) :

#### "PM"

1. ( ) EAL1    2. ( ) EAL2    3. ( ) EAL3    4. ( ) EBM1    5. ( ) EGB1    6. ( ) EGB2  
7. ( ) EMA1    8. ( ) EQL1    9. ( ) ERE1    10. ( ) ETS1

#### "CL"

11. ( ) P1    12. ( ) P2    13. ( ) P3    14. ( ) P4    15. ( ) P5    16. ( ) P6  
17. ( ) P7    18. ( ) P8    19. ( ) P9    20. ( ) P10    21. ( ) P11    22. ( ) P12

### G) Cargo :



## **Anexo XI – Desafios para Implantação do Novo Modelo**

Algumas declarações com respeito à experiências na implantação de EAGs nos Estados Unidos, consideradas preliminarmente no processo da Empresa pesquisada.

**Fonte:** Wellins *et al.*, 1994 , pp. 201-202 (Textos extraídos do livro Equipe Zapp - *Empowered Teams*)

### **O Desajuste**

"Mudanças tão extensas e abrangentes como a implementação de equipes autogerenciáveis nunca ocorrem sem resistência. Eis uma amostra das reações às equipes de trabalho que você, sem dúvida, ouvirá vez por outra"

#### **“As Equipes de trabalho são um conceito alienígena; elas não darão certo neste país.”**

John Brodic, presidente da United Paperworkers Local 448, disse na *Business Week*, “O que a empresa quer é que trabalhemos como os japoneses. Todo mundo sai e faz polichinelos pela manhã e se beija ao ir para casa à noite. As pessoas trabalham como uma equipe, são desleais umas com as outras e perdem o controle de seus destinos. Isso não vai dar certo neste país” (Hoerr, 1989). Realmente, alguns conceitos japoneses podem não funcionar aqui - mas a maioria funciona. O fato relevante é que as equipes autogerenciáveis não são um conceito alienígena; elas são compatíveis com os valores e a cultura americanos.

#### **“O conceito é ótimo, mas a execução é péssima.”**

Em alguns outros casos, as implementações precárias podem suscitar sentimentos negativos. No mesmo artigo da *Business Week* que acabamos de mencionar, um colaborador da indústria automobilística se queixou de que as sessões iniciais de treinamento de equipes preparavam todo mundo para aumentar seus níveis de envolvimento nas tomadas de decisões, mas quando a fábrica atingiu o pico de produção, “de repente, você era apenas mais um rato de fábrica”. Um supervisor de uma outra empresa nos disse que fora convocado para uma reunião juntamente com outros supervisores, na qual foram informados de que a empresa passaria a adotar o sistema de equipes e seus cargos seriam extintos. A empresa, então, pediu ao chocado grupo de supervisores que desse suporte à implementação.

#### **“Poderia ter dado certo, mas os gerentes e supervisores estragaram tudo.”**

Os sentimentos negativos em relação às equipes de forma nenhuma se limitam aos colaboradores de linha. Os gerentes e supervisores podem ser obstáculos significativos a implementações bem-sucedidas de equipes de trabalho. Eles são os que mais têm a perder em termos de posição, autoridade e poder. Na nossa experiência, supervisores e gerentes declararam estar mais ameaçados quando os profissionais que integravam as equipes começavam a negligenciar suas responsabilidades, criando vácuos de atribuições que levavam esses supervisores e gerentes a se comportarem das mais diversas formas defensivas e contra-producentes.

**“Tentamos as equipes, mas os colaboradores não aceitam a mudança.”**

Esse poderia ser o tipo mais prejudicial de desajuste. Haverá quem diga, “Voltemos aos gerentes cuidando da administração, e os colaboradores, do trabalho”. Existem situações em que os colaboradores relutam em assumir responsabilidades de administração e liderança. A reação natural dos gerentes ameaçados será, “Eu lhe disse”. Na maioria dos casos, entretanto, esses fracassos não serão atribuídos aos colaboradores relutantes, mas a uma administração precária.

## Anexo XII – Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa": Premissas

### Premissas consideradas para desenvolvimento do projeto:

O projeto deve:

- Atender à visão do grupo empresarial., privilegiando o trabalho em equipe e "*empowerment*" dos funcionários, tornando as funções mais abrangentes, interessantes e desafiadoras;
- Organizar as atividades (processos, projetos, unidades de negócios, centros de lucro etc.), de forma a otimizar recursos e utilizar, ao máximo, as potencialidades existentes internamente, reavaliando funções e estrutura hierárquica para possibilitar o efetivo envolvimento/participação dos funcionários no processo decisório;
- Proporcionar o desenvolvimento da competência organizacional voltada à satisfação do cliente e solidificação da imagem da marca;
- Considerar as peculiaridades de cada atividade adaptando o projeto conforme as necessidades específicas, respeitando, entretanto, as premissas e objetivos básicos definidos.

Fonte: Dados de pesquisa.

## **Anexo XIII – Fatores Críticos de Sucesso**

### **Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"**

#### **Foram considerados como Fatores Críticos de Sucesso:**

- Ter apoio da alta administração e definições de objetivos e políticas claras para toda a organização;
- Obter a concordância e o compromisso dos envolvidos;
- Ouvir as equipes, proporcionar de maneira rápida os recursos adequados, de forma a atender as necessidades básicas;
- Treinar e informar os envolvidos de maneira simples e de fácil compreensão;
- O responsável pelo processo deve priorizar o acompanhamento do comportamento das equipes e resultados obtidos;
- Abrir caminhos para as equipes ou participantes dela, se destacarem;
- Os participantes devem estar prontos para rever opiniões formadas, pontos de vista, conceitos, idéias pré-concebidas, experiências passadas, e estar preparados para aprender continuamente;
- Comunicar, comunicar, comunicar exaustivamente;
- Basear-se em premissas comuns a toda a empresa.

Fonte: Dados de pesquisa.

## **Anexo XIV – Fatores Críticos do Projeto**

### **Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"**

#### **Foram considerados como Fatores Críticos do Projeto:**

- Metas e objetivos confusos, não mensuráveis e inconsistentes;
- Políticas e procedimentos mal elaborados e inadequados à nova realidade;
- Conflitos de personalidade entre os participantes; perfis inadequados; *feedback* e informações insuficientes;
- Indisponibilidade de tempo para as equipes trabalharem na solução dos problema identificados;
- Falta de confiança na equipe;
- Falta de vontade de mudar;
- Falta de recursos, ferramentas e sistemas apropriados.
- Falta de treinamento aos integrantes da equipe (como atuar em grupo / novas tendências / motivação para aceitar novas formas de trabalho / postura individual X grupo).

Fonte: Dados de pesquisa.

## **Anexo XV – Como Desenvolver uma Empresa Voltada a Processos?**

### **Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"**

**Foi considerado o seguinte modelo:**

- Carreira horizontal - atrativa/cargos mais abrangentes
- Menos cargos hierárquicos
- Líderes atuando como facilitadores das equipes
- Novo sistema de remuneração fixa e variável, baseado em:
  - > competências / habilidades
  - > resultados

Fonte: Dados de pesquisa.

## **Anexo XVI – Revisão das Políticas de Recursos Humanos**

### **Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"**

**Na fase de projeto, foram contempladas as seguintes estruturas / atividades:**

- Sistema de cargos e remuneração
- Recrutamento e seleção
- Treinamento e desenvolvimento
- Avaliação de desempenho
- Segurança patrimonial (revista na portaria)
- Controle de ponto

Fonte: Dados de pesquisa.

## **Anexo XVII – Função do Coordenador (Facilitador)**

### **Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"**

No novo modelo, a princípio, o coordenador deveria exercer uma posição mais tática e de assessoramento técnico como suporte às áreas de atuação:

- a) Interfaces técnicas entre as áreas técnicas e operacionais;
  - mudança de *layout* / dispositivos
  - análise de dispositivos;
  - tempo *standart*;
  - balanceamento de linha;
  - racionalizações
- b) Repasse das atividades administrativas para as equipes;
- c) Estabelecimento dos objetivos das EAGs e acompanhamento nos resultados;
- d) Detectar necessidades de treinamento e desempenho das EAGs;
- e) Análise de viabilidade para implantação de sugestões d melhoria, (investimentos, formas, etc ... )
- f) Assegurar que a comunicação e informação chegue as áreas de execução. Comunicação inter e intra equipes + *feedback*;

Fonte: Dados de pesquisa.



## **Anexo XVIII – Atividades e Responsabilidades Típicas das Equipes**

### **Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"**

Os funcionários organizados em equipes são responsáveis por um produto ou serviço como um todo ou por parte dele. Tomam decisões relacionadas a uma ampla variedade de problemas, incluindo freqüentemente prerrogativas gerenciais tradicionais, como quem executará que tipos de tarefas, a resolução de problemas da qualidade, a mediação de conflitos entre os membros e a seleção dos líderes da equipe. Seguem algumas atividades / responsabilidades típicas de uma equipe autogerenciável:

- Controle de tempo pela própria equipe
- Análise dos problemas da qualidade
- Atribuição de tarefas
- Treinamento dos membros da equipe
- Redesenho dos processos de produção
- Aplicação de novas técnicas de trabalho (TPM, TQM, Casa Limpa, etc.)
- Definição de metas da equipe
- Avaliação do desempenho interno
- Registros da qualidade
- Resolução de problemas técnicos
- Preparação de orçamentos anuais
- Indicação do líder ou representante da equipe
- Ligações dentro da equipe
- Seleção dos membros da equipe

Fonte: Dados de pesquisa.

## **Anexo XIX – Responsabilidades Dentro das EAGS**

### **Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"**

#### **Papel dos membros das Equipes:**

- Executar atividades operacionais descritas nas Instruções de Trabalho (IOs);
- Elaborar propostas de melhorias no ambiente de trabalho;
- Coordenar fluxo de trabalho (balanceamento);
- Requisição de materiais de consumo;
- Solicitar manutenção;
- Cumprir os KPIs (*K- Performance Indicators*) da Divisão;
- Manter o programa "Casa Limpa";
- Programação de férias.
- Análise dos processos da qualidade
- Controle de tempo pela própria equipe
- Atribuição de tarefas
- Redesenho dos processos de produção
- Aplicação de novas técnicas de trabalho (TPM, TQM, etc)
- Registros da qualidade
- Resolução de problemas técnicos

Fonte: Dados de pesquisa.

## **Anexo XX – Diferencial Entre EAGs na VdB e outras experiências**

Segundo informações coletadas junto à empresa pesquisada, estariam existindo alguns diferenciais da mesma com relação a outras experiências conhecidas:

- O foco de atuação nesta nova forma de trabalho está estruturada no relacionamento pessoal e não no fortalecimento do processo;
- Os treinamentos atuam no preparo das pessoas e na pré-disposição para mudanças;
- O processo não foi alterado, as pessoas envolvidas no processo estão atuando de maneira diferenciada;
- Houve e está sendo mantido o respeito pela diversidade das características de cada área e as características do comportamento das equipes;
- A evolução das EAGs precisa obedecer a escala de maturidade dos estágios de desenvolvimento: 1 - teste 2- luta 3- aprendizagem 4- desempenho 5- decadência

Fonte: Dados de pesquisa.

## **Anexo XXI – Papel das Lideranças no Novo Modelo**

### **Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"**

Conforme premissas da Empresa, os papéis das lideranças devem sofrer a seguinte transformação:

**Gerente/Chefe:** Os gerentes terão que exercer mais o papel de Liderança e envolver-se numa série de práticas que dão poder às pessoas, liderando-as para se envolverem na administração da organização e nas suas próprias funções. Os gerentes deverão assegurar que as equipes se desenvolvam da maneira eficiente, orquestrando o processo para sua avaliação e recompensa. Terão que articular a filosofia administrativa da organização, fazendo com que os funcionários compreendam as metas da organização, transformando-as em inspiração para a busca contínua por melhorias.

**Chefe/Supervisor:** O papel do Chefe / Supervisor irá se modificando conforme evoluir a distribuição de autoridade e responsabilidade nas equipes. Desempenhando um papel tático, poderá coordenar várias equipes ao mesmo tempo. O Supervisor deverá fomentar o autogerenciamento ao incentivar a equipe a cumprir os objetivos estabelecidos e a monitorar seu próprio desempenho.

Fonte: Dados de pesquisa.

## Anexo XXII – Similaridades entre o Multifuncional e o Representante

### Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"

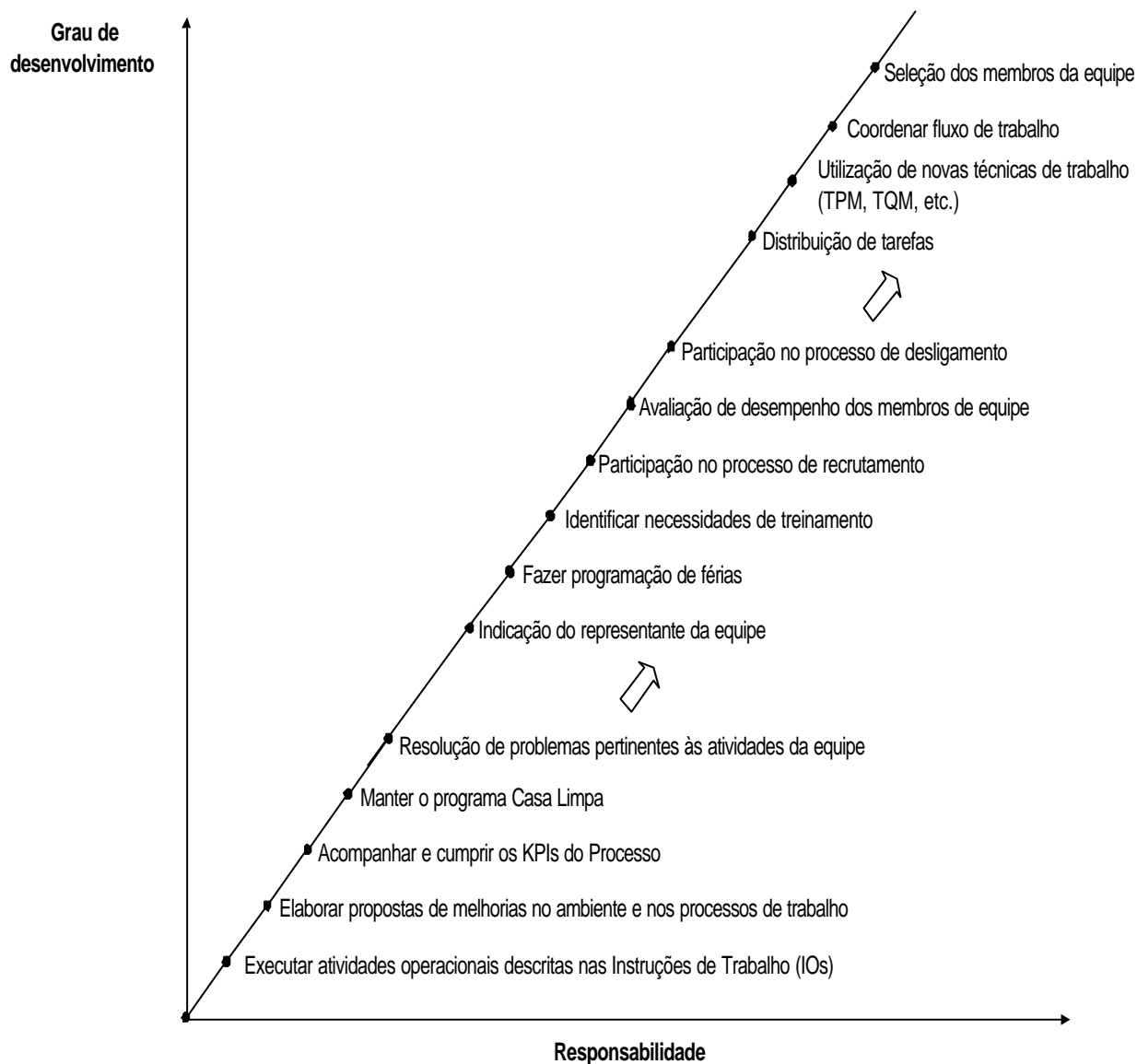
Para efeito da implementação do novo modelo de trabalho e conforme conceituação e classificação interna da Empresa, as similaridades entre o membro multifuncional e o representante de EAG, são identificadas conforme abaixo.

Multifuncional	Representante	Similaridades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• profissional com experiência generalizada na área que atua;</li> <li>• possui domínio técnico do processo de produção;</li> <li>• depende da disponibilidade de vaga , porquê é um cargo;</li> <li>• cargo permanente;</li> <li>• não pode ser indicado pela equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porta-voz da equipe;</li> <li>• coordenador das atividades administrativas;</li> <li>• não necessita tecnicamente todos os processos da área que atua;</li> <li>• não depende da disponibilidade de vaga porque é uma função;</li> <li>• pode ser indicado pela equipe;</li> <li>• pode ser fixo ou por revezamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• as funções de Multifuncional e Representante podem ser desenvolvidas pela mesma pessoa;</li> <li>• ambos podem ser indicados pela chefia imediata;</li> <li>• todos são co-responsáveis pelo desempenho da equipe</li> </ul>

Fonte: Dados de pesquisa.

## Anexo XXIII – O Modelo de Curva de Empoderamento

### Projeto "Novas Formas de Trabalho na Empresa"



Fonte: Dados de pesquisa.

**Anexo XXIV – "*Individual Contribution Plan - ICP*"**

**Anexo XXIV – "*Individual Contribution Plan - ICP*"**



**Anexo XXIV – "Individual Contribution Plan - ICP"**

**Anexo XXIV – "*Individual Contribution Plan - ICP*"**

**Anexo XXV – "*Individual Contribution Plan - ICP*" Compilado: Modelo**

## Anexo XXVI – Avaliação de Competências

### 1. ESCALA DE AVALIAÇÃO

Toda competência será avaliada segundo quatro Níveis de “Proficiência”. Para cada Nível de Proficiência existe uma definição genérica, conforme a seguir:

<b>N1</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>	Competência sendo aprimorada, desenvolvida. O desempenho das atividades requer o <u>acompanhamento</u> de profissionais mais experientes, sendo capaz de solucionar questões mais simples da atividade/ processo.
<b>N2</b>	<b>APLICAÇÃO</b>	Competência sendo aplicada. Sua utilização se focaliza na <u>realização</u> das atividades/ processo dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos, sendo capaz de solucionar questões de média complexidade da atividade/processo.
<b>N3</b>	<b>OTIMIZAÇÃO</b>	Competência sendo usada de forma otimizada. Sua utilização se focaliza no <u>aperfeiçoamento</u> das atividades/ processo superando os padrões esperados de desempenho, sendo capaz de solucionar questões complexas da atividade/processo.
<b>N4</b>	<b>EXCELÊNCIA</b>	Competência sendo usada em estado de excelência. Sua utilização se focaliza em atividades de <u>criação/ inovação</u> , treinamento/ orientação e/ou liderança de equipes, sendo capaz de solucionar questões de grande complexidade da atividade/ processo.

Os critérios acima serão aplicados para as competências específicas do Nível Gerencial e Profissional (Médio e Superior) e para as competências genéricas do Nível Profissional (Médio e Superior).

A relação de pesos entre as Competências Genéricas e Específicas será diferenciada de acordo com o grupamento de cargos:

<b>Grupamento de Cargos</b>	<b>Peso Comp. Genérica</b>	<b>Peso Comp. Específica</b>
Gerentes	80	20
Profissionais Nível Superior	40	60
Profissionais Nível Médio	20	80

Isto quer dizer que de acordo com o Grupamento de Cargos a VdB dá ênfase maior nas Competências Genéricas ou nas Específicas.

## 2. COMPETÊNCIAS GENÉRICAS DOS PROFISSIONAIS

### A) Relacionamento Interpessoal:

É a habilidade de posicionar-se adequadamente nas relações profissionais e pessoais (construção de rede de contato); perceber diferenças individuais; dar e receber feedback; contribuir construtivamente nas soluções de problemas e conflitos; buscar soluções criativas e inovadoras que conduzam a um crescimento próprio e das pessoas, visando um relacionamento ganha-ganha.

**Nível 1:** mantém um clima de harmonia nas relações com superiores e colegas de trabalho.

**Nível 2:** comunica-se de forma interativa nos diversos níveis hierárquicos e no próprio grupo de trabalho.

**Nível 3:** transita em todos os níveis hierárquicos, demonstrando clareza de comunicação e facilidade em criar uma rede de contatos que auxiliam no alcance dos resultados.

**Nível 4:** lida eficazmente nas relações interpessoais, adequando as necessidades e exigências de cada um às da situação de conflito ou resistências.

### B) Orientação para resultados:

É a capacidade para alcançar resultados positivos para a organização em termos de rentabilidade, produtividade, qualidade, investimentos e outros aspectos não financeiros, adaptando-se rapidamente às mudanças de qualquer natureza e/ou situação de pressão no trabalho.

**Nível 1:** cumpre dentro das normas estabelecidas, compromissos assumidos ou inerentes à função que desempenha.

**Nível 2:** adapta-se às mudanças contribuindo com novas idéias e sugestões.

**Nível 3:** contribui e estimula colegas a participar e dirigir esforços para alcançar os objetivos/ metas propostas.

**Nível 4:** percebe a importância e grau de responsabilidade atribuídos nos objetivos propostos, estabelecendo prioridades e formas de alcançá-los.

**C) Trabalho em equipe:**

Representa um conjunto de valores que estimula comportamentos tais como: ouvir e responder, de forma construtiva, pontos de vista expressos por outras pessoas, dando apoio aos que necessitam dele, reconhecendo e compartilhando objetivos e interesses.

**Nível 1:** responde às atribuições do cargo, cumprindo compromissos assumidos diante dos superiores, pares, clientes, dentro dos prazos negociados.

**Nível 2:** participa e dirige esforços para alcançar os objetivos/metapropostos na solução de problemas.

**Nível 3:** participa e incentiva em atividades que dependam do comprometimento e realização em conjunto com o grupo de trabalho.

**Nível 4:** contribui e interage para o desenvolvimento de trabalhos em grupo, aceitando opiniões divergentes que venham a predominar.

**D) Pró-atividade/ criatividade:**

Capacidade de gerar idéias úteis e aplicáveis, inovando ou adaptando soluções para os problemas detectados, de forma a agilizar ou criar alternativas para aprimorar/ desenvolver novos produtos, processos ou serviços.

**Nível 1:** contribui com melhorias no trabalho, sugerindo mudanças/ soluções de otimização.

**Nível 2:** supera dificuldades em situações de desafio com alternativas variadas e adequadas.

**Nível 3:** propõe idéias inovadoras e influencia na participação da equipe no processo decisório.

**Nível 4:** enfrenta e supera dificuldades/ problemas em situações de desafio, analisando causas para recomendação de soluções eficazes, aceitando riscos com domínio das consequências.

**E) Foco no cliente:**

Capacidade para identificar ações internas/ externas que impactam na área, processo ou no negócio e no cliente. Antecipa e identifica as necessidades dos clientes internos e externos, visando atendê-los de forma mais ágil e melhor quando comparados a referências de excelência.

**Nível 1:** atende o cliente dentro de sua esfera de atuação e poder de decisão.

**Nível 2:** entende o cliente e participa nas resoluções de problemas apresentados na área de atuação.

**Nível 3:** coloca-se no lugar do cliente buscando atendê-lo o mais rápido possível dentro dos padrões de qualidade estabelecidos.

**Nível 4:** interage junto ao cliente, buscando antecipar-se as suas necessidades.

**D) Visão sistêmica:**

É a capacidade de entender o negócio e visualizar como suas ações, atividades e atitudes podem influenciar ou interagir com outras áreas da organização e/ou fornecedores.

**Nível 1:** entende e utiliza os recursos disponíveis na organização para otimização e qualidade das atividades desempenhadas na área.

**Nível 2:** busca adquirir preparo profissional conforme tendências, apontadas nas análises de cenários futuros de negócios.

**Nível 3:** planeja e realiza mudanças que atendam as tendências de mercado em sua atividade diária ou projeto de melhoria.

**Nível 4:** intui mudanças, prepara-se para novas tendências, buscando um desenvolvimento individual e da equipe, consistentes com as mudanças da organização e dos negócios.

## Anexo XXVII – Formulário de Avaliação de Competências

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS Grupamento dos Cargos Profissionais

NOME:		NÍVEL HIERÁRQUICO:	MÉDIO
CARGO:	Montador	NOME DO AVALIADOR:	
CÓDIGO DO CARGO:	71	CARGO DO AVALIADOR:	
MATRICULA:		DATA DA AVALIAÇÃO:	
LOTACÃO:			

#### INSTRUÇÕES

KARIN/ MÁRCIO: AQUI DEVEM ENTRAR AS INSTRUÇÕES REFERENTES AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO, POR EXEMPLO: APÓS PREENCHER O FORMULÁRIO ENVIE PARA O RECURSOS HUMANOS VIA MEMO, ETC...

Input do usuário

#### OBSERVAÇÃO

LEMBRE-SE QUE OS N'S (N1, N2, N3 E N4) REFEREM-SE AOS NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA DA COMPETÊNCIA, QUE ESTÃO DESCRITOS NA CARTILHA DE COMUNICAÇÃO DO PROGRAMA. PODERÁ HAVER PROFISSIONAIS QUE AINDA NÃO POSSUEM A COMPETÊNCIA NO NÍVEL 1 (N1). DESTA FORMA NENHUMA MARCAÇÃO DEVERÁ SER FEITA NOS NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA DA COMPETÊNCIA.

#### AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GENÉRICAS

CÓD	COMPETÊNCIA GENÉRICA	PESO	PROFICIÊNCIA			
			N1	N2	N3	N4
1	Relacionamento Interpessoal	5				
2	Orientação Para Resultados	5				
3	Trabalho em Equipe	5				
4	Pró-atividade/Criatividade	5				
5	Foco no Cliente	5				
6	Visão Sistêmica	5				
		<b>30</b>				

#### AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

CÓD	COMPETÊNCIA ESPECÍFICA	PESO	PROFICIÊNCIA			
			N1	N2	N3	N4
71_1	Sistemas Corporativos	2,5				
71_2	Ferramentas Manuais/ Pneumáticas / Elétricas	3				
71_3	Documentação Técnica	3,5				
71_4	Montagem / Desmontagem de Peças e Componentes	4				
71_5	Instrumentos de Medição	3,5				
71_6	Regulagens	5				
71_7	Montagens Especiais e Internas do Produto	3,5				
71_8	Funções dos Motores	5				
71_9	Máquinas e equipamentos de montagem	4,5				
71_10						
71_11						
71_12						
71_13						



## **Anexo XXVIII – Acompanhamento dos Indicadores de Desempenho**

## Anexo XXIX – Tabela de Acompanhamento do Empoderamento das EAGs na Area "CL"

### ACOMPANHAMENTO DAS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

EQUIPE P12	EQUIPE	EMPRESA
Total de funcionários	4	
Média de tempo de casa (anos)	12	6
Média de idade dos funcionários	37	31

Atividades realizadas pela equipe	Grau de Comprometimento da equipe em (%)			
	EQUIPE	EMPRESA		
		Não praticado	Parcial	Total
Executar atividades operacionais descritas nas Intruções de Trabalho	Parcial	1,28	11,54	87,18
Elaborar proposta de melhorias no ambiente e nos processos de trabalho	Total	17,95	34,62	47,44
Acompanhar e cumprir os KPI's do processo	Total	0	24,36	75,64
Manter o programa Casa Limpa	Parcial	0	48,72	51,28
Participar na resolução de problemas pertinentes às atividades da equipe	Total	1,28	52,56	46,15
Participar na indicação do Representante da equipe	Total	29,49	5,13	65,38
Fazer programação de Férias	Total	32,05	28,21	39,74
Identificar necessidade de Treinamentos	Parcial	24,36	52,56	23,08
Participar no processo de Recrutamento	Não praticado	47,44	35,9	16,67
Participar no programa de avaliação de desempenho da Equipe	Não praticado	29,49	38,46	32,05
Participar no processo de Desligamento	Não praticado	85,09	14,1	0
Participar na distribuição de tarefas	Total	17,95	17,95	64,1
Utilizar novas técnicas de trabalho	Total	29,49	28,21	42,31
Coordenar fluxo de Trabalho	Parcial	16,67	20,51	62,82
Selecionar participantes para a equipe	Total	29,49	52,56	17,95

Características principais da Equipe:	EQUIPE	EMPRESA		
		Regular	Bom	Ótimo
Comportamento da equipe	Ótimo	25,64	44,87	29,49
Prontidão para o aprendizado	Bom	3,85	57,69	38,46
Interesse em assumir responsabilidades	Ótimo	32,05	42,31	25,64
Índices de Qualidade ao produto	Regular	14,1	55,13	30,77
Absenteísmo	Ótimo	19,23	51,28	29,49
Turnover	Bom	24,36	51,28	24,36
Proposta de melhorias	Regular	32,05	48,72	19,23

Escolaridade da Equipe:	EQUIPE	EMPRESA
1º Grau Incompleto	25	2,59
1º Grau completo		21,67
2º Grau Completo	75	71,02
3º Grau Completo		4,48
Não Informado		0,24

