

Equipes Semi-Autônomas de Alta Performance. Um estudo teórico-empírico

Marcelo Guelbert (UTFPR) mguelbert@gmail.com
Tanatiana Ferreira Guelbert (UFSC) tguelbert@gmail.com
Olga Regina Cardoso (UFSC) olgacardoso@uol.com.br
Erick Yoram Guelbert (UTFPR) eyguelbert@gmail.com
Jose Nunes Santa Maria (FAESP) ngp100@hotmail.com

Resumo:

As organizações tem buscado se aperfeiçoar e implantar estratégias voltadas para o desenvolvimento do trabalho por meio das equipes, tendo por objetivo, alcançar maior envolvimento e comprometimento, para alavancar os índices de produtividade e lucratividade. Nesse cenário emerge os conceitos relacionados às *Self Managing Work Teams* (Equipes Autogerenciáveis) e *Semi-Autonomous Work Teams* (Equipes Semi-Autônomas), ou ainda *High-Performance Work Teams* (Times de Trabalho de Alto-Desempenho). O presente estudo aborda teoricamente os conceitos e a importância das equipes semi-autônomas para o sucesso das organizações, bem como, conceitos que norteiam o objeto em estudo como os grupos e times de trabalho, equipes multifuncionais, autonomia das equipes de trabalho, a importância da liderança, estratégias para o desenvolvimento de equipes e as causas de fracasso da implantação de equipes. Empiricamente, a pesquisa elenca o diagnóstico da investigação, de cunho qualitativo, realizada em uma indústria do segmento automotivo.

Palavras chave: Alta Performance, Equipes Semi-autônomas, Indústria Automotiva, Liderança.

High-performance semi-autonomous work teams. A theoretical and empirical study

Abstract

Organizations have sought to improve and implement strategies for the development of work by the teams, aiming to achieve greater involvement and commitment to leveraging the productivity and lucrativeness indexes. In this scenario concepts related to Self Managing Work Teams and Semi-Autonomous Work Teams, or High-Performance Work Teams emerges. The present study approaches theoretical concepts and the semi-autonomous work teams importance for the success of organizations, as well as concepts that guide the object under study as groups and work teams, cross-functional teams, autonomous work teams, the leadership importance, developing teams strategies and failure causes of the deployment team. Empirically, the survey lists the research diagnostics, as qualitative order, in an automotive segment industry.

Key-words: High-performance, Semi-Autonomous Work Teams, Leadership, Automotive Industry

1. Introdução

As organizações modernas estão enfrentando ambientes dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. Assim, com o advento e o aperfeiçoamento das teorias organizacionais, o conhecimento para a implantação de equipes de alta performance

tornou-se um dos fatores importantes no ambiente competitivo das organizações (SZEZEBICKI *et al.*, 2006).

Baseado nos potenciais das equipes, MCdermott (1999) complementa, citando que nas últimas décadas têm-se efetivamente presenciado mudanças no modelo organizacional das empresas: ao invés de organizar o trabalho com base simplesmente em funções e departamentos, as empresas estão adotando estruturas baseadas em equipes. Bejarano *et al.* (2005) afirma ainda, que as equipes de alta performance podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis (treinamento, apoio da direção, etc.) ao seu desenvolvimento estejam presentes.

A denominação Equipes Autogerenciáveis vem da tradução do termo em inglês *Self Managing Work Teams* (SMWT) ou *Self Directed Work Teams* (SDWT). Já *Semi-Autonomous Work Teams* (SAWT) é o termo para as Equipes Semi-Autônomas, que confere a dimensão adequada a estas equipes, visto que no ambiente organizacional, a autonomia será sempre limitada, pela própria equipe estar inserida em estrutura organizacional hierarquizada. Portanto, conceitualmente, Equipes Autogerenciáveis e Equipes Semi-Autônomas, ou ainda Grupos Semi-autônomos tratam do mesmo assunto com o diferencial do líder único (no caso das semi-autônomas) (ROY e BRUN, 2003; MOREIRA, 2004). Para Aleixo (2003) o líder deve vir de dentro de um grupo, mas sua seleção deve ser dinâmica, e pode mudar de reunião para reunião ou horário a horário, é, portanto, baseada no conhecimento e na aptidão.

Algumas empresas, como a citada no estudo de Bradley e Willett (2004) utilizam a denominação *high-performance work teams*, ou times de trabalho de alto-desempenho, não agregando, portanto, o grau de autonomia.

Estas denominações enfatizam a característica de tais equipes de trabalho, em atuarem com uma série de fatores que afetam a organização das tarefas dentro da equipe, assim como assuntos internos abrangendo desde a seleção dos membros até a escolha do líder. Equipe, etimologicamente se origina do francês *équipe* definido como um conjunto de pessoas que se aplicam à realização de uma mesma tarefa ou trabalho (BEJARANO *et al.*, 2006). Sousa *et al.* (2001) concorda e complementa destacando o comprometimento pessoal de todos os membros das equipes, e a consciência destes a respeito do autocrescimento e do desenvolvimento organizacional.

Portanto para este estudo, os termos equipe de alto desempenho ou time de alto desempenho, serão utilizados como equivalentes. O propósito de quem constitui uma equipe é que ela se transforme em uma unidade de alta performance (ou desempenho), assim somando-se ao grau de autonomia foi definido o título do presente tópico: Equipes Semi-Autônomas de Alta Performance, o que poderia levar também o nome de Times Semi-Autônomos de Alto Desempenho.

2. Equipes Semi-Autônomas de Alta Performance

O planejamento e desenvolvimento de equipes em ambiente organizacional são fundamentais para construir a performance desejada na aplicação de ferramentas e estratégias, Katzembach e Smith (2001) afirmam que as equipes são a base do desenvolvimento de uma empresa por agir diretamente na cultura organizacional. Chirumbolo (2005) complementa mencionando que o trabalho em equipe é empregado em quase todos os aspectos da vida organizacional, na resolução de problemas e conflitos, negociações, comercialização e pesquisas.

As equipes são ferramentas indicadas para que haja a potencialização e execução do conhecimento através da disseminação de ideias e trabalho em grupo. Não mais se acredita no conhecimento isolado dos indivíduos. A nova cultura organizacional oferece espaço para que o conhecimento seja compartilhado em prol do desenvolvimento (SZEZEBICKI *et al.* 2006 p. 8).

Ainda sobre equipes, Senge (1998) comenta que a equipe é um organismo essencial de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento. Para Robbins e Finley (1997) e Bejarano *et al.* (2005) existem diversos motivos pelos quais as organizações têm optado pelas equipes, enfatizando as seguintes vantagens: aumento da produtividade, melhora na comunicação, realização de tarefas que grupos comuns não podem fazer, melhor uso de recursos, maior criatividade e eficiência na resolução de problemas.

Para Katzembach e Smith (2001) a equipe é um grupo de pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissados e com propósito de alcançar metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis.

Uma única pessoa usando práticas de melhoria da qualidade pode fazer uma grande diferença em uma organização, mas raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficiente para compreender tudo o que está envolvido em um processo, portanto, importantes aumentos de qualidade e produtividade resultam, geralmente, de equipes (SOUSA, 2001).

Katzembach e Smith (2001) explicam que as equipes dividem-se em real *team* (equipes de verdade), *single leader team*, (equipes de único líder) e por último o *Compromisse unit team* (equipes de unidade de compromisso ou meio-termo).

Para melhor compreensão do tema, Equipes Semi-Autônomas de Alta Performance, os pesquisadores abordam, no transcórre do texto, tópicos e conceitos que norteiam o objeto em estudo como os grupos e times de trabalho, equipes multifuncionais, autonomia das equipes de trabalho, a importância da liderança, estratégias para o desenvolvimento de equipes, bem como as causas de fracasso da implantação de equipes.

2.1 Grupos de trabalho

Bandeira (2002) descreve o grupo de trabalho como um conjunto de pessoas independentes, relacionadas entre si, que desenvolvem uma tarefa comum, fato que promove uma organização, procedimentos de funcionamento e uma distribuição de papéis particular. No Grupo, portanto, seus membros primariamente dividem informações e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver suas tarefas na área de sua responsabilidade (DRUCKER, 2005).

... os grupos podem ser divididos em formais e os informais. Os formais, no meio organizacional, são os que são deliberadamente criados pelos dirigentes, e podem ser divididos em permanentes ou temporários. A formação destes últimos tem sido atualmente frequente nas organizações produtivas, como meio de enfrentar as rápidas e constantes mudanças de contextos, e como unidades de maior flexibilidade e eficácia para solução padrão. Os grupos informais são constituídos por pessoas cujas necessidades humanas são bem maiores que as ditadas pelas tarefas ou obrigações para com o trabalho. Assim, essas pessoas buscam estas formações já definidas legalmente e favoráveis, ao nível de espaço e tempo, para atenderem suas necessidades de relacionamentos e contatos. Surgem então os grupos formais para o surgimento de um informal, este último pode surgir de forma independente (RODRIGUES; AMORIM, 1998, pg. 4).

Os grupos de trabalho de certa forma serão uma equipe, quando atingirem o amadurecimento (ALEIXO, 2003). Este amadurecimento é a própria forma de operar e a procura de resolver os problemas que afetam seu funcionamento.

2.2 Times de Trabalho

Goldbarg (*apud* BANDEIRA, 2002, p. 30) define Time como “pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão”. São caracterizados como unidades de

alto desempenho que utilizam uma lógica de trabalho bastante distinta, sendo um resultado aperfeiçoado do relacionamento de um pequeno grupo de pessoas, buscando a qualidade de vida, a redução das tensões no trabalho e o estabelecimento de parceria entre a organização e a força de trabalho. Molleman *et al.* (2004) complementa que os times são introduzidos em organizações com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional e os resultados individuais dos trabalhadores. As indústrias têm demonstrado o aumento contínuo do uso de times de trabalho para desenvolver as estratégias de gestão (HALFHILL *et al.* 2005).

2.3 Equipes Multifuncionais

Hammer e Champy (1994) estudaram a atuação de equipes multifuncionais responsáveis por processos rotineiros em um caso ocorrido na empresa *Bell Atlantic*, onde as equipes realizaram o trabalho através de um processo dez vezes mais rápido que o convencional, gerando menos erros e mal-entendidos, reduzindo despesas gerais de administração de processos e melhorando o controle e a integração. Estas equipes têm uma vida útil reduzida e permanece unida somente até o término do objetivo. Por exemplo, em uma equipe formada para o desenvolvimento de um novo produto, onde podem estar contribuindo profissionais ligados a área de vendas, marketing, engenharia, manutenção e manufatura.

A multifuncionalidade, para Ohno e Shingo (OHNO, 1997) é o aprendizado e operação de vários postos de trabalho pelos funcionários de uma empresa.

Uma equipe multifuncional, portanto, pode ser utilizada apenas por projeto ou resolução de problemas específicos durante um determinado tempo, como mencionado por Bandeira (2002), a multifuncionalidade pode ser desenvolvida dentro das equipes de trabalho, cabendo o termo (multifuncionalidade) relativo ao fato do funcionário desenvolver várias atividades no interior de um processo produtivo, ou no interior de uma célula. Neste último sentido Manoochchri (*apud* PROFETA, 2003) complementa que multifuncionalidade é fundamental para que se consiga estabilizar o plano de produção, a despeito das variações diárias de mix.

2.4 Autonomia das equipes de trabalho

A autonomia de uma equipe tende a crescer a medida que ela adquire cada vez mais a habilidade para resolver os problemas do trabalho e absorve funções de manutenção e controle. A autogestão consiste na autonomia completa de uma pessoa ou grupo para administrar um empreendimento (MARTINS, 2002). Nos grupos de trabalho no interior de uma organização esta autonomia completa não é possível, pois sempre as equipes estarão ligadas de alguma forma a um superior imediato.

Portanto o aprimoramento das habilidades técnicas, administrativas e de comunicação interpessoal das equipes de trabalho, são fundamentais para as questões relacionadas a autogestão e autonomia.

Estudos desenvolvidos por Molleman *et al.* (2004) em 133 equipes de trabalho demonstrou que, a autonomia nas tarefas de uma equipe, fortalece a relação entre os membros, criando a satisfação pelo aprendizado. Os estudos consideram ainda, a autonomia como um mecanismo fundamental para o funcionamento das equipes.

Segundo Predmore (2003) há uma avaliação constante de ferramentas administrativas que levam do estilo de liderança militar ao estilo de autogestão. *Management Team* ou gerenciamento de times ou ainda administração de times de trabalho foi um conceito americano em resposta as técnicas japonesas de liderança. Desenvolver o trabalho como um time ou equipe (e não um grupo) é muito complexo e requer treinamento e acompanhamento intensivo dos participantes.

2.5 A Importância da Liderança

Diversos são os estudos desenvolvidos na tentativa de descobrir o que faz um líder eficaz, no entanto permanece o fato de que ainda há muitos aspectos de difícil entendimento. Neste contexto, Robbins (2003 p. 62) explica que “há poucos traços (se é que existe algum) de personalidade que diferenciam líderes dos não líderes”, e complementa: “há muitas características conflitantes que tornam difícil qualquer tipo de generalização”. Entretanto, nesse ponto pode-se observar uma tendência: embora os pesquisadores que estudam liderança possam ter dificuldades para estabelecer características que fazem um líder, a pessoa comum média não parece ter esse problema. Pessoas leigas (inclusive muitos gerentes e executivos de alta direção) têm pouca dificuldade em escrever o que eles pensam ser líderes verdadeiros (ROBBINS, 2003).

As pessoas normalmente identificam líderes eficazes como possuidores de traços comuns como inteligência, personalidade extrovertida, fortes habilidades verbais, agressividade e diligência. Além disso, geralmente consideram que os bons líderes são consistentes ou decisivos na tomada de decisões (ROBBINS, 2003, p. 62).

Robbins (2003 p. 77) acrescenta: “Não há um estilo ideal de liderança. Os estilos de liderança têm de ser modificados para refletir fatores situacionais”. Para o autor há dois tipos de líderes: diretivo e de suporte. O diretivo informa aos funcionários o que é esperado deles, programa os trabalhos a serem feitos e fornece orientação específica de como cumprir as tarefas. Um líder de suporte é amigável e mostra preocupação com as necessidades dos funcionários. Aranha (2003) concorda quando comenta que a liderança exerce um papel informativo decisivo, onde o líder deve ser treinador, como o de uma equipe de basquete ou futebol, onde precisa ter generosidade para compartilhar o que sabe.

Bandeira (2002) visualiza a função liderança, e não a figura do líder. A partir de seu raciocínio, todos os membros da equipe devem ter oportunidade de liderar, de acordo com as situações que se apresentem e com as aptidões de cada um.

Robbins (2003) identifica nove potenciais funções nas equipes (o que não significa que, necessariamente, exista um componente ou membro para cada função):

- a) Coordenador – que coordena e integra a equipe;
- b) Criador – que propõe idéias criativas;
- c) Promotor – torna as idéias ativas;
- d) Assessor – propõe critérios e analisa as opções;
- e) Organizador – providencia a estrutura adequada;
- f) Executor – segue as idéias e faz acontecer;
- g) Controlador – examina detalhes e força as outras atividades;
- h) Mantenedor – segura as pressões externas;
- i) Consultor – encoraja a procura de mais informações.

Aleixo (2003, p. 32), comenta que o líder é o integrador, função muito próxima a de coordenador proposta por Bandeira (2002), onde é “aquela que assegura que os talentos e experiências de todos os membros da equipe sejam bem utilizados”.

2.6 Desenvolvendo Equipes

Bandeira (2002) argumenta que uma equipe precisa atender a seis condições básicas:

- A existência de um desafio a ser superado;
- O comprometimento;
- A responsabilidade;

- A motivação;
- As habilidades;
- A união.

Autores como Katzenbach e Smith (2001) afirmam que em um local de trabalho, os melhores veículos para a disseminação do conhecimento são as equipes, por meio da externalização dos conhecimentos individuais e, conseqüentemente, o compartilhamento desses conhecimentos. Portanto, os fatores que podem influenciar a produtividade das equipes são importantes e devem ser estudados (CHIRUMBOLO, 2005).

Para Aleixo (2003) uma equipe parte da determinação e necessidade de implantá-la, e deve ser seguido da determinação do número e seleção dos membros desta equipe, recebendo apoio e orientação em todos os passos pela direção da organização.

Robbins (2003) apresenta o fato de que as melhores equipes tendem a serem pequenas. Em equipes com mais de dez pessoas torna-se difícil a organização do trabalho sendo necessário, nestes casos específicos, trabalhar com subequipes. Para Sousa (2001) o número ideal de membros de uma equipe é de 5 a 15.

Parker (*apud* ALEIXO, 2003, p. 29) aborda contrastes e enganos na escolha do tamanho da equipe:

- Mais membros de equipes significa mais ideias: ao contrário, as equipes pequenas incentivam a participação porque mais pessoas sentem liberdade para se manifestar;
- Quanto maior a equipe, mais importante o projeto: a medida que o tamanho do grupo aumenta, a produtividade per capita diminui;
- Uma equipe grande significa que a tarefa como líder deve ser grande e importante: para alguns líderes isso pode representar uma grande mensagem para o ego, não durará muito tempo se a equipe produzir pouco valor real para a empresa;
- Não deixar ninguém de fora: este pode ser um dos argumentos mais sedutores. Porém, acima de dez membros, a capacidade e a oportunidade de participação dos membros diminui;
- As reuniões de equipe são um bom fórum educacional: a presença de todos pode depreciar a eficácia da equipe pelo simples fato de aumentar o número de pessoas que estão na sala e não estão contribuindo com nada.

Segundo Mey (2001), depois de definido os membros de uma equipe auto-gerenciada, as atenções se voltam para a implementação e administração da mudança. Na visão do autor, é importante:

- a) Definir dentro de quanto tempo se pretende implementar efetivamente a estrutura para acompanhamento das equipes;
- b) Verificar quais ferramentas e estratégias devem ser modificadas para dar suporte adequado;
- c) Listar as necessidades de treinamento para cada grupo;
- d) Buscar os obstáculos que podem inibir a mudança e quais as providências que devem ser tomadas a respeito;
- e) Buscar as atitudes complementares que devem ser tomadas para o sucesso da mudança;
- f) Desenvolver o processo de avaliação para dar continuidade as equipes.

O início de um processo, corretamente implantado, de equipes é o processo seletivo, pois há a necessidade de coexistirem habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe (BEJARANO *et al.*, 2005). Katzenbach e Smith (2001) corrobora mencionando que as

equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou tendências pessoais e personalidades dos indivíduos. Por exemplo: uma equipe onde todos desejam ser líderes não irá progredir, pois será gasto muito tempo para gerenciar conflitos.

Para que a implantação de um projeto de equipes obtenha êxito, as diretrizes devem ser estabelecidas no início do processo pelos gestores e equipe de implementação, como um processo correto de estudo, a seleção apropriada dos membros e um trabalho de base para que a equipe saiba do que trata o projeto (BANDEIRA, 2002). Bejarano *et al.* (2005) complementa com três pontos que devem ser estabelecidos antes de uma equipe iniciar uma tarefa: determinar a missão, os objetivos e as regras internas das equipes.

Barczak (2006, p. 3) desenvolveu pesquisa em aproximadamente 230 companhias, em países europeus, USA e México, durante 10 anos, em como conduzir e administrar equipes. O autor elenca, como resultado de seus estudos, quatro aspectos importantes em que o líder de uma equipe deve ter prudência:

- a) Alinhar com a equipe a percepção do tempo. Diferentes percepções podem conduzir a diferentes prazos finais na execução de etapas de trabalhos;
- b) Respeite a autoridade em ordem hierárquica dentro da organização. Este tipo de falha em uma organização pode levar a comunicação informal e a mão dupla;
- c) Respeite ações coletivas por parte dos componentes da equipe. Falhas no tratamento de questões ligadas a uma cultura que respeita ações individuais levam a percepção de falta de independência por parte de seu líder;
- d) A confiança pode ser difícil de construir se um líder acreditar que a natureza humana é predominantemente má. É preciso confiar nos componentes da equipe. Falhas no tratamento da confiança pode levar a imposição de mecanismos de controle rígidos.

2.7 Causas de Fracasso da Implantação de Equipes

Para Ross (2005) uma das principais razões do fracasso, em implementações de equipes de trabalho, é o fato de que as organizações apresentam suas estruturas tradicionais alicerçadas em torno de comportamentos individuais, e seus “treinadores” ainda não se despertaram para este aspecto (BANDEIRA, 2002).

Mey (2001) diz que todas as barreiras para implementação de equipes autogerenciadas devem ser identificadas e eliminadas, ou quando impossível contorná-las. O autor descreve que estudos realizados em empresas demonstram em quase todos os casos de implantação, que os sistemas organizacionais em vigor trabalham contra a implementação de equipes autogerenciadas (EAG). Na visão do autor, os principais pontos a serem gerenciados são:

- a) políticas da qualidade: desenvolver habilidades que permitam incutir a cultura da qualidade nas EAG;
- b) contato com o cliente: promover o contato dos membros das EAG com os clientes internos e externos;
- c) seleção e promoção: capacitar as EAG 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 EAG no processo.

Katzenbacck e Smith (2001) resumiram em seus estudos quatro principais razões para que os funcionários de uma organização não participassem de equipes: ética de trabalho enfraquecida (falta de propósitos específicos nas equipes); os valores individuais que favorecem o desempenho individual (ex. desempenho acadêmico); risco ou desconforto pessoal; e em último a falta de convicção, por simplesmente não acreditar no trabalho em equipe.

Segundo Erbert *et al.* (2005) há muitas teorias estruturais de desenvolvimento de equipes, mas sua pesquisa demonstra pouca utilização da abordagem aos contextos sociais. Esta abordagem analisa o funcionário sendo submetido a tensões, estabilidade e mudança fora da empresa, e no interior da organização acaba (o funcionário) sendo refém de comportamentos normativos e práticas institucionais. Também nesta linha, estudos de Halfhill *et al.* (2005) demonstram interesse na composição da personalidade dos times de trabalho, abordando aspectos cognitivos, de personalidade e de efetividade, ou seja, não bastam somente conhecimentos e habilidades técnicas.

Robbins e Finley (1997) apresentam alguns problemas que diferenciam uma equipe que não deu certo, de outra bem sucedida:

- a) necessidades mal combinadas;
- b) metas e objetivos confusos;
- c) papéis dos membros das equipes não-definidos;
- d) tomada de decisões confusas;
- e) políticas ruins, procedimentos obtusos;
- f) conflitos de personalidades;
- g) liderança ruim;
- h) visão embaçada;
- i) cultura antiequipe;
- j) sistemas de recompensas mal concebidos;
- k) falta de confiança de equipe;
- l) falta de vontade de mudar.

3. Estudo de Campo

O referencial teórico forneceu suporte para que os pesquisadores pudessem realizar uma pesquisa, em uma indústria do setor automotivo, com o intuito de investigar como a empresa organiza e distribui as responsabilidades pelas atividades, por toda a empresa, em especial no setor de produção, verificando se há políticas voltadas para a prática de equipes semi-autônomas.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, de cunho qualitativo, com o gerente, supervisores, líderes de turno e outros funcionários.

Dentre as questões realizadas, destaca-se como principais:

- a) Há grupos de trabalho, times de trabalho ou equipes multifuncionais;
- b) Como funciona a autonomia das equipes de trabalho;
- c) Qual a Importância da Liderança;
- d) Há programas de treinamento para o desenvolvendo de equipes;

e) Existe histórico das causas de fracasso ou sucesso da implantação de equipes.

A empresa, objeto do estudo, situa-se na região metropolitana de Curitiba (PR), sendo uma fornecedora de peças para a indústria automobilística. Entre os principais clientes encontram-se Renault, Audi/VW, GM e PSA (Peugeot/ Citroën). Atua na área de injeção plástica e pintura automotiva, além de montagem e sequenciamento para os clientes que tem o *just in time* como filosofia.

A empresa possui 800 funcionários em seu quadro fixo, além de colaboradores terceirizados responsáveis pela Limpeza e Paisagismo, Estação de Tratamento e Serviços Gerais da fábrica.

Por meio da pesquisa, aplicada na empresa, foi possível identificar que o modelo de equipes semi-autônomas, propostas no referencial teórico, não se enquadram no perfil de gestão vigente na organização.

O termo equipe de trabalho, é bastante utilizado na empresa, no entanto, não há meios de formá-las no escopo da semi-autonomia com o modelo de gestão vigente. Há o formato de equipes de trabalho atuando nas células de produção, onde cada colaborador desempenha atividades específicas, sendo o supervisor responsável final pelas equipes, portanto a empresa atua no modelo tradicional.

Os colaboradores, que ocupam os cargos de níveis superiores na hierarquia (gerentes e supervisores), reconhecem a importância do desenvolvimento de lideranças, no entanto poucas são as ações efetivas. Não há uma diretriz da gestão da empresa focada na necessidade em desenvolver de forma específica as equipes semi-autônomas.

Para a transformação desse cenário constata-se, como imprescindível, uma mudança na cultura organizacional e percebe-se a necessidade de desenvolver procedimentos e treinamentos específicos voltados para a formação destas equipes semi-autônomas, tais como delegar para os membros da equipe parte das responsabilidades do supervisor (gestão pela qualidade, programação da produção,

4. Considerações Finais

A implantação de equipes de alta performance em organizações é uma prática cada vez mais procurada pelas empresas, e um investimento de longo prazo que exige da organização, que planeja implementá-la, um comprometimento maior que o simples desejo de ter equipes como parte da estrutura.

Creelman (2004) relata no seu estudo, realizado em empresas de médio porte, que estas não podem, frequentemente, fazer avaliações detalhadas de talentos utilizando ferramentas de administração das que eles gostariam. O autor em seu estudo de caso notou que havia problemas em conseguir que os gerentes desenvolvessem seu talento no dia-a-dia da organização, e listou três principais causas: a liderança deve ser desenvolvida através do exemplo; deve ser dado treinamento em gestão de pessoas e liderança aos gerentes, e por último deve ser assegurando e transmitido responsabilidade aos gerentes destas organizações.

Não há distinção do segmento de atuação nos casos estudados na literatura, assim nota-se que as equipes podem executar da mais simples tarefa no processo produtivo, demonstrando uma habilidade de desempenho voltada a resultados, até tarefas complexas, criando e ampliando de maneira sistemática, uma nova forma de ver e fazer o negócio, na busca contínua de resultados cada vez mais elevados.

Envolver e sedimentar atitudes desta natureza, propiciadas com outras novas oportunidades de participação, suscita iniciativas de autogerenciamento dos indivíduos em suas equipes de

trabalho. Essas equipes tem a capacidade de demonstrar na prática, o nível de competência necessária e a compreensão que dispõe em relação ao futuro e a escalada da organização, quanto ao aumento de desempenho (de modo eficaz), da produtividade e da lucratividade da organização.

Por fim, “uma das maiores dificuldades empresariais consiste no ideal da empresa que se desempenha como uma grande equipe: uma única equipe de sucesso ou de alta performance” (BEJARANO *et al.*, 2005, p. 27). Equipe e desempenho são inseparáveis, não se pode ter excelente desempenho sem ter boas equipes. Complementando, Bandeira (2002), afirma que a educação e o treinamento são a chave para o sucesso de implementação de estratégias organizacionais, mas enfatiza: é difícil realizar.

Portanto, o caminho para as empresas está em desenvolver estratégias e se aprofundar, cada vez mais, nas experiências de organizações consideradas benchmarking em equipes semi-autônomas de alta performance.

Referências

- ALEIXO, A. I. de S. *Procedimentos para Implantar Equipes*. Florianópolis. 2003. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- ARANHA, Antônia Vitória Soares. A formação profissional numa indústria automobilística mineira: sedução, padronização e internacionalização. *Educ. Soc.*, vol.24, no.82, p.133-158. Abril, 2003
- BANDEIRA, Luciano da C. *Equipes Estratégicas: Uma Estrutura de Alto Desempenho*, Dissertação de Mestrado, UFSC, Florianópolis, 2002
- BARCZAK, Gloria; MCDONOUGH, Edward F; ATHANASSIOU, Nicholas. So You Want to Be a Global Project Leader? *Research-Technology Management*, Vol. 49, No. 3, pp. 28-35. 2006.
- BEJARANO, Viviane C; et al. Equipes de Alta Performance. *Rev. Tecnologia e Humanismo*. UTF-PR, Nº. 19. Curitiba. 2005.
- BEJARANO, Viviane C; et al. Equipes Virtuais – um estudo de caso na indústria têxtil norte-americana. *Produção*, v. 16 número 1, p 167-170. ABEPRO, 2006.
- BRADLEY, James R; WILLETT, Jim. Cornell Students Participate in Lord Corporation's Kaizen Projects. *Nov/Dec 2004*. Vol.34, Num. 6; p. 451. United StatesChirumbolo (2005)
- CREELMAN, David. *Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises*. A Human Capital Institute Position Paper - September, 2004.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira/ Thomsom Learning, 2005, pgs. 59-62.
- ERBERT, Larry A; et al. Perceptions Of Turning Points And Dialectical Interpretations In Organizational Team Development. *SAGE Publications*, Vol. 36: 21-58, 2005.
- HALFHILL, Terry; et al. *GROUP PERSONALITY COMPOSITION AND GROUP EFFECTIVENESS An Integrative Review of Empirical Research*. SAGE Publications. Pennsylvania State University. Vol. 36: 83-105. 2005.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- KATZENBACH, J. R; SMITH, D. K. *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MARTINS, Angela Maria. *Autonomia e educação: a trajetória de um conceito*. *Cad. Pesqui.* São Paulo, n. 115, 2002.
- MCDERMOTT, R. Learning accross teams: the role of communities of practice in team organizations. *Knowledge Management Review*, Chicago, May-Jun, 1999.

- MEY, Wilson Arthur. 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. Dissertação de Mestrado em Administração UFRGS/UNICENP, Curitiba, 2001
- MOLLEMAN, Eric. et al. PERSON-JOB FIT APPLIED TO TEAMWORK. A Multilevel Approach. SAGE Publications, Vol. 35, No. 5, 515-539. 2004
- MOREIRA, Matheus P. Times de trabalho em ambientes de manufatura enxuta: processo e aprendizado. Dissertação de Mestrado - Campinas, SP. 2004.
- OHNO, T. O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala. Artes Médicas, Porto Alegre. 1997.
- PREDMORE, Carolyn E; KHELFAOUI Salah E; SERIO Anthony. Management by site-based teams: a statistical approach. Management Decision. Vol. 41 Pag 1064-1075, 2003.
- PROFETA, Rogério A. JIT: Um Estudo de Casos dos Fatores Críticos Para a Implementação. Tese de Doutorado. USP. São Paulo, 2003.
- ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. Por que as equipes não funcionam - O que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, Stephen. A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas. Financial Times, Prentice Hall, São Paulo, 2003.
- RODRIGUES; AMORIM, 1998, pg 4
- ROSS Controls Inc. Implementing Lean in Tough Times. Proquest. U. S. 2005.
- ROY, Mario; BRUN, Jean-Pierre. Self-directed workteams and safety: a winning combination? Safety Research in Quebec: A Portait, vol. 41, no 4, pgs. 359-376, Elsevier, Canadá, 2003.
- SENGE, P. A quinta disciplina: Arte e prática nas organizações. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SOUSA Maria Quitéria L; CAMPOS, Ana Célia C. F; RAMOS e Rubens E. B. TRABALHO EM EQUIPE: A BASE DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES. Copenge, 2001.
- SZEZEBICKI, Arquimedes da S. et al. Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance: O Caso do Clube Atlético Paranaense. Rev. Produção Online. UFSC, Florianópolis. 2006.