

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Competências Necessárias à Implantação dos**  
**Grupos Semi-Autônomos: Um Estudo de Caso dos**  
**Hiatos em Relação à Metodologia de Implantação de**  
**uma Multinacional Francesa.**

**Rodrigo Linhares Lauria**  
**2009**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
EM NEGÓCIOS**

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS À IMPLANTAÇÃO DOS GRUPOS  
SEMI-AUTÔNOMOS: UM ESTUDO DE CASO DOS HIATOS EM  
RELAÇÃO À METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA  
MULTINACIONAL FRANCESA.**

**RODRIGO LINHARES LAURIA**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Antonio Martinez Fandiño**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Área de Concentração em Comportamento Organizacional.

Seropédica, RJ  
Maio de 2009

658

L384c

T

Lauria, Rodrigo Linhares, 1977-.

Competências necessárias à  
implantação dos grupos semi-  
autônomos: um estudo de caso dos  
hiatos em relação à metodologia de  
implantação de uma multinacional  
francesa / Rodrigo Linhares Lauria -  
2009.

95 f.

Orientador: Antonio Martinez  
Fandiño.

Dissertação (mestrado) -  
Universidade Federal Rural do Rio  
de Janeiro, Programa de Pós-  
Graduação em Gestão e Estratégia em  
Negócios.

1. Administração de empresa -  
Estudo de caso - Teses. 2.  
Trabalhadores autônomos - Estudo de  
caso - Teses. 3. Comportamento  
organizacional - Teses. I.  
Martinez Fandiño, Antonio, 1957-.  
II. Universidade Federal Rural do  
Rio de Janeiro. Programa de Pós-  
Graduação em Gestão e Estratégia  
em Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**RODRIGO LINHARES LAURIA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Comportamento Organizacional.

DISSERTAÇÃO (TESE) APROVADA EM ----/----/----- (Data da defesa)

Assinatura

---

Antonio Martinez Fandiño  
(Orientador)

Assinatura

---

Nome completo. (Título) Dr. ou Ph.D. Sigla da Instituição

Assinatura

---

Nome completo. (Título) Dr. ou Ph.D. Sigla da Instituição

## **DEDICATÓRIAS**

### ***À Deus***

“Luz que ilumina meu caminho e guia todo meu projeto de vida”.

### ***À minha mãe e meu pai (in memoriam)***

*Maria Aparecida Linhares Lauria e Francisco Codo Lauria*

“Que sempre me incentivaram e acreditam em mim em todas as fases da minha vida. Pai, sei que estás feliz com esta conquista do teu filho”.

### ***À minha esposa***

*Thais Aline Lourenço Fonseca Lauria*

“Fonte de inspiração e perseverança. Agradeço a Deus ter te colado em minha vida. Te amo!”.

### ***À minha família***

“A família é o alicerce da vida, sem ela nada seria”.

## **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

Ao Prof. Dr. Antonio Martinez Fandiño

Sua competência e dedicação contribuíram muito para o meu crescimento profissional e pessoal. Obrigada por acreditar em mim, mesmo quando eu já não acreditava mais, seu incentivo foi fundamental para a concretização deste momento! Tenho imenso orgulho de ter sido orientado por você!

## **AGRADECIMENTOS:**

### ***A Deus***

“Obrigada por mais esta conquista”.

### ***À minha mãe Maria aparecida e meu pai Francisco Lauria (In Memoriam)***

“A amor de vocês moldou meu caráter. Obrigado!”

### ***A minha esposa Thais***

“Agradeço a você por todas as nossas conquistas, e em especial pelo apoio que recebi para esta conquista tão especial para mim”.

### ***Aos meus familiares e amigos***

“Um agradecimento especial pelo incentivo e por poder contar sempre com vocês nos momentos de alegria e tristeza. Aos que já partiram, vocês sempre farão parte da minha vida”

### ***Aos colegas e amigos do curso de Mestrado***

“Pelos momentos que passamos juntos compartilhando conhecimento”

### ***Aos funcionários do setor da multinacional estudada***

“Agradeço pelos ótimos momentos que passamos juntos, proporcionando ganho de um grande conhecimento pessoal”.

### ***À banca examinadora deste estudo***

Professores, pelas enriquecedoras contribuições para realização deste estudo.

### ***Ao corpo docente do curso de Mestrado***

“Pelos conhecimentos compartilhados que contribuíram muito para minha capacitação profissional”

## RESUMO

LAURIA, Rodrigo Linhares. **Competências Necessárias à Implantação dos Grupos Semi-Autônomos: Um Estudo de Caso dos Hiatos em Relação à Metodologia de Implantação de uma Multinacional Francesa.** 2008. 95p Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva, realizada numa filial brasileira de uma empresa multinacional francesa, que objetiva analisar como a metodologia grupos semi-autônomos está em termos de gestão. Como o aumento da responsabilização pela utilização destes grupos semi-autônomos é uma prática reconhecida de melhoria da competitividade das empresas, visualizou-se a necessidade de identificar quais aspectos ligados à metodologia de implantação, escolhida pela multinacional, apresentavam aspectos positivos e deficiências na ótica dos funcionários objeto de sua ação. A metodologia utilizada é um estudo de caso, onde na coleta de dados utilizou-se um questionário e observações do cotidiano da empresa. O universo escolhido é a parte operacional da multinacional, pois são os maiores implicados na implementação dos grupos semi-autônomos. A amostra escolhida é referente a um setor específico de produção do departamento de montagem, por este ser considerado representativo do universo em análise. O referencial teórico, a partir do qual foi elaborado o questionário, levantou as habilidades/conhecimentos necessárias à implementação de grupos semi-autônomos, assim como, as três dimensões da competência idealizadas por Le Boterf, gerando trinta e seis perguntas, sendo duas para cada relação entre habilidades/conhecimentos e dimensões da competência. A conclusão das análises dos resultados dos questionários a luz das teorias levantadas, do manual de implantação da multinacional e das observações realizadas neste setor em questão, identificaram cinco vias de progresso para que seja possível desenvolver as competências necessárias aos grupos semi-autônomos desta multinacional. As quais são: formação e sensibilização da chefia, evolução do sistema de avaliação, implantação completa dos representantes, formação/ treinamento nas outras competências necessárias ao GSA e formalização de reuniões mensais das equipes.

Palavras chave: Grupos semi-autônomos, empowerment, competência, trabalho em equipe.

## ABSTRACT

LAURIA, Rodrigo Linhares. **Necessary abilities to the Semi-Autonomous Groups Implantation: A Case Study of the Gaps in Relation to a French Multinacional Methodology Implantations.** 2008. 91p Dissertation (Master Science in Business Management and Strategy). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

It is a descriptive qualitative research, accomplished in a Brazilian branch of a French multinational company, that it aims at to analyze how the semi-autonomous groups methodology works in a management point of view. As the *increasing empowerment* by the use of these semi-autonomous groups is a recognized practice of improving competitiveness in the companies, it was necessary to identify which aspects related to the implantation methodology, chosen by the multinational, presented positive aspects and deficiencies in the employees optics. The used methodology is a case study, where in the data collection was used a questionnaire and daily observations of the company. The chosen universe is the operational department of the multinational, due to its largest implication in the implementation of the semi-autonomous groups. The chosen sample refers to a specific section of the assembly department, because it was considered representative in the analysis universe. The associate theory, from which the questionnaire was elaborated, found the necessary abilities/knowledge to the implementation of semi-autonomous groups, as well as the three competence dimensions idealized for Le Boterf, generating thirty six questions, being two for each relationship abilities/knowledge - competence dimensions between abilities/knowledge and competence dimensions. The conclusion of the questionnaires results analyses basing on the lifted up theories, the implantation manual of the multinational and the section observations, identified five roads of progress so that it is possible to develop the necessary competences to the semi-autonomous groups of this multinational. Which are: leadership formation and sensitization, development of the evaluation system, complete implantation of the spokes, formation / training in the other necessary competences to GSA and implantation of monthly team meetings.

Keywords: semi-autonomous groups, empowerment, ability, team work.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1 OBJETIVOS DA PESQUISA</b>	3
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	4
2.1 Comportamento Organizacional	4
2.2 Trabalho em Equipe	6
2.2.1 Fases do Processo de Implantação dos Grupos Semi-Autônomos	7
2.3 As Competências Associadas ao Trabalho em Equipe	9
2.4 Competências	11
<b>3 METODOLOGIA</b>	16
3.1 Identificação das Habilidades e Conhecimentos Necessários ao GSA	17
3.2 Elaboração do Questionário	19
3.2.1 Questionário dividido nas relações habilidade/conhecimento e dimensões da competência	20
3.2.2 Escala	23
3.2.3 Validação do Questionário	23
3.2.4 Procedimento de Aplicação	23
3.3 Estratégia de Amostra dos Respondentes	23
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	25
4.1 Descrição da Multinacional	25
4.2 A Escolha do Setor Foco	26
4.2.1 Funcionamento do Setor Foco	27
4.3 Processo de Implantação dos Grupos Semi-Autônomos na Multinacional	29
4.4 Apresentação e Discussão dos Resultados	24
4.4.1 Comparação entre a Metodologia de Implantação do GSA na Multinacional e a Teoria sobre o Trabalho em Equipe	35
4.4.2 Apresentação dos Resultados dos Questionários	36
<b>5 CONCLUSÃO</b>	68
<b>6 BIBLIOGRAFIA</b>	71
<b>ANEXOS</b>	74
<b>A – Questionário de Coleta de Dados</b>	75

## INTRODUÇÃO

As pressões por qualidade e redução de custos, o ritmo crescente das inovações tecnológicas e de produto, exigências por prazos menores, o aumento progressivo das expectativas dos clientes por melhores produtos e serviços, a concorrência e a globalização são alguns dos fatores que compõem o ambiente empresarial atual. Mudanças ocorrem em ritmo acelerado ditando novos critérios de competitividade. Neste cenário, as empresas bem sucedidas são aquelas que prevêm as mudanças e que se antecipam na introdução de novas iniciativas estratégicas, entre elas: custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação (SHIOBARA & MARX, 1998).

A diferenciação já não ocorre apenas através das iniciativas de custo, é preciso oferecer novos produtos com qualidade, serviço ao cliente e rapidez de entrega. O tempo é um fator competitivo crucial. As reduções nos tempos de ciclo de produção, no projeto e lançamento de novos produtos exigem uma organização ágil e flexível. Para fazer frente às novas exigências do mercado as empresas vêm introduzindo inovações tecnológicas e organizacionais. (GALBRAITH, 1993 e SALERNO, 1995 *apud* SHIOBARA & MARX, 1998).

Charles Chaplin em seu filme “*Tempos Modernos*” já explicitava a sua preocupação com a interface homem máquina no processo de fabricação. A complexidade das tarefas e a sua repetitividade eram tidas como neurotizantes e o homem aparecia como um mero figurante neste processo.

O que se percebe, ainda nos tempos atuais, é que suas necessidades individuais são deixadas em segundo plano, e questões fundamentais para o progresso de um processo de fabricação, ou de uma empresa, como o relacionamento humano, a responsabilização e o real comprometimento com o produto fabricado, ainda não são devidamente considerados.

O aprofundamento no tratamento destas questões, no entanto, tem trazido para a experiência das mudanças organizacionais excelentes soluções. Um exemplo bem desenvolvido é a introdução dos grupos semi-autônomos (GSA) no âmbito da produção. Redução de custos, flexibilidade/agilidade, operários mais capacitados, são algumas das contribuições que esta forma de organização do trabalho pode trazer para a empresa como um todo. A organização do trabalho em grupo recebeu maior destaque no cenário empresarial após o sucesso do modelo de gestão ohnista, que valoriza o trabalho em grupo. Observamos a partir dos anos 80 a adoção de grupos de trabalho na Phillips na Holanda, Shell na Inglaterra e Canadá, Gervais Danone na França (FLEURY, 1995).

Nos países citados no parágrafo anterior, mais que as empresas, a sociedade passou por todas as etapas da evolução das teorias da administração e organização. Desde a era pré-científica e da administração científica, onde a suposição sobre a natureza humana era da pessoa econômica, com foco no controle do comportamento dos empregados e dos padrões de movimentos físicos e maneiras precisas de executar o trabalho, passando pela teoria neoclássica de relações humanas onde a suposição da natureza humana era da pessoa social, com a manutenção dos sistemas de relacionamento social dos empregados, chegando às teorias modernas, conhecidas como a ciência da administração, onde se estuda o comportamento organizacional e, onde a competência centro da gerência mudou, sendo agora o de facilitar o desenvolvimento dos empregados. Estas experiências, por assim dizer, podem ter evoluído as competências das suas populações, onde neste momento de sua evolução se mostre necessário um novo desafio, com a integração de responsabilidades e autonomia para a continuidade do progresso da produtividade (BOWDITCH & BUONO, 2004).

Contudo, o modelo de gestão por grupos semi-autônomos, fundado em autonomia e responsabilidade, é suportado pelo desenvolvimento das competências dos funcionários. Desde o operador, com evoluções nas suas competências ligadas ao aumento de suas responsabilidades, passando pelos supervisores e gerentes que deverão revolucionar suas formas gestão, admitindo a autonomia aos seus subordinados. A competência é comumente apresentada como o conjunto de - conhecimentos, habilidades e atitudes indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas. A competência está ligada à ação, ao realizar, à capacidade de concretizar uma ação. A competência profissional, dessa forma, passa a existir somente na prática do trabalho (ZARIFIAN, 1999).

A empresa deste estudo de caso pertence ao setor de pneumáticos, que possui um mercado onde 50% das vendas mundiais estão divididas entre as três empresas líderes deste setor, a Michelin, a Bridgestone e a Goodyear. A fábrica em questão, fabrica pneus de carga, ou seja, pneus para ônibus e caminhões. O mercado mundial de pneus de carga em 2007 foi de 147 milhões de pneus, com uma taxa de radialização de 65% (a taxa de radialização é o percentual de pneus radiais no mercado em relação ao total de pneus), sendo que as vendas são divididas em 17% para montadoras e 83% para o mercado de reposição. Outro ponto a se destacar é que na repartição mundial deste mercado, a Ásia fica com 43% do mercado, enquanto que a América do Sul com apenas 9%. O pneu de carga, hoje em dia, é considerado praticamente uma comodite, devido ao fato destas três empresas líderes, possuírem produtos com desempenhos similares, o que faz com que o setor tenha sua competência estratégica com foco na eficiência operacional.

Após esta introdução, a questão principal desta dissertação é:

- Que condições devem estar reunidas para que seja possível construir as competências apropriadas para o desenvolvimento dos Grupos Semi-Autônomos?

## **HIPÓTESES**

A hipótese central desta dissertação é que existem competências específicas necessárias à implantação efetiva dos Grupos Semi-Autônomos. A partir desta hipótese, supõe-se que a baixa expectativa dos funcionários brasileiros da multinacional francesa em estudo, por autonomia e responsabilidade está ligada a um hiato de competências entre as competências necessárias ao bom funcionamento dos grupos semi-autônomos e as competências hoje desenvolvidas pelos funcionários desta multinacional.

## **1 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **Objetivo principal**

Esta dissertação, através de um estudo de caso, tem como propósito principal, realizar um exame comparativo entre as competências necessárias à implementação dos Grupos Semi-Autônomos e as competências hoje encontradas nos funcionários brasileiros desta multinacional francesa.

### **Objetivos secundários**

Os objetivos secundários desta dissertação são os seguintes:

- Levantar teoria sobre comportamento organizacional, trabalho em equipe e competências para fundamentação da dissertação;
- Identificar as competências necessárias à implementação dos Grupos Semi-Autônomos, segundo o levantamento teórico;
- Elaborar instrumento para descobrir os hiatos de competência;
- Aplicar referido instrumento em área representativa desta multinacional para o objetivo do estudo;
- Identificar os hiatos de competência entre as necessárias e as desenvolvidas na multinacional;
- Comparar os dados obtidos através do instrumento à luz das teorias selecionadas;
- Elaborar as conclusões da dissertação.

## **DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES**

**Delimitações:** Estudo restrito a filial brasileira desta multinacional, não será levantada neste estudo as questões das influências do multiculturalismo provenientes da matriz nem aos aspectos da cultura brasileira. A pesquisa se ateve ao nível operacional da filial.

**Limitações:** O estudo está restrito a percepções dentro de período de tempo ao qual foi realizada, alterações podem ocorrer em virtude da dinâmica organizacional e novos eventos do processo de gestão.

## **JUSTIFICATIVA**

A relevância desta pesquisa reside no fato de que a gestão por grupos de trabalhadores responsabilizados e autônomos, realmente traz grandes benefícios em termos de produtividade, agilidade e redução de custos para as empresas, como já discutido amplamente por diversos autores como Carrol (1992); Christensen (1993) e Ginsberg et al. (1990)) *apud* Shiobara (1998). Entretanto, os manuais de implantação sistematicamente descrevem apenas a metodologia e os instrumentos necessários e não permeiam pelo campo das competências necessárias, muito menos do desenvolvimento necessário a essas competências. Desta forma a presente pesquisa se mostrará uma fonte rica para aquelas empresas que pretendam caminhar no sentido da responsabilização e autonomia de suas equipes.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Comportamento Organizacional

Analisando a evolução das teorias da administração e organização, desde a administração científica de Taylor e Fayol, fica claro que os modelos e maneiras de examinar as pessoas e as organizações se tornaram mais complexos e dinâmicos. O foco da atenção foi gradualmente deslocado de uma ênfase nos fatores físicos e estruturais, para as relações e interações humanas. Segundo Bowditch & Buono (2004), atualmente os teóricos da administração desenvolvem uma abordagem mais integrada à análise sistêmica das organizações, seus integrantes e seus ambientes, passando da abordagem de “melhor maneira” para uma perspectiva situacional ou contingencial.

A disciplina comportamento organizacional procura substituir as explicações intuitivas por um estudo sistemático, ou seja, busca usar evidências científicas obtidas sob condições controladas, medidas e interpretadas de maneira razoavelmente rigorosa para a atribuição de causa e efeito. Portanto, essa disciplina – suas teorias e conclusões – baseia-se em um número amplo de pesquisas sistematicamente elaboradas.

Esta disciplina estuda quatro tipos de comportamento: produtividade, absenteísmo, rotatividade e, mais recentemente, a cidadania organizacional, que será o foco deste estudo. A cidadania organizacional é um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização. Entre os exemplos de atitude que indicam um comportamento voltado para a cidadania organizacional estão: ajudar os colegas nas equipes, oferecer-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evitar conflitos desnecessários e elogiar o trabalho do grupo e da empresa.

Organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum. Caracteriza-se por papéis formais que definem e modelam o comportamento de seus membros.

Segundo Robbins (2004), o objetivo do estudo do comportamento organizacional é ajudar os administradores a explicar, prever e controlar o comportamento humano.

#### - Os valores em diferentes culturas

Cada vez mais frequentemente, os executivos precisam se capacitar para trabalhar com pessoas de diferentes culturas. Como os valores diferem de uma cultura para outra, o conhecimento dessas diferenças é de grande valia para a explicação e previsão do comportamento de trabalhadores provenientes de vários países.

Segundo Robbins (2004), uma das abordagens mais amplamente utilizadas para análise da variação entre culturas foi elaborada por Geert Hofstede. Ele pesquisou mais de 116 mil funcionários da IBM em 40 países, buscando identificar seus valores relativos ao trabalho. Descobriu que executivos e trabalhadores variam em cinco dimensões de valores quanto à cultura do país, sendo elas:

1) **Distância do poder:** Significa o grau em que as pessoas de um país aceitam que o poder nas instituições e nas organizações seja distribuído com desigualdade. Variando do relativamente igual (pouca distância do poder) ao extremamente desigual (muita distância do poder).

2) **Individualismo versus coletivismo:** O individualismo refere-se ao grau em que as pessoas de um país preferem agir como indivíduos, a membros de grupos. O coletivismo é o oposto do individualismo ou o equivalente a um baixo grau de individualismo.

3) **Quantidade de vida versus qualidade de vida:** O primeiro fator está relacionado ao grau de prevalência de valores como a positividade, a busca pelo dinheiro e bens materiais e a competitividade. O segundo, ao grau em que as pessoas valorizam os relacionamentos e mostram sensibilidade e preocupação para com o bem estar comunitário.

4) **Fuga de incertezas:** Trata-se do grau em que as pessoas de um país preferem situações estruturadas às desestruturadas. Nas culturas em que predomina o alto grau de fuga, de incertezas, as pessoas apresentam níveis mais altos de ansiedade, manifestados em mais nervosismo, estresse e agressividade.

5) **Orientação para longo prazo versus orientação para curto prazo:** Pessoas de culturas com orientação de longo prazo preocupam-se com o futuro e valorizam a economia e a persistência. Os valores de orientação de curto prazo consideram mais importantes o passado e o presente e enfatizam o respeito às tradições e o cumprimento de obrigações sociais.

O quadro 1 mostra a posição de diversos países em relação a essas dimensões.

**Quadro 1:** Exemplos de dimensões culturais

País	Distância do poder	Individualismo (*)	Quantidade de vida (**)	Fuga de incertezas	Orientação para o longo prazo (***)
China	Alta	Baixo	Moderada	Moderada	Alta
França	Alta	Alto	Moderada	Alta	Baixa
Alemanha	Baixa	Alto	Alta	Moderada	Moderada
Hong Kong	Alta	Baixo	Alta	Baixa	Alta
Indonésia	Alta	Baixo	Moderada	Baixa	Baixa
Japão	Moderada	Moderado	Alta	Moderada	Moderada
Holanda	Baixa	Alto	Baixa	Moderada	Moderada
Rússia	Alta	Moderado	Baixa	Alta	Baixa
Estados Unidos	Baixa	Alto	Alta	Baixa	Baixa
África Ocidental	Alta	Baixo	Moderada	Moderada	Baixa

Fonte: HOFSTEDE, G., Cultural constraints in management theories – Academy of Management Executive, fev. 1993. p. 91. *apud* (ROBBINS).

Estas constatações de diferenciação de valores entre países geram implicações ao comportamento organizacional, e ainda segundo Robbins (2004):

*A maioria dos conceitos que atualmente fazem parte do corpo de conhecimentos do que chamamos comportamento organizacional foi desenvolvida por estudiosos norte americanos, com base em aspectos do contexto doméstico dos Estados Unidos.*

Portanto nem todas as teorias e conceitos sobre comportamento organizacional podem ser universalmente aplicáveis à gestão de pessoas em qualquer parte do mundo, principalmente em países em que os valores relacionados com o trabalho são muito diferentes dos praticados nos Estados Unidos, e deve-se sempre levar em consideração os valores culturais quando, se pretende entender o comportamento das pessoas em diferentes países.

## 2.2 Trabalho em Equipe

Um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à realização de objetivos específicos e ainda os grupos podem ser formais ou informais. Sendo grupos formais aqueles definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalhos que estabelecem tarefas. Neles, o comportamento se seus membros é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais. Já os grupos informais são alianças que não são nem estruturadas formalmente nem determinadas pela organização, sendo formações normais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de contato social. (ROBBINS, 2004)

Ainda de acordo com o autor supra citado não existe uma única razão para as pessoas se unirem em grupos. Como a maioria pertence a vários deles simultaneamente, é obvio que cada um oferece um tipo diferente de benefício.

O quadro 2 resume as principais razões pelas quais as pessoas se reúnem em grupos.

**Quadro 2:** Porque as pessoas se reúnem em grupos?

Motivo	Benefício
Segurança	Quando se agrupam, as pessoas podem diminuir a insegurança decorrente da sensação de que 'estão sós'. Elas se sentem mais fortes, têm menos dúvidas e se tornam mais resistentes às ameaças
Status	A inclusão em um grupo considerado importante pelos outros proporciona reconhecimento e status para seus membros.
Auto-estima	Os grupos podem conferir a sensação de valor próprio. Ou seja, além de demonstrar status para as pessoas que não pertencem ao grupo, a filiação faz com que seus membros se valorizem perante os demais.
Associação	Os grupos podem satisfazer necessidades sociais. As pessoas apreciam a interação constante pelo fato de pertencerem a um grupo. Para muitos, essas interações no trabalho são a principal fonte de atendimento das necessidades de associação.
Poder	Aquilo que não pode ser obtido individualmente quase sempre se torna possível por meio da ação grupai. Existe poder no agrupamento.
Realização de metas	Há tarefas que demandam mais de uma pessoa; elas requerem a combinação de diferentes talentos, conhecimentos ou poderes para a realização de uma meta. Nessas circunstâncias, os administradores dependem da utilização de um grupo formal.

Fonte: ROBBINS, S. P., Fundamentos do Comportamento Organizacional – Pearson Prentice Hall, 7 ed., 2004, p. 91.

Por que as equipes passaram a ser tão adotadas? Trinta anos atrás, a decisão de empresas como a Volvo, Toyota e General Foods de introduzir equipes nos seus processos de produção virou notícia porque era uma prática que ninguém mais adotava. Hoje, em qualquer publicação sobre economia você lerá que as equipes se tornaram parte essencial do modo de fazer negócios de diversas grandes empresas. O centro de Estudos de Equipes de Trabalho revela que 80% das empresas atualmente listadas entre as 500 da revista *Fortune* adotam as equipes de trabalho (JOINSON, 1999).

Como explicar que atualmente as equipes sejam tão adotadas? De acordo com Tjosvold (1991), Katzenbach & Smith (2001), Mohrman et al (1995) e Kirkman & Rosen (2000) *apud* Bejarano et AL (2005), elas são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e experiências múltiplos. Quando as organizações se reestruturam para competir mais eficaz e eficientemente, elas escolheram as equipes como maneira de utilizar com mais eficácia o talento dos seus funcionários. Descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças que os

departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes, pois podem ser rapidamente montadas, organizadas, ajustadas e desmontadas.

Robbins (2004) adverte ao fato de que não devemos subestimar as propriedades motivacionais das equipes. Elas facilitam a participação do trabalhador nas decisões operacionais. Assim, outra explicação para o fato de as equipes terem se tornado tão comuns é que constituem uma maneira eficaz de os dirigentes democratizarem suas organizações e aumentarem a motivação dos funcionários.

*Empowerment* é um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão mais bem colocadas para competir em longo prazo (CARDOSO JUNIOR, 2003).

O *empowerment* permite melhorar a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, o serviço prestado aos clientes através da delegação de autoridade e de responsabilidade aos funcionários, ajudando na criação de relações de confiança entre os diversos níveis hierárquicos das empresas. Portanto, trata-se de descentralizar poderes de um organograma verticalizado, fornecendo autonomia aos funcionários de modo que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções às ocorrências de seu dia-a-dia de trabalho.

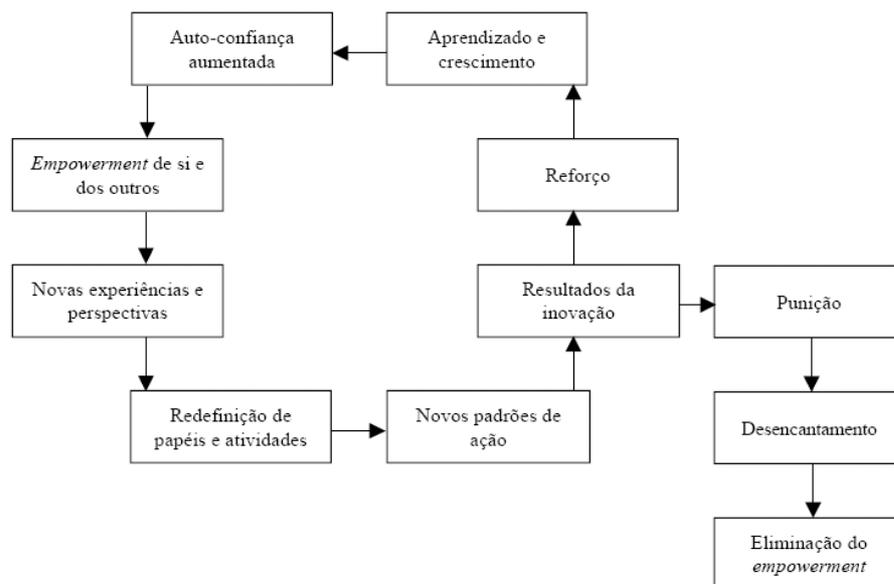
Uma conseqüência da aplicação do *empowerment* é a mobilização das pessoas para que elas atuem com mais autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas habilidades e seus conhecimentos. Sendo ainda, uma mudança na própria forma em que o indivíduo se relaciona com o trabalho, auxiliando-o no seu desenvolvimento e amadurecimento para com a tomada de decisão e preparando-o para decisões futuras que envolvam maior nível de risco.

### 2.2.1 Fases do Processo de Implantação dos Grupos Semi-Autônomos

Segundo Osburn et al. (1990) *apud* Marx (1997), as fases de um processo de introdução de grupos semi-autônomos “não é nada mais” do que um contínuo investimento em três tipos de habilidades de seus componentes: Habilidades técnicas, habilidades administrativas e habilidades de comunicação interpessoal.

- **Habilidades técnicas**, para proporcionar às pessoas dos grupos o conhecimento cada vez maior dos processos sob responsabilidade do grupo;
- **Habilidades administrativas**, de forma que possam gradativamente assumir tarefas anteriormente sob responsabilidade de supervisores e chefias (elaboração de relatórios, monitoramento e avaliação dos processos, programação da produção, entre outros);
- **Habilidades de comunicação interpessoal**, para que os problemas rotineiros da produção possam, ser resolvidos de forma satisfatória pelos integrantes de um grupo ou por meio das interfaces com os demais, sem que sejam necessários caminhos indiretos, como aqueles que permanecem quando as chefias e os supervisores assumem para si a resolução dos problemas operacionais.

Já Quinn & Spreitzer (1999) *apud* Rodrigues & Santos (2001), detalham mais o processo de implementação do *empowerment*, considerando este, como ciclo evolutivo que sempre começa com o aprendizado e termina com o resultado referente a este aprendizado, e mostra também que a punição em função do resultado é caminho que leva o *empowerment* a se extinguir (figura 1).



**Figura 1:** Ciclo do *Empowerment*

Fonte: RODRIGUES, C.H.R. and SANTOS, F.C.A., *Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia.* – Gest. Prod., Dec. 2001, vol.8, no.3, p.237-249.

Outra visão do processo de implantação é dado por Herrenkohl, Judson & Heffner (1999) *apud* Rodrigues & Santos (2001), onde identificam quatro dimensões da implementação do *empowerment*, que chamam de visão compartilhada, estrutura organizacional, responsabilidade por conhecimento e aprendizagem e o reconhecimento institucional.

Como elementos da dimensão “visão compartilhada”, os autores listam: a clareza de metas, a consecução de metas e a orientação ao consumidor. “A clareza de metas relaciona-se à presença de expectativas claras do desempenho do funcionário, às metas empresariais claras, e o conhecimento dos funcionários sobre onde a empresa pretende chegar. A consecução de metas relaciona-se ao fato dos empregados sentirem responsabilidade por atingirem metas da empresa e se comprometerem com a organização. A orientação ao consumidor envolve o conhecimento do que os clientes da empresa esperam e o sentimento de responsabilidade de entregar resultados ao consumidor”.

Na segunda dimensão, a “estrutura organizacional”, ou seja, os gestores da organização incentivam e suportam o processo de implantação do *empowerment*. Já para esta dimensão, os elementos são: o nível de responsabilidade, o trabalho em equipe, a tomada de ações de risco e a valorização dos funcionários pelos clientes. “Responsabilidade relaciona-se ao nível na organização em que as decisões são tomadas. Equipes estão relacionadas à eficácia do trabalho em equipe e se as equipes são responsáveis pelas decisões sobre suas próprias atividades de trabalho. A tomada de ação de risco trata do entusiasmo em assumir riscos para melhorar o desempenho e se a organização apóia ou pune a tomada de ação de risco. Clientes valorizam os funcionários que são orientados para clientes e que se sentem responsáveis por eles”

Para a “responsabilidade por conhecimento e aprendizagem”, os elementos são: a mudança em treinamento e desenvolvimento, a solução de problemas ligadas ao treinamento e a confiança mútua dos funcionários no processo de resolução de problemas. “A mudança em treinamento e desenvolvimento exige que a organização encoraje os empregados a procurar conhecimento que melhore desempenho e que forneça oportunidades para aprendizagem, assim como os funcionários buscarem mudanças que beneficiem os clientes. A solução de

problemas está associada ao gosto por novos desafios, à aquisição de novas habilidades necessárias para executar seu trabalho. A confiança mútua implica que os funcionários sintam-se confortáveis ao discordarem dos outros, que sintam que se aprende com erros e que confiem que a falha não será indiscriminadamente punida”

Finalmente, a quarta dimensão, “o reconhecimento institucional”, onde a organização, através dos seus gestores, deve reconhecer e valorizar as conquistas que os funcionários obtiveram através do *empowerment*. Fundamental para uma boa política de reconhecimento é bem identificar o que se deve reconhecer, neste sentido é imprescindível ficar claro para os funcionários que entregar valor para seu cliente é um fato recompensado pela organização.

Na visão de Marx (1997), o processo de implantação dos grupos semi-autônomos, é dividido em dez tópicos, que podem ser agrupados da seguinte forma: primeiro grupo, infraestrutura, que engloba os tópicos da consideração dos princípios de gestão por processos, mudanças no processo produtivo, definição de áreas piloto e formatos dos grupos e etapas e cronograma para implantação; segundo grupo, comportamental, que junta os tópicos do processo de seleção dos componentes, o programa de treinamento, o nível de autonomia dos grupos e a discussão dos novos papéis e responsabilidades dos níveis hierárquicos; e o terceiro grupo que junta todos os sistemas de apoio (avaliação, remuneração, comunicação e etc.).

O primeiro grupo é ligado aos aspectos de organização do processo produtivo, ou seja, número de equipes, layout, paralelização e segmentação.

O segundo grupo, que é detalhado por Marx, mostra que a evolução comportamental das equipes passa por cinco fases que são: o início, o estágio de confusão, os grupos centrados no líder, os grupos “fechados” em si mesmos e o estágio da maturidade. Neste grupo Marx destaca também a importância do treinamento no desenvolvimento das equipes e dos novos papéis da liderança neste contexto de autonomia.

Já no terceiro grupo, é levantado a necessidade de identificação de objetivos precisos à equipes e que o processo de avaliação e comunicação devem ser adaptados para esta nova realidade.

### **2.3 As Competências associadas ao Trabalho em Equipe**

Existe uma extensa literatura que afirma que a correta implementação dos grupos semi-autônomos é baseada em competências. A partir desta literatura, extraíram-se os seguintes autores e suas visões de habilidades e conhecimentos necessários à implementação dos grupos semi-autônomos:

- 1) Cherns (1976, 1987) *apud* Mesquita et all (2006) apresenta os princípios da proposta sociotécnica tradicional, dentre os quais são destacados aqui os fundamentais para o funcionamento de grupos de trabalho: O princípio da mínima especificação crítica das tarefas, da alocação das tarefas aos postos, dos objetivos e dos métodos para atingi-los; A multiquificação (multiskilling) que refere-se ao desenvolvimento de múltiplas habilidades numa pessoa, como forma de aumentar o seu repertório de ações, principalmente diante dos imprevistos; O sistema e fluxo de informação que deve prover os grupos, com informações para que possam controlar as variâncias que ocorrem em suas esferas de responsabilidade e competência, antecipando ainda alguns eventos que podem afetar o desempenho do grupo. Os funcionários recebiam capacitação constante, para a operação das máquinas e também para a melhoria das

competências para o trabalho em grupo (iniciativa, comunicação, trabalho em time, liderança e outros) e dessa forma, o rodízio de funções ocorria sem dificuldades.

2) Para Bthge & Schiersmann (1998) *apud* Market (2000) Comparando-se as condições anteriores da produção taylorista, as competências comunicativas ampliadas encontram-se atualmente, no contexto do processo de produção, no qual podem ser apropriadas, visto que são ligadas às novas constelações e situações de trabalho.

3) Segundo Bartotti (1995) *apud* Market (2000), Através da complexificação da produção, com a informatização, surge o “servidor produtivo” capaz de observar as rápidas mudanças, conhecer o processo produtivo e a organização do trabalho, para que possa intervir rápido e efetivamente em casos de interferências técnicas. O servidor público deve, ao mesmo tempo, comunicar-se com os trabalhadores envolvidos no processo, buscando as causas dos problemas para que o grupo envolvido no trabalho seja capaz de resolvê-los autonomamente. Para o referido servidor, o trabalho torna-se mais reflexivo e transforma-se em linguagem, implicando na manipulação de signos, símbolos, e códigos. Para este profissional, a capacidade de comunicação torna-se central tanto quanto o domínio do contexto no qual o conhecimento se aplica.

4) Para Santos (1998, p. 96) *apud* Rodrigues & Santos (2001), o *empowerment* dos funcionários precisa basear-se em um processo de estruturação da organização e de redesenho de cargos. A reestruturação organizacional e o redesenho de cargos devem permitir a descentralização da responsabilidade e o aumento da capacidade decisória das pessoas.

5) De acordo Coopers & Lybrand (1997, p. 137) *apud* Rodrigues & Santos (2001) é necessário determinar os cursos de ação para alcançar os resultados projetados, uma vez definido o problema e relacionadas as informações pertinentes. Essa competência, inclui a coordenação de recursos, a explicitação de objetivos, a definição de prioridades e a gestão de recursos materiais e humanos.

6) Para Quinn & Preitzer (1999, p. 23) *apud* Rodrigues & Santos (2001) os funcionários devem possuir a capacidade de tomar decisões, que envolvam a correta identificação de problemas, a geração de soluções alternativas, a avaliação de alternativas, a determinação dos critérios para a decisão, escolha do processo decisório, a definição de solução a ser adotada e a definição da estratégia de implementação. Para tal os funcionários precisam se capacitar continuamente para saber trabalhar com situações novas, trabalhar sob pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com retroalimentação e resolver conflitos. Junto as questões anteriores, os funcionários precisam de treinamento e conhecimento relevante sobre como se tornar capacitado para a tomada de decisão. Eles devem ser capacitados para trabalhar de forma colaborativa, devem ter ferramentas para a solução de problemas e devem entender o desempenho da empresa.

7) Em estudo de caso realizado em empresa fabricante de componentes de fibra óptica Sykes; Simpson & Shipley (1997, p. 97) *apud* Rodrigues & Santos (2001), o conteúdo do treinamento consistiu de formação de equipes, tomada de decisão, comunicação e habilidades de apresentação.

8) Drucker (1998) *apud* Pereira et all (2003) afirma que a implementação de equipes possui virtudes óbvias. Cada membro da equipe sabe qual o trabalho a desenvolver em conjunto, e se responsabiliza por ele. A equipe é receptiva às novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas, e possui capacidade de adaptar-se.

9) Sparapani (2000) *apud* Pereira et al (2003) comenta que os bons profissionais são capazes de tomar decisões, pensar de maneira crítica, e trabalhar cooperativamente.

## 2.4 Competências

Segundo Fleury & Fleury (2008) A utilização do termo competência vem do fim da idade média. Inicialmente restrito à linguagem jurídica, significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era "competente" para realizar um dado julgamento. Posteriormente, o termo passou a ser utilizado também para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos. Com o tempo, começou-se a utilizar a expressão para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito.

O conceito de competência utilizado nas organizações contemporâneas não é recente. Vem desde a época de Taylor, quando se apregoava a necessidade das empresas possuírem "trabalhadores eficientes". O princípio taylorista de seleção e treinamento de pessoas enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais do cargo. Somente após a eclosão de pressões sociais, reivindicando melhores condições no ambiente de trabalho, as organizações passaram a considerar nas relações de trabalho outros aspectos de maior complexidade e pertinentes às dimensões sociais e comportamentais. A conceituação de competência passou, então, a possuir uma abrangência maior, englobando conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para o exercício de uma função na empresa (FLEURY & FLEURY, 2008).

Conforme salientam Marquardt e Engel (1993) *apud* Sant'anna et al (2005), em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. De fato, se há um ponto em relação ao qual poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas precisam de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

Para autores como Prahalad e Hamel (1990) e Pucik, Thichy e Barnett (1992), Bartlett e Ghoshal (1987) *apud* Sant'anna et al (2005), na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não se revelam mais suficientes para proporcionar uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Têm sido diversas as definições atribuídas à expressão competência individual. A falta de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (SPENCER e SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND e DAILEY, 1972 *apud* FLEURY & FLEURY, 2008).

Le Bortef (2003), estabelece uma vinculação da competência ao fazer, ao realizar, à capacidade de concretizar uma ação. A competência profissional, passa a existir unicamente na prática do trabalho. Desta forma, só haverá competência após a ocorrência da ação de transformação de conhecimentos.

Conceito de competência na concepção francesa: A concepção francesa possui alguns autores que se destacam. Para Durand (1998) *apud* Brandão & Guimarães (1999), competência

“é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias ao desenvolvimento de um objetivo específico”. Para Le Boterf (2003), a competência é constituída de três elementos principais: a formação profissional, as características pessoais e a experiência profissional. Ele enfatiza o aspecto dinâmico das competências. Ainda na mesma linha construtivista, temos Zarifian (2001), que propõe que competência é: (i) “o tomar a iniciativa” e “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara; (ii) - um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações e (iii) - a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.

Segundo Le Boterf (2003), a elaboração de representações operatórias e a imagem que tem de si mesmo permitem ao profissional desejar e saber mobilizar de maneira pertinente um conjunto de saberes, saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências. Esses recursos incorporados á sua personalidade, são heterogêneos, irregulares. Uma das características essenciais da competência é escolhê-los e combiná-los em relação a objetivos visados (problemas a resolver, projetos a conduzir, atividades a realizar e etc).

O quadro seguinte (quadro 3), constante da obra de Le Boterf (2003), propõe a síntese dos diversos tipos de saber e de saber-fazer, suas funções, tipos de aquisição e algumas hipóteses sobre seus modos de manifestação. Que, segundo o autor, são de dois tipos:

- 1 – Modo declarativo → exprime os saberes em termos de conhecimentos “proposicionais”, de enunciados “sobre” alguma coisa: tanto uma lei química ou física quanto um método ou procedimento.
- 2 – Modo procedural → é integrado nos comportamentos. Com esse modo de expressão, os saberes se expressam mais na atividade do que na linguagem natural ou simbólica. Esse modo é o do saber encapsulado na manifestação comportamental.

**Quadro 3:** Síntese dos Diversos Tipos de Saber e de Saber Fazer

Tipo	Função	Modo principal de aquisição	Modo de manifestações
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo
Saberes de meio  Saberes procedurais	Saber adaptar-se Saber agir conforme a situação Saber como proceder	Formação contínua e experiência profissional Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo  Declarativo e procedural
Saber-fazer operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer experiencial	Saber agir em função de algo	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer sociais ou relacionais	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional	Procedural
Saber-fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal Formação inicial e contínua experiência social e profissional analisada	Procedural

Fonte: LE BOTERF, G.; (2003), *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artemed Editora. Porto Alegre.

Para a finalização deste marco teórico, serão abordadas as duas questões que Le Boterf (2003) coloca e que são extremamente apropriadas para o cerne deste estudo, são elas:

- Em função de que o profissional vai mobilizar “esses” recursos?
- Que condições devem estar reunidas para que o profissional construa competências apropriadas?

De acordo com o autor supra citado, para elaborar competências pertinentes a partir dos recursos disponíveis, o profissional não pode somente saber e querer agir. Ele deve poder agir.

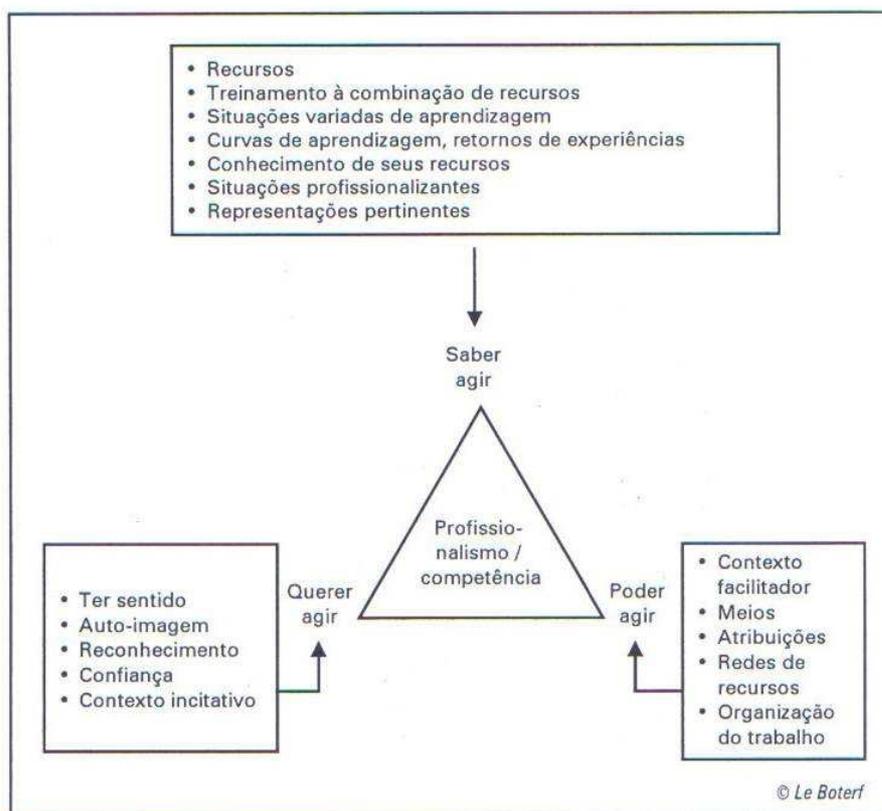
Para sua primeira pergunta, Le Boterf( 2003), fala da representação operatória e da imagem que o profissional tem de si mesmo. A representação operatória é a capacidade de representação da realidade, a capacidade de modelar o problema ao qual o profissional se depara. O operador trabalha não sobre a realidade, mas sobre uma representação, ou seja, o grau de pertinência das informações depende não somente da natureza do problema tratado, mas também do operador presente. Sua capacidade informacional, seus objetivos, seus saberes memorizados, sua cultura e seu sistema de valores intervirão. A informação não existe em si, ela só existe em relação ao universo de um sujeito particular.

O segundo ponto pelo qual o profissional mobiliza seus recursos é função da representação que tem de si mesmo, do modo com que se aprecia e se auto-avalia. Mobilizar

seus recursos supõe ter confiança em sua existência, na capacidade para utilizá-los de modo eficaz e em seu potencial de evolução.

Para finalizar, Le Boterf (2003) resume que o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer agir e de um poder agir. Desenvolvê-los é, pois, intervir de modo coerente e pertinente nesses três pólos. A representação gráfica, podemos ver a seguir no quadro 4.

**Quadro 4:** As Dimensões da Competência de Lê Boterf



Fonte: LE BOTERF, G.; (2003), *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artemed Editora. Porto Alegre.

#### Formas de desenvolver as dimensões da competência (LE BOTERF, 2003):

- **O Saber Agir:**
  - a) Formação: com o incremento de saberes;
  - b) Treinamento: que fará a ligação entre a formação e a prática.
- **O Querer Agir:**
  - a) Utilização de desafios claros e compartilhados;
  - b) Pelo desenvolvimento de uma auto-imagem positiva;
  - c) Pela criação e manutenção de um clima de confiança e reconhecimento, apoiando nos riscos assumidos;
  - d) Por um contexto de iniciativa.
- **O Poder Agir:**
  - a) Pelo fornecimento de recursos, criando um ambiente facilitador;

b) Pela definição clara das missões e responsabilidades de cada um, pois para se poder agir, deve-se ter autoridade para agir;

c) Pela criação de rede de relacionamento e conhecimento, fornecendo assim mais recursos.

Le Boterf ressalta que a construção da competência, não pode ser uma tarefa apenas do indivíduo, ele diz que esta responsabilidade deve ser compartilhada e que três tipos de atores estão diretamente envolvidos nesta construção, o próprio indivíduo, o gestor e o formador. Ressaltando com isto o papel da confiança para a formação de trabalhos em equipe (EDELENBOS e -HANS KLIJN, 2007), pois:

a) Facilita a cooperação em ocasiões de tomadas de decisões complexas;

b) Solidifica a cooperação através da criação da estabilidade e durabilidade dos relacionamentos;

c) Incrementa o desempenho através do funcionamento cooperativo e resultados positivos obtidos com ela.

Por último, cabe destacar que confiança é um fenômeno dinâmico pertencente as relações dos indivíduos o qual se expande ou retrai de acordo com as atitudes, expectativas e comportamentos entre as partes, o que coloca como elemento determinante no ambiente que favoreça a cooperação e o compartilhamento de informações em um contexto organizacional (ASHLEIGH e STANTON, 2001 *apud* FANDIÑO e SOUZA, 2008).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão é qualitativa, pois tenta compreender o por que do não funcionamento efetivo dos Grupos Semi-Autônomos nesta multinacional, é também explicativa, pois deseja explicar este não-funcionamento à luz dos hiatos de competências necessários a esta forma de gestão, de corte transversal, pois analisa os hiatos de competência neste momento vivido pela empresa.

Como em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005), esta dissertação, também se configura como um estudo de caso representativo, por buscar entender a dinâmica assim como as circunstâncias, condições e conseqüências da implementação de grupos semi-autônomos, forma de gestão típica de setor industrial para empresas que buscam alto desempenho. Desta forma, busca-se compreender o não funcionamento efetivo dos grupos semi-autônomos como um fenômeno social complexo, sendo a utilização do estudo de caso mais indicada, pois permite preservar as características holísticas e significativas da vida real (YIN, 2005), que é uma das condições principais para a utilização deste método, ou seja, a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados.

O universo escolhido é a parte operacional da multinacional, pois são os maiores implicados na boa ou má implementação dos Grupos semi-autônomos. É a amostra escolhida é referente a um setor específico de produção do departamento de montagem, onde o autor desta dissertação trabalha, tendo uma posição de chefia com três anos e meio de experiência, podendo realizar desta forma, uma análise bastante aprofundada dos objetivos deste trabalho, este fato torna esta amostra não-aleatória e intencional. A amostra também é considerada de caso crítico, permitindo assim, uma generalização lógica do caso, uma vez que a realidade em estudo consiste de uma única metodologia em implantação nos diversos setores da multinacional que não possuem diferenças significativas entre eles, ou seja, tanto no nível operacional, quanto no nível da chefia, não existem grandes diferenças educacionais e culturais que impossibilitem esta generalização lógica.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é composta de três etapas distintas, na primeira etapa, a partir da teoria levantada sobre trabalho em equipe é feita uma consolidação no intuito de identificar as principais habilidades/ conhecimentos necessários ao trabalho em equipe, ou seja, a uma boa implantação dos grupos semi-autônomos.

Na segunda etapa da metodologia utilizada, é realizada uma análise em dois eixos, as habilidades e conhecimentos necessários aos Grupos Semi-Autônomos e os três componentes da competência (Saber agir, Poder agir e o Querer agir), gerando um questionário com a finalidade de responder aos objetivos desta dissertação.

A terceira parte é descritiva, realizando um levantamento das características do processo de produção de pneumáticos e uma descrição da metodologia corporativa utilizada na implantação dos Grupos Semi-Autônomos, baseada no processo de observação, base de toda investigação no campo social. Esta segunda etapa está alinhada com a visão de Selltíz et al. (1987), que diz que a observação é um instrumento básico da pesquisa científica. A observação torna-se uma técnica científica à medida que serve a um objeto formulado de pesquisa, é sistematicamente planejada, sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais e, em vez de ser apresentada como conjunto de curiosidades interessantes, é submetida a verificações e controles da validade e precisão.

Finalmente, o resultado dos questionários foi analisado a partir de três fontes de informação, sendo a primeira às teorias selecionadas neste trabalho, a segunda a metodologia de implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional e terceira a experiência e

convivência diretas no local dos acontecimentos. O cruzamento destas três fontes de informação, trouxe uma boa identificação dos hiatos de competência desta multinacional e as prováveis causas destes hiatos.

### **3.1 Identificação das habilidades e conhecimentos necessários ao GSA**

Para a identificação das habilidades e conhecimentos necessários aos GSA's, foi elaborado, pelo autor, um quadro de incidência, a partir das descrições dos nove autores listados no marco teórico sobre as habilidades e conhecimentos necessários ao trabalho em equipe. Estas habilidades e conhecimentos foram agrupados pelos seus sentidos, onde geraram 6 categorias de habilidades e conhecimentos, são elas:

- Qualificação → que agrupou as seguintes descrições, multiquificação ao fluxo de informação, conhecer o processo produtivo e a organização do trabalho, ferramentas para solução de problemas, correta identificação dos problemas, entender o desempenho da empresa, habilidades de apresentação e Saber qual o trabalho a se desenvolver.
- Iniciativa → que agrupou as seguintes descrições, iniciativa, geração e avaliação de alternativas e responsabilização pelo trabalho.
- Comunicação → que agrupou as seguintes descrições, comunicação, competências comunicativas ampliadas, explicitação dos objetivos, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais e resolver conflitos.
- Colaboração → que agrupou as seguintes descrições, trabalho em equipe, coordenação dos recursos, trabalhar de forma colaborativa, formação de equipes e trabalhar de forma cooperativa.
- Liderança → que agrupou as seguintes descrições, liderança, capacidade decisória, definição de prioridades, capacidade de tomar decisões e tomada de decisão.
- Adaptação → que agrupou as seguintes descrições, observar mudanças rápidas, se capacitar para trabalhar com situações novas, trabalhar sobre pressão, lidar com retroalimentação, receptivo a novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas, grande capacidade de adaptação e pensar de maneira crítica.

Como resultado deste quadro, foram destacados os grupos de habilidades e conhecimento mais expressivos ao trabalho em grupo (tabela 1).

**Tabela 1:** Agrupamento dos conhecimentos e habilidades necessários ao GSA

<b>Grupos</b> <b>Autores</b>	<b>Qualificação</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Colaboração</b>	<b>Liderança</b>	<b>Adaptação</b>
Cherns (1976, 1987)	Multiquificação Fluxos de informação	Iniciativa	Comunicação	Trabalho em equipe	Liderança	
Bathge/Schiermann, 1998:24			Competências comunicativas ampliadas			
Bartotti, 1995	Conhecer o processo produtivo e a org. do trab.		Capacidade de comunicação é central			Observar rápidas mudanças
SANTOS, 1998, p. 96					Capacidade decisória	
COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 137			Explicitação dos objetivos	Coordenação dos recursos	Definição de prioridades	
QUINN & PREITZER, 1999, p. 23	Ferramentas para solução de problemas Correta identificação dos problemas Entender o desempenho da empresa	Geração e avaliação alternativas	Lidar com diferentes estilos pessoais e grupais. Resolver conflitos	Trabalhar de forma colaborativa	Capacidade de tomar decisões	Se capacitar para trabalhar com situações novas. Trabalhar sobre pressão. Lidar com retroalimentação
SYKES; SIMPSON & SHIPLEY, 1997, p. 97	Habilidades de apresentação		Comunicação	Formação de equipes	Tomada de decisão	
Drucker (1998)	Saber qual o trabalho a se desenvolver	Se responsabiliza pelo trabalho				Receptivo a novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas. Grande capacidade de adaptação
Sparapani (2000)				Trabalhar de forma cooperativa	Capazes de tomar decisões	Pensar de maneira crítica

*Fonte: Autor, a partir dos relatos dos nove autores descritos no marco teórico.*

Após análise realizada e concluída no formato da Tabela 1, é possível afirmar que os conhecimentos e habilidades mais importantes à boa prática dos grupos semi-autônomos são:

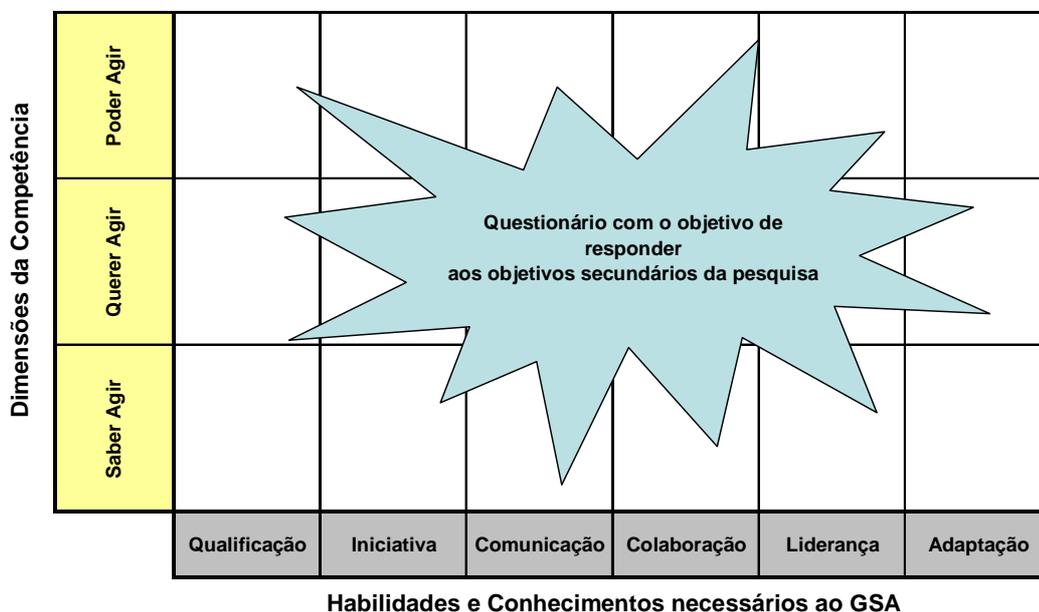
- **Comunicação** → relatado por 6 autores
- **Liderança** → relatado por 6 autores
- **Colaboração** → relatado por 5 autores
- **Qualificação** → relatado por 5 autores
- **Adaptação** → relatado por 4 autores
- **Iniciativa** → relatado por 3 autores

Após a realização deste quadro de incidência, foi possível chegar à resposta de uma das questões dos objetivos secundários, que é “Identificar as competências necessárias à implementação dos Grupos Semi-Autônomos”.

Um ponto interessante desta análise é que mostra a comunicação pontuando em primeiro lugar junto com a liderança, como habilidade necessária à boa implantação do GSA. E infelizmente, normalmente é um item que acaba sendo subjugado na implantação deste e de outros tipos de gestão pela maioria das empresas.

### 3.2 Elaboração do Questionário

Após a identificação das competências necessárias à implementação dos GSA's, foi realizado um cruzamento com o quadro 4 para se chegar ao questionário que foi aplicado neste estudo de caso, conforme a figura 1 a seguir.

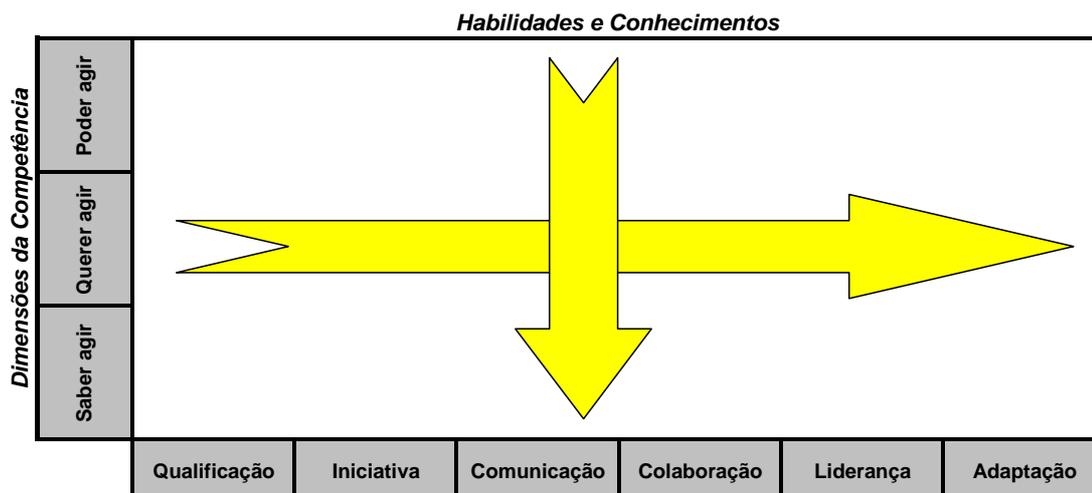


**Figura 1:** Cruzamento de informações para a realização do questionário

*Fonte: Autor, a partir da metodologia escolhida.*

O objetivo deste questionário é agrupar um conjunto de dados onde se possam extrair as respostas que identifiquem os hiatos de competência entre as necessárias e as desenvolvidas na nesta multinacional, e após analisando à luz das teorias descritas acima.

O resultado dos questionários foi cruzado nos dois eixos, tanto das dimensões da competência, quanto no eixo das habilidades e conhecimentos necessários ao GSA. Com este procedimento foi possível identificar uma maior quantidade de hiatos.



**Figura 2:** Análise para a visualização dos hiatos de Competência

*Fonte: Autor, a partir da metodologia escolhida.*

Com o objetivo de obter um número homogêneo de questões para a análise nos dois eixos descritos na figura 2, foi decidido elaborar duas questões para cada relação entre habilidade/conhecimento e dimensão da competência, totalizando 36 (trinta e seis) questões.

### 3.2.1 Questionário dividido nas relações habilidade/conhecimento e dimensões da competência

#### Relação 1 → Qualificação X Poder Agir – Querer Agir – Saber Agir

Habilidades e Conhecimentos	Competências	Questões
Qualificação	Poder agir	Seu chefe utiliza seus conhecimentos para se ajudar na tomada de decisão?
Qualificação	Poder agir	Na avaliação de desempenho, a aprendizagem é levada em consideração no resultado?
Qualificação	Querer agir	Você acha importante participar na formação dos novos funcionários?
Qualificação	Querer agir	Os objetivos e metas de trabalho são bem definidos com exigências claras?
Qualificação	Saber agir	Você sente necessidade de se aprofundar seus conhecimentos na sua função?
Qualificação	Saber agir	Você se sente qualificado para sua função?

O objetivo destas questões é saber primeiramente se, a multinacional fornece a qualificação necessária à função, se os funcionários sentem que é importante continuar sua qualificação e ajudar na qualificação da equipe e finalmente se são estimulados, principalmente pela chefia direta, para utilizar estas qualificações adquiridas.

**Relação 2 → Iniciativa X Poder Agir – Querere Agir – Saber Agir**

Habilidades e Conhecimentos	Competências	Questões
Iniciativa	Poder agir	A ajuda entre os funcionários é valorizada pela chefia?
Iniciativa	Poder agir	Existe um alto nível de controle do serviço executado pela hierarquia?
Iniciativa	Querere agir	Você acha que a busca de soluções de problemas é de responsabilidade exclusiva do seu chefe?
Iniciativa	Querere agir	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades?
Iniciativa	Saber agir	A busca de soluções, por você, é valorizada pela chefia?
Iniciativa	Saber agir	A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam sua iniciativa?

Nesta relação procura-se identificar se a multinacional apóia a iniciativa, sabendo se ela é estimulada na busca de soluções e em treinamentos, também qual a postura dos funcionários em relação à solução de problemas e tomada de responsabilidades e finalmente se os funcionários podem, ou são estimulados a praticar esta iniciativa, na valorização pela chefia ou no nível de controle utilizado pela multinacional.

**Relação 3 → Comunicação X Poder Agir – Querere Agir – Saber Agir**

Habilidades e Conhecimentos	Competências	Questões
Comunicação	Poder agir	Você têm liberdade para questionar as ordens de seu chefe, quando discorda dele?
Comunicação	Poder agir	Seu chefe reúne o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão?
Comunicação	Querere agir	Você costuma conversar com seus colegas sobre os desempenhos dentro da equipe?
Comunicação	Querere agir	Reuniões de equipe, sem apresença do chefe, são estimuladas pela empresa?
Comunicação	Saber agir	As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem?
Comunicação	Saber agir	Quando é identificado um colega de equipe com baixo desempenho, que não foi possível resolver na equipe. Você se sente confortável para comunicar o fato ao seu chefe?

Nesta relação quer se identificar as três dimensões da competência comunicação, vendo se as pessoas sabem se comunicar quando encontram um problema que não conseguem resolver, se acham importante a comunicação dentro da equipe, através de reuniões ou de conversas pessoais e se a chefia estimula a comunicação através de tomadas de decisão em grupos, ou na liberdade de comunicação direta funcionário – chefia.

#### Relação 4 → Colaboração X Poder Agir – Querere Agir – Saber Agir

Habilidades e Conhecimentos	Competências	Questões
Colaboração	Poder agir	A empresa valoriza o espírito de equipe, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados?
Colaboração	Poder agir	Em seu setor, poderia ser aplicada perfeitamente o ditado “cada um por si e Deus por todos”?
Colaboração	Querere agir	Eu prefiro fazer meu trabalho sossegado, sem me preocupar com o restante da equipe?
Colaboração	Querere agir	É estimulante para você trabalhar em equipe?
Colaboração	Saber agir	A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam seu trabalho em equipe?
Colaboração	Saber agir	A empresa estimula a troca de informações entre equipes, visando a melhoria do desempenho?

Neste ponto, objetiva-se analisar a colaboração vendo se a empresa estimula a busca de informações, se os funcionários sentem prazer no trabalho em grupo se a multinacional através da chefia, valoriza o trabalho em equipe ao invés dos atos individuais.

#### Relação 5 → Liderança X Poder Agir – Querere Agir – Saber Agir

Habilidades e Conhecimentos	Competências	Questões
Liderança	Poder agir	Você se sente apoiado pela chefia nas decisões que você toma?
Liderança	Poder agir	A visão da chefia é, que se mostra necessário centralizar para manter a casa arrumada?
Liderança	Querere agir	Você acredita que a definição das prioridades deve ser função somente do chefe?
Liderança	Querere agir	Você acredita que todos os membros da equipe deveriam participar das decisões da equipe?
Liderança	Saber agir	A empresa estimula o compartilhamento da liderança dentro da equipe?
Liderança	Saber agir	A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam a capacidade de tomada de decisões?

O objetivo destas questões é saber se a multinacional valoriza a liderança, fornecendo treinamentos e também a estimulando, se os funcionários acreditam ser importante a participação nas tomadas de decisão e na definição das prioridades e se a chefia apóia as decisões dos funcionários ou mostra-se mais centralizadora.

#### Relação 6 → Adaptação X Poder Agir – Querere Agir – Saber Agir

Habilidades e Conhecimentos	Competências	Questões
Adaptação	Poder agir	Ao buscar a melhoria do desempenho do seu setor, você recebe algum tipo de recompensa?
Adaptação	Poder agir	No GSA vocês determinam, por vocês da equipe, objetivos mais desafiadores em relação ao trabalho da equipe?
Adaptação	Querere agir	A empresa acredita que a inovação é um processo de grande importancia?
Adaptação	Querere agir	Você sente uma grande necessidade de melhorar seus resultados?
Adaptação	Saber agir	Para as inovações propostas pela empresa, sempre existe um circuito de formações formalizado?
Adaptação	Saber agir	A empresa cria condições para que você busque constantemente inovações e novidades?

Por último, esta relação pretende conhecer como a adaptação é trabalhada nesta multinacional. Se são criadas condições para a busca ou para o conhecimento de novidades e inovações, identificando se os funcionários acreditam na importância da inovação e na melhoria dos seus resultados e se a multinacional permite que os funcionários decidam seus próprios desafios, recompensando pelos os atos de melhoria/inovação.

### 3.2.2 Escala

Conforme Anderson (2000) *apud* Malhotra (2006), duas considerações conflitantes entram em jogo quando decidimos o número de categorias de uma escala. Quanto maior o número de categorias na escala, mais refinada é a diferenciação entre os objetos de estímulo. Por outro lado, a maioria dos respondentes só tem condições de lidar com poucas categorias. As diretrizes tradicionais sugerem que o número apropriado de categorias deve ser sete, somando-se ou subtraindo-se mais ou menos dois: ou seja, entre cinco e nove. Para esta dissertação, utilizou-se a escala com cinco categorias, principalmente pelo fato do autor já ter tido a experiência de realizar outras pesquisas com este público e verificar que os respondentes não têm muita paciência nem tempo para respondê-la.

A escala escolhida para o questionário desta dissertação, e a escala Likert, pois é bastante conhecida, confiável, simples de construir e permitem obter informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, dando mais liberdade de resposta, uma vez que possui cinco níveis, entre o nunca e o sempre (THURSTONE, 2008).

Quadro 5: Escala

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

Fonte: Autor, a partir da do referencial bibliográfico.

### 3.2.3 Validação do Questionário

O processo de construção do questionário contou com a participação quatro pessoas, sendo dois professores doutores, uma profissional com título de mestre, e o próprio autor do estudo. O procedimento de validação semântica foi realizado visando a avaliação dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e a real ligação entre os dois eixos descritos na figura 2, as dimensões da competência e as habilidades/ conhecimentos necessários aos grupos semi-autônomos. Durante o processo resultado desse procedimento foram feitas alterações na distribuição das questões entre os dois eixos e na clarificação de alguns itens, para uma melhor adequação do questionário às expectativas de análise deste estudo.

### 3.2.4 Procedimento de Aplicação

Tendo o conhecimento que normalmente no nível operacional os funcionários não dão importância a esse tipo de pesquisa, foram organizados grupos de funcionários em sala e em condições onde os mesmos não se encontravam com pressa, ou seja, não foi utilizado o final de turno nem a hora da refeição e, também, não foi solicitado nenhum tipo de identificação.

## 3.3 Estratégia de Amostra dos Respondentes

A unidade análise foi composta pelos funcionários operacionais do departamento de montagem do pneumático, em virtude de neste trabalho buscar compreender as percepções

destes em relação a metodologia de grupos semi-autônomos implementada pela empresa. Em função do exposto foi adotada como estratégia, uma amostra intencional de caso típico, por o referido setor retratar as mesmas condições dos outros setores operacionais da linha de produção. O número de respondentes do questionário foi de 46 funcionários, que representa 88,5% do universo pesquisado. Não foi possível chegar aos 100% devido a restrições de afastamento médico e férias, porém 88,5% é considerado como extremamente representativo em relação ao universo do setor desta multinacional.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Descrição da multinacional

A unidade, objeto desta pesquisa, pertence à filial brasileira de uma empresa multinacional francesa do ramo de pneumáticos, sendo uma das principais empresas fabricantes de destes produtos no mundo. A empresa é dividida em quatro linhas de produto, sendo eles passeio e caminhonete, pneus de carga, especialidades (onde temos: avião, engenharia civil, agrícola e duas rodas) e outras atividades. Estas linhas de produto são coordenadas em seis zonas geográficas, Europa, América do Norte, América do Sul, África / Oriente Médio, Ásia Pacífico e China, totalizando 69 unidades de produção, um centro de tecnologia (em três continentes) e duas plantações de seringueiras, com mais de 113.000 empregados diretos trabalhando nestas unidades, que produziram em 2007 191 milhões de pneus e atingindo um faturamento consolidado de 16,9 bilhões de Euros.

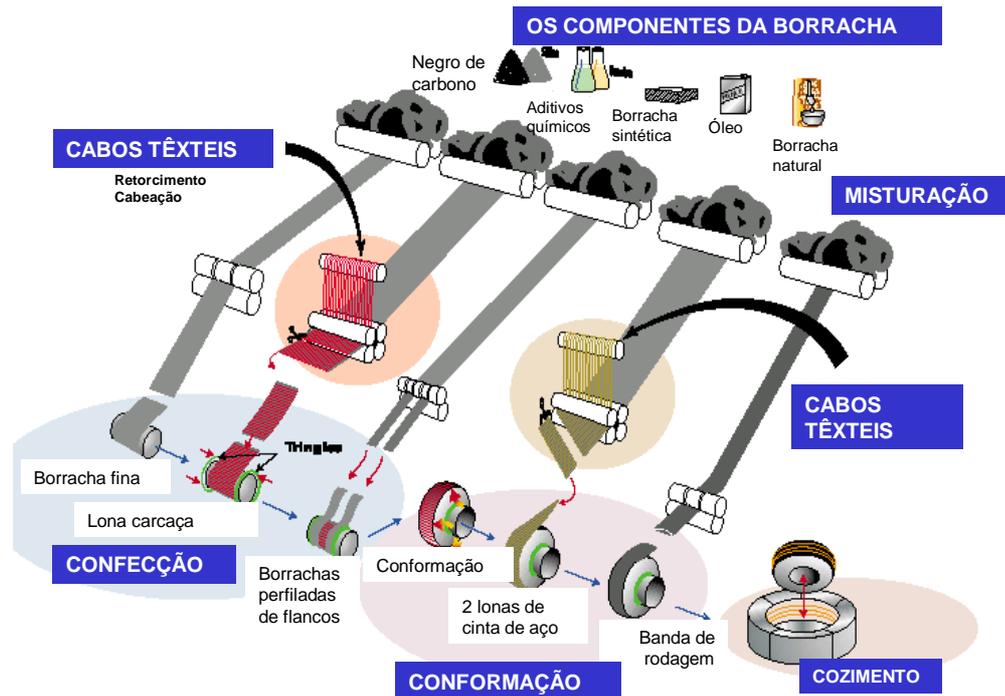
A complexidade de produção de pneumáticos é grande, pois, um único pneumático utiliza mais de 200 matérias primas diferentes e mais de 30 semi-acabados. A seguir é possível ver na figura 5 alguns semi-acabados que constituem o pneumático.



**Figura 5:** Alguns semi-acabados do pneumático

*Fonte: Apresentação Geral do Grupo (Março de 2008)*

Em seguida é mostrado de maneira esquemática o processo de produção de um pneumático, desde a produção dos elastômeros, passando pelos semi-acabados que podem ser extrudados ou calandrados na forma de tecidos de goma, têxteis (nylon) ou metálicos até a montagem do pneumático antes da vulcanização e a finalmente chegando à vulcanização que é denominada nesta empresa de cozimento.



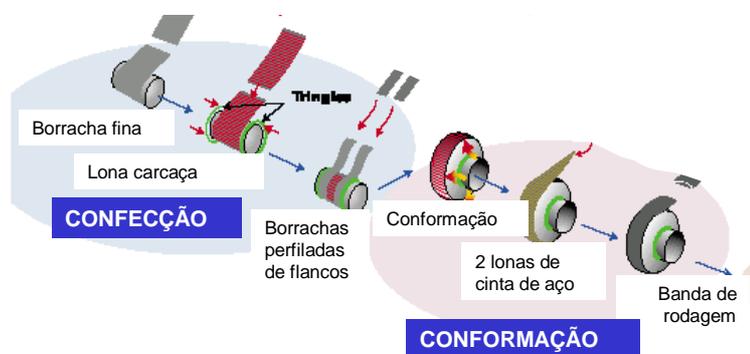
**Figura 6:** Esquema do processo de fabricação do pneumático

*Fonte: Apresentação Geral do Grupo (Março de 2008)*

É importante ressaltar que os funcionários fazem parte das preocupações da empresa, que demonstra esta preocupação tanto nos seus valores, dentre os cinco valores da empresa, um é o “*Respeito às Pessoas*”; quanto nas suas orientações estratégicas “*Buscar o crescimento e a realização dos nossos funcionários, através do exercício de suas responsabilidades. Desenvolver a diversidade e a riqueza humanas da Empresa*”.

#### 4.2 A escolha do setor foco

Dentro do contexto desta unidade escolhida, o foco do estudo foi dado em um setor constituinte do departamento de montagem do pneumático, este setor abrange os processos de confecção e conformação como mostra a figura 6. Podemos ver o detalhe do processo na figura 7 a seguir.



**Figura 7:** Detalhe dos processos envolvidos no setor foco

*Fonte: Apresentação Geral do Grupo (Março de 2008)*

Este setor contém 53 funcionários, sendo 52 operadores e um chefe de setor e é responsável por 22,5% da produção da fábrica. A multinacional em questão tem como

exigência um nível de qualificação mínima, para a o posto de operador, de segundo grau completo, porém existem alguns membros que estão cursando o nível superior. Foi constituído no início de 2006, quando da expansão da fábrica, sendo, portanto, possível ter um histórico da evolução do mesmo o que pode ser um aspecto interessante. O setor tinha inicialmente como objetivo a implantação dos grupos semi-autônomos, começando sua implantação em 2007 com término previsto em 2009, chegando à fase três conforme o referencial da empresa, descrito no capítulo 6.

#### 4.2.1 O Funcionamento do Setor Foco

A multinacional em questão, inclusive o setor em estudo, funciona em regime permanente de trabalho, ou seja, 7X7 dias e 24X24 horas, para atender a este regime, o setor estudado deve utilizar um sistema de rodízio, com quatro equipes que rodam em três horários diferentes. Os horários são denominados pelas letras A, B e C.

Horário A → 0:00 às 8:00

Horário B → 8:00 às 16:00

Horário C → 16:00 às 0:00

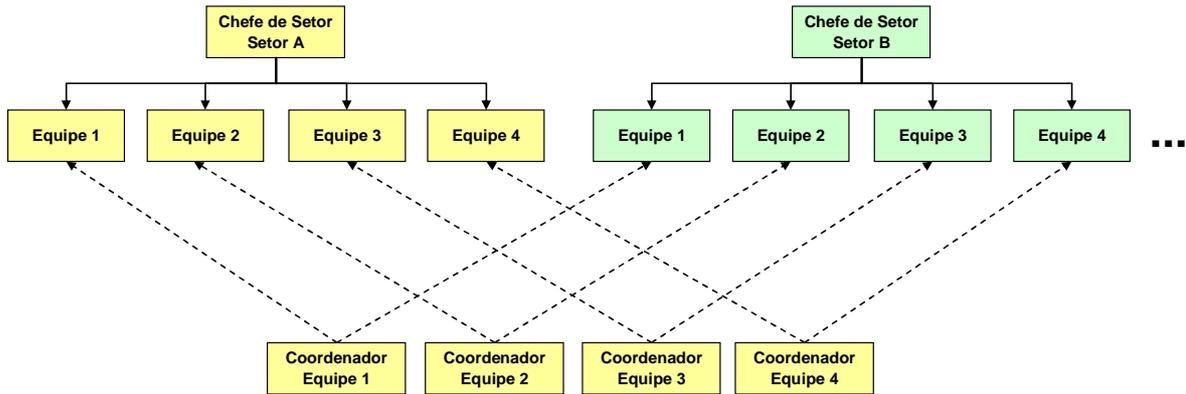
As equipes revezam nestes horários no sentido inverso, ou seja, A→C→B, tendo seis dias de trabalho e dois de folga, desta forma sempre existe três equipes trabalhando e uma de folga. Pode-se ver na figura 8 a seguir, uma parte do calendário de equipes que e utilizado nesta multinacional, sendo que cada equipe é identificada de uma cor: Equipe 1 – roxo, Equipe 2 – Amarelo, Equipe 3 – azul e Equipe 4 – verde.

JULHO					AGOSTO						
Equipes	1	2	3	4	Equipes	1	2	3	4		
01	Qua	F	B	C	A	01	Sáb	F	A	B	C
02	Qui	A	B	C	F	02	Dom	F	A	B	C
03	Sex	A	B	C	F	03	Seg	C	A	B	F
04	Sáb	A	B	F	C	04	Ter	C	A	B	F
05	Dom	A	B	F	C	05	Qua	C	A	F	B
06	Seg	A	F	B	C	06	Qui	C	A	F	B
07	Ter	A	F	B	C	07	Sex	C	F	A	B
08	Qua	F	A	B	C	08	Sáb	C	F	A	B
09	Qui	F	A	B	C	09	Dom	F	C	A	B
10	Sex	C	A	B	F	10	Seg	F	C	A	B
11	Sáb	C	A	B	F	11	Ter	B	C	A	F
12	Dom	C	A	F	B	12	Qua	B	C	A	F
13	Seg	C	A	F	B	13	Qui	B	C	F	A
14	Ter	C	F	A	B	14	Sex	B	C	F	A
15	Qua	C	F	A	B	15	Sáb	B	F	C	A
16	Qui	F	C	A	B	16	Dom	B	F	C	A
17	Sex	F	C	A	B	17	Seg	F	B	C	A
18	Sáb	B	C	A	F	18	Ter	F	B	C	A
19	Dom	B	C	A	F	19	Qua	A	B	C	F
20	Seg	B	C	F	A	20	Qui	A	B	C	F
21	Ter	B	C	F	A	21	Sex	A	B	F	C
22	Qua	B	F	C	A	22	Sáb	A	B	F	C
23	Qui	B	F	C	A	23	Dom	A	F	B	C
24	Sex	F	B	C	A	24	Seg	A	F	B	C
25	Sáb	F	B	C	A	25	Ter	F	A	B	C
26	Dom	A	B	C	F	26	Qua	F	A	B	C
27	Seg	A	B	C	F	27	Qui	C	A	B	F
28	Ter	A	B	F	C	28	Sex	C	A	B	F
29	Qua	A	B	F	C	29	Sáb	C	A	F	B
30	Qui	A	F	B	C	30	Dom	C	A	F	B
31	Sex	A	F	B	C	31	Seg	C	F	A	B

**Figura 8:** Detalhe do calendário de equipes (julho e agosto)

*Fonte: Calendário de Equipe extraído da Intranet da Multinacional*

A estrutura de subordinação, que é utilizada nesta multinacional, é mostrada abaixo:



**Figura 9:** Estrutura de Subordinação dos setores de produção da multinacional

Como podemos ver no esquema acima, cada setor de produção possui um chefe de setor para suas respectivas quatro equipes. Este chefe de setor é o responsável hierárquico por todos os funcionários das quatro equipes, porém, com o objetivo de assegurar o fluxo de produção e as regras básicas de comportamento (horário de trabalho, refeição, presença ao posto e etc) nos horários e dias que o chefe não está presente, foi criada a figura do Coordenador de equipe, que faz um trabalho transversal para todos os setores da mesma equipe, e mesmo não tendo ascensão hierárquica em relação aos demais funcionários da equipe, é um auxiliar direto da chefia nestes horários. Os coordenadores são, em sua maioria, antigos operadores que se destacaram em suas funções, principalmente nos aspectos ligados a liderança e têm como nível de qualificação, que estarem ao menos cursando o nível superior.

Dentro das equipes dos setores, visando o trabalho em grupos semi-autônomos, foi criada uma estrutura de representantes, prevista no manual de implantação da multinacional, nesta estrutura, cada funcionário da equipe é representante, ou seja, responsável por alguma parte do trabalho de gestão do setor. Os representantes do setor em estudo são: Produção, Qualidade, Segurança, Organização & Limpeza e Máquina. Com esta estrutura, foram passadas algumas tarefas, que antes pertenciam ao chefe de setor, aos funcionários das equipes, com o objetivo dos mesmos assumirem mais responsabilidades e assim desenvolver as suas competências.

Algumas das tarefas passadas aos representantes são:

Representante de produção → Partida da equipe, organização da equipe (quem trabalha onde), absenteísmo, férias, fechamento do relatório de produção e paradas e acompanhamento dos resultados de produção da equipe (individuais e de grupo).

Representante de qualidade → acompanhamento dos desvios de qualidade do setor, lançamento de informações sobre os desvios nos sistemas informáticos e acompanhamento dos resultados de qualidade da equipe (individuais e de grupo).

Representante de segurança → acompanhamento da realização dos *check-lists* chamados testes de segurança, organização da equipe e da comunicação em caso de acidente e acompanhamento do indicador de participação em segurança da equipe.

Representante de organização & limpeza → acompanhamento dos *check-lists* de organização e limpeza da equipe e organiza a equipe em relação ao estado de organização e limpeza das máquinas.

Representante de máquina → garante o bom preenchimento da folha de paradas e alimenta a manutenção da equipe com informações sobre panes das máquinas de seu setor.

É importante frisar que todos os representantes, formalmente possuem o mesmo nível de hierarquia, ou seja, todos têm o mesmo objetivo final de produção e qualidade. Outro ponto interessante é que, conforme a orientação da multinacional, todos os funcionários da equipe devem estar distribuídos nas representações listadas, e como existem mais funcionários que representações por equipe, cria-se assim uma estrutura de primeiro e segundo representantes, sendo o primeiro, o titular do posto e o segundo seu substituto.

Com esta estrutura, a equipe funciona da seguinte forma: o representante de produção, no início do seu turno, é responsável em ver os estoques dos produtos que seu setor fabrica e então distribuir os funcionários, ele inclusive, nas máquinas, identificando a necessidade ou não de revezamento de refeição ou algum tipo de reforço, também é o contato com o coordenador de equipe e deve ser avisado, pelos demais membros da equipe, dos eventos que causem parada de máquina. No final do turno, deve preencher os relatórios de produção e paradas e de seu setor.

Durante o turno, caso venha acontecer um problema de não-qualidade, um defeito identificado no setor de controle, um alerta é emitido e enviado ao representante de qualidade, que consulta um banco de dados de defeitos, e dependendo do defeito deve executar uma série de medições de pontos-chaves máquina-produto, junto a manutenção, e após realizada as medições preenche os relatórios relativos à este defeito. Caso não seja possível identificar a causa primeira do defeito entra em contato com o coordenador e com o técnico de qualidade do setor. Também é o contato do grupo técnico para assuntos de qualidade.

Os demais representantes têm funções mais específicas, ou seja, não são acionados todos os dias, só em ocasiões específicas, como o representante de segurança, que deve assegurar que os testes de segurança foram realizados, porém esses testes são realizados uma vez por semana em um horário pré-determinado.

É importante frisar também que a rotatividade do setor se é baixa, ou seja, em três anos de funcionamento apenas dois funcionários foram desligados ou pediram demissão, e quando se fala no nível operacional, esta baixa rotatividade se mostra uma constante dentro da multinacional em estudo.

### **4.3 O Processo de Implantação dos Grupos Semi-Autônomos na Multinacional**

O texto a seguir foi retirado do referencial de implantação da empresa em estudo, chamado “Guia OR” de janeiro de 2004.

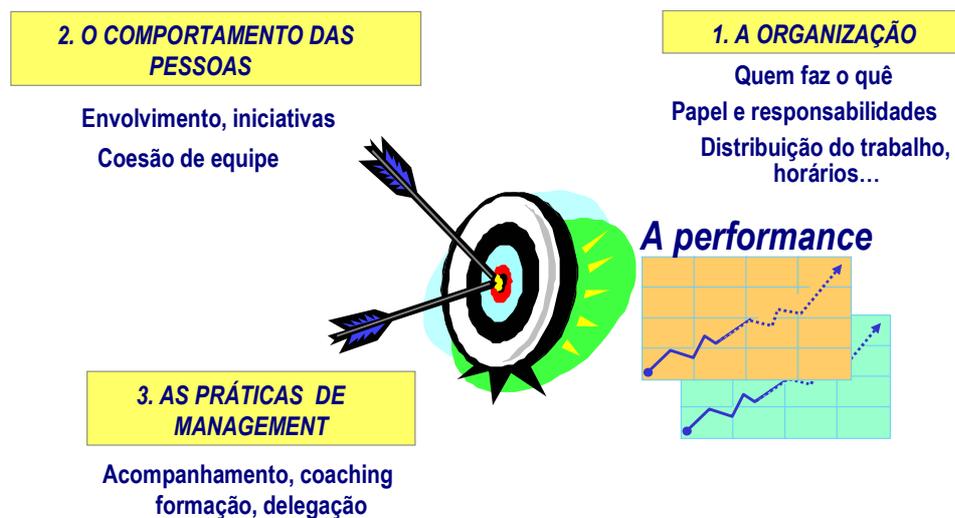
O funcionamento em GSA melhora a performance na empresa tanto em termos de qualidade ou produtividade por:

- Um maior envolvimento das pessoas,
- Uma maior reatividade nas tomadas de decisões no nível adequado,
- Uma linha hierárquica enxuta e ganhos de estrutura,
- Uma melhor consideração dos procedimentos de progresso pelo pessoal,
- Uma maior eficácia dos processos internos numa lógica de clientes/fornecedores entre as equipes
- Uma melhor utilização da ferramenta industrial.

- Um melhor domínio dos custos (não qualidade, matérias, despesas de pessoal, pessoal temporário...) na origem.

Este processo de implementação atende à orientação estratégica nº3 da empresa, que diz: “*procurará o crescimento e o desenvolvimento das pessoas no exercício de suas responsabilidades, desenvolverá a diversidade e a riqueza humana da empresa*”.

O procedimento de implementação está baseado em três pilares, a organização, o comportamento das pessoas e as práticas de management, o primeiro visa à definição dos papéis e responsabilidades, o segundo o envolvimento e iniciativa dos funcionários e terceiro é relativo ao acompanhamento e formação dos funcionários. Podemos ver esta representação na figura 3 a seguir.



**Figura 10:** As três direções do GSA

*Fonte: Referencial de Implantação do GSA da empresa estudada*

Desenvolver a responsabilização implica na criação das condições nas quais as pessoas querem e podem tomar responsabilidades. Trata-se ao mesmo tempo:

- de motivar as pessoas (a responsabilização não é obrigatoriamente vista por todos de forma favorável),

- de desenvolver as competências e as condições práticas de funcionamento necessárias ao exercício da responsabilidade.

A missão de cada equipe é vista da seguinte forma:

- **A Equipe de Obtenção** focaliza sua ação sobre a jornada, em marcha corrente. Ela é também associada a atividades relativas mais ao médio prazo (plano de formação, definição dos objetivos anuais,...)
- **Equipe Suporte**, onde fazem parte as funções técnicas (qualidade, manutenção, engenharia,...) permanece implicada com o médio prazo (acompanhamento, assistência e “*coaching*” junto às equipes de Obtenção).
- **A Equipe de Supervisão** permanece implicada com o médio prazo (acompanhamento, assistência e “*coaching*” junto às equipes de Obtenção). Porém para um melhor desenvolvimento das equipes de Obtenção, a Equipe de Supervisão é menos focalizada sobre a jornada e o muito curto prazo, ações de no máximo cinco dias de duração; ela pode assim trabalhar mais sobre o médio prazo (desenvolvimento

das pessoas, preparação dos investimentos, melhorias a médio prazo, evolução da organização...).

- A **Equipe de Direção** se preocupa mais com o médio e longo prazo associando a eles em nível adequado as Equipes de Supervisão (participação no Plano Anual – PA e Plano Plurianual - PPA por exemplo) e as equipes de Obtenção.



**Figura 11:** Os papéis das equipes

*Fonte: Referencial de Implantação do GSA da empresa estudada*

O princípio do funcionamento em GSA repousa sobre o desenvolvimento de Representantes de funções nas equipes de Obtenção. Estes Representantes podem ser chamados: Representantes ou intermediários: “Porte-parole” ou “porta-voce”, “porta voz”, “spoke”...

Os Representantes se encarregam de um elemento específico do funcionamento corrente da equipe :

- Gestão da qualidade
- Gestão de produção
- Manutenção de 1o nível ...

A missão dos Representantes, em sua respectivas áreas, são de executar tarefas de acompanhamento, de coordenação interna na equipe, de coordenação entre a equipe e seu ambiente, de formação, de capitalização e de atualização de informações, de auxílio à decisão no dia a dia para a equipe. Os Representantes assumem verdadeiras responsabilidades na equipe, ou seja, se tornam líderes dentro da equipe. Estas responsabilidades permitem à equipe ter o melhor domínio de suas atividades diárias, eles se encarregam de algumas tarefas e de algumas responsabilidades que estavam anteriormente a cargo da supervisão ou das funções suporte.

Nesta metodologia, o chefe de setor tem um papel fundamental para acompanhar a instalação dos Representantes, ele delega progressivamente as tarefas ao futuro Representante, e efetua também um acompanhamento regular e constante das pessoas para apreciar a observância das novas tarefas confiadas, assim como auxiliar a pessoa a resolver os

problemas encontrados e treinando-a de forma instantânea e contínua. O chefe de setor verifica também que as respectivas funções Suporte acompanham da mesma maneira os Representantes segundo uma lógica de apoio. A correta preparação dos Representantes pelo chefe de setor e pelas funções suporte é fundamental para o êxito do procedimento.

O procedimento para a implantação dos representantes é constituído de dez passos, como podemos ver abaixo:

1. Escolher o perímetro, ou seja, que agrupamento de pessoas, máquinas e qual seguimento do processo farão parte do GSA
2. Identificar as funções de Representantes e suas missões
3. Identificar as tarefas e as competências associadas
4. Comunicar aos membros da equipe sobre a implantação dos Representantes
5. Localizar os voluntários
6. Escolher os Representantes
7. Organizar o plano de formação
8. Formar os Representantes
9. Executar e acompanhar os novos papéis de Representantes
10. Validar os Representantes

Para ter êxito na implantação dos Representantes é necessário em primeiro lugar um plano de formação estruturado e sólido em relação com a missão definida. Este plano de formação apresenta dois aspetos, um aspeto atividade (“*métier*”), e um aspeto comportamento (conduzir uma reunião, saber comunicar, saber organizar um plano de ação, resolver um conflito simples...). E em segundo lugar de um sistema de comunicação interno e externo formalizado, onde a equipe se reúne regularmente segundo um sistema definido antecipadamente: por exemplo, *briefing* diário, reuniões semanais de balanço de atividade e de supervisão geral, reuniões mensais de informações. O procedimento de responsabilização é dividido em cinco etapas como podemos ver na figura 6.



**Figura 12:** As cinco etapas de progressão rumo à responsabilização

Fonte: Referencial de Implantação do GSA da empresa estudada

### **Etapa 1 : Preparar as equipes**

Esta primeira etapa consiste antes de tudo em assegurar que as condições necessárias à criação das equipes estão reunidas. Esta etapa serve mais particularmente a definir o contorno das equipes e preparar as implantações materiais necessárias ao funcionamento em equipe e preparar as pessoas, mediante operações de sensibilização.

### **Etapas 2 : Criar as equipes**

Esta etapa consiste em criar a base de funcionamento em equipe. Modos de funcionamento em equipe são implementados e formalizados. Mecanismos de solidariedade se desenvolvem. O papel chave da chefia nesta etapa consiste em criar a coesão das equipes e desenvolver com as equipes modos de funcionamento coletivo (manual da equipe, reuniões, indicadores...).

### **Etapa 3 : Responsabilizar**

Esta etapa consiste em desenvolver a autonomia das equipes no seu funcionamento no dia a dia. Nesta etapa, as equipes conduzem sua performance no dia a dia, integram funções de tipo Representante, funcionam de forma autônoma em certos aspetos da marcha corrente. O papel chave da chefia nesta etapa consiste em auxiliar a equipe na condução de sua performance no dia a dia e aprende a se posicionar mais em formador e coach.

### **Etapa 4 : Integrar o *business***

Nesta etapa as equipes externas desenvolvem ainda sua autonomia integrando as imposições do business no seu funcionamento autônomo. Nesta etapa, as equipes participam assim à elaboração do PA que os diz respeito. Elas são capazes de conduzir sua marcha corrente integrando as imposições do business e integram ainda aqui funções de suporte, (por exemplo, manutenção).

### **Etapa 5 : Perenizar**

Esta etapa visa a consolidar o funcionamento em equipe responsabilizada. Nesta etapa as equipes são capazes de evoluir por elas mesmas. Elas se encarregam por elas mesmas certas mudanças. As performances evoluem de forma constante e favorável.

O prazo de duração de cada etapa é de seis meses conforme o manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional em estudo.

Para avaliar a passagem de uma etapa a ferramenta indicada pelo referencial é uma planilha de auto-avaliação que permite medir um nível de progressão a cada etapa sob a forma de um resultado quantificado em percentual de progressão. Este resultado quantificado pode ser utilizado como patamar para considerar a passagem de uma etapa (podemos considerar uma etapa concluída se o resultado global for de 90% e se nenhuma resposta obteve "0").

Estas auto-avaliações contêm uma série de perguntas que são subdivididas nas áreas de organização das equipes de obtenção, de comportamento das pessoas, do management (no gerenciamento dos responsáveis) e dos resultados, conforme tabela 2.

**Tabela 2:** Áreas e sub-temas da auto-avaliação dos GSA's

Áreas	Sub-tema
<b>Organização das equipes obtenção</b>	Management da Performance
	Vida interna equipe
	Formação
<b>Comportamentos das pessoas</b>	Management
	Performance
	Vida interne equipe
	Formação
<b>Management</b>	Relações externas
	Management Performance
	Management equipe
	Formação
	Relações
<b>Resultados</b>	Transversas
	Performance
	Pessoas

*Fonte: Referencial de Implantação do GSA da empresa estudada*

As formações, que são ministradas pelo RH, são gerais, para todos os funcionários da multinacional e foram escolhidos pela equipe central de implantação, e são:

- Conhecendo a empresa → Ao final da formação, o participante dispõe de informações sobre a estrutura/organização da multinacional e sua História, além das principais instalações e atividades na América do Sul;
- Desenvolvendo o Trabalho em Equipe → Ao final da formação, o participante percebe que o "Espírito de Equipe" deve estar presente em qualquer atividade realizada, contribuindo para a sua própria evolução, de seus parceiros e da Organização como um todo;
- Fundamentos da Organização do Trabalho → Ao final da formação, o participante percebe e entende que um trabalho organizado de forma lógica e controlado tem fundamental influência nos resultados esperados pela organização;
- Desenvolvendo a criatividade, a flexibilidade e a inovação → Ao final da formação, o participante dispõe de ferramentas que facilitam a criatividade e conhece a importância da criatividade, da flexibilidade e da cooperação para obtenção de resultados compatíveis com as exigências do contexto atual;

Os objetivos dos cursos acima listados foram retirados da intranet da multinacional no site da formação.

#### **4.4 Apresentação e Discussão dos Resultados**

Neste capítulo serão analisados, primeiramente o manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional em relação à teoria estudada e em seguida cada relação entre as habilidades/conhecimentos necessários ao GSA e as dimensões da competência também sofrerão análises, com o intuito de identificar os hiatos de competência deste setor da multinacional e teoria sobre trabalho em grupo.

#### 4.4.1 Comparação entre a Metodologia de Implantação do GSA na Multinacional e a Teoria Sobre Trabalho em Equipe

Estudando o manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional em questão, alguns pontos chamam a atenção quando comparamos à luz da teoria. O primeiro ponto é que o procedimento, de criação de representantes, está de acordo com o que diz Rosabeth Moss Kanter *apud* Cardoso Junior (2003) no sentido de proporcionar aos trabalhadores mais poder e autonomia.

Porém, a criação de representantes fortes, como o de produção e o de qualidade, fez aparecer uma estrutura hierárquica informal, onde o representante de produção é o líder da equipe, e na sua ausência à liderança acaba passando ao representante de qualidade. Esta hierarquia informal faz com que, a responsabilidade dos resultados de produção e qualidade fiquem atrelados aos respectivos representantes, não acontecendo a apropriação e responsabilização dos resultados por toda a equipe.

Este ponto vai no sentido contrário das propriedades motivacionais das equipes descritas por Robbins (2004), que destaca que as equipes facilitam a participação do trabalhador nas decisões operacionais e da explicação da adoção de equipes de acordo com Tjosvold (1991), Katzenbach e Smith (2001), Mohrman et al (1995) e Kirkman e Rosen (2000) *apud* Bejarano et al (2005), elas são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e experiências múltiplas.

O segundo ponto é que o manual é extremamente focado na competência “qualificação das equipes”, tratando em detalhes da implantação dos representantes, exemplificando os tipos de representantes possíveis, e indicando tarefas típicas que cada representante pode exercer. Porém, quando comparamos com a teoria (tabela 1) vemos que a qualificação é importante, mas é apenas uma das seis competências que devem ser desenvolvidas para que os grupos semi-autônomos possam funcionar corretamente. Sobre as demais cinco competências, iniciativa, comunicação, colaboração, liderança e adaptação, das sessenta e cinco folhas que contém o manual de implantação, apenas são utilizadas duas linhas para descrever a necessidade de desenvolvimento destas outras competências, como é visto no trecho do manual a seguir:

##### Organizar um processo de formação adaptado



Para ter êxito na implantação dos Representantes é necessário em primeiro lugar um plano de formação estruturado e sólido em relação com a missão definida.

Este plano de formação apresenta dois aspetos :

1. um aspeto atividade (“métier”),
2. um aspeto comportamento (conduzir uma reunião, saber comunicar, saber organizar um plano de ação, resolver um conflito simples...).

**Figura 13:** Trecho do manual de implantação da multinacional sobre as demais competências

*Fonte: Referencial de Implantação do GSA da empresa estudada*

Ou seja, as outras cinco competências necessárias ao GSA são tratadas, de forma não enfática e não definida, quando se refere que o plano de formação deve apresentar um aspecto comportamento. Mesmo desta forma, dos quatro exemplos dados, dois são ligados à competência qualificação, que são conduzir uma reunião e organizar um plano de ação e os outros dois estão ligados à competência comunicação que são o saber comunicar e resolver um conflito simples, conforme a tabela 1 deste estudo.

Outro ponto importante a destacar é o fato que no manual, praticamente o único instrumento para a o desenvolvimento e implantação dos grupos semi-autônomos é o chefe de setor, que detém toda a responsabilidade de formação e acompanhamento das equipes, não sendo mencionado a participação do setor de formação, nem explicitada a forma de

participação das equipes suporte nesta implantação. Desta forma, como o chefe de setor tem suas atribuições diárias, controle da produção, qualidade, absenteísmo e etc, fica sobrecarregado com tarefas além da sua capacidade operacional, não conseguindo acompanhar os representantes da forma que seria necessária para uma boa implementação.

#### 4.4.2 Apresentação dos Resultados dos Questionários

Os resultados foram apresentados primeiramente seguindo a lógica criada na metodologia, ou seja, mostrando a relação de cada habilidade/ conhecimento em função das três dimensões da competência, após cada relação ser analisada, será realizada uma visualização global de todas as relações, podendo assim gerar outras análises e consequentemente novos hiatos.

A seguir, serão mostrados e analisados os resultados das respostas dos questionários através de tabelas. Estas tabelas conterão, para cada habilidade/ conhecimento, o resultado da moda das respostas dos 46 respondentes do questionário deste estudo.

Junto com a média e a mediana, a moda faz parte das medidas de tendência central que servem para analisar a simetria ou não do conjunto de dados em estudo. Tem uma vantagem de ser fácil de calcular e seu valor não sofre influência dos valores extremos. A moda tem como característica importante a sua aplicabilidade a todos os níveis de medida – nominal, ordinal e intervalar – sendo seu emprego desejável em se tratando de dados em categorias, ou seja, distribuições de variáveis qualitativas (BUNCHAFT E KELLNER, 1998, p. 119 *apud* ONDER ZATT 2006).

Nas tabelas dos resultados das respostas, foi criado também um campo chamado de competência adquirida, que tem como objetivo identificar através dos resultados das três dimensões da competência, se cada habilidade/ conhecimento pode ser considerada como uma competência adquirida pelo setor da multinacional ou não.

É importante salientar que os hiatos levantados em relação ao manual de implantação dos Grupos Semi-Autônomos da multinacional são em relação ao conjunto de autores selecionados para este estudo.

Foram realizadas duas codificações de cores, que servem para destacar de forma visual e rápida os agrupamentos, como podemos ver a seguir:

A) a primeira, para as modas das respostas, e segue a seguinte regra:

**Tabela 3:** Legenda de cores das tabelas de síntese do questionário

	Moda maior ou igual a 4
	Moda entre 3 e 4
	Moda menor ou igual a 3

B) a segunda, para a análise da competência adquirida, e segue a seguinte regra:

**Tabela 4:** Legenda de cores da coluna Competência Adquirida na tabela de síntese do questionário

	Competência Adquirida
	1 Dimensão em amarelo e 2 verdes
	2 Dimensões em amarelo e 1 verde
	3 Dimensões em amarelo

## Relação 1 → Qualificação X Poder Agir – Querer Agir – Saber Agir

Tabela 5: Relação Qualificação X Poder Agir – Quere Agir – Saber Agir

	Poder agir	Querer agir	Saber agir	Competência Adquirida
Qualificação	3,0	5,0	5,0	

A partir da tabela 5, percebe-se que a qualificação é bem desenvolvida nas dimensões do “querer agir” e do “saber agir” ambas com modas de cinco, isto mostra que o referido setor desta multinacional está em conformidade com o processo de introdução de grupos semi-autônomos em dois pontos.

O primeiro é que mostra o investimento no primeiro tipo de habilidade necessária, a habilidade técnica, objetivando possibilitar aos membros da equipe conhecimento, crescente, dos processos sob a responsabilidade deste grupo (OSBURN et AL., 1990 *apud* MARX, 1997), e o segundo ponto mostra-se conectado a terceira dimensão do processo de implantação que é a responsabilidade por conhecimento e aprendizagem, onde o papel da organização é de encorajar os funcionários a procurar conhecimento que melhore o desempenho e fornecer oportunidades para a aprendizagem, segundo os objetivos definidos em seu planejamento, e dos funcionários é de buscar mudanças que beneficiem os clientes (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS. 2001). A seguir é detalhada a análise em cada uma das dimensões em relação a qualificação.

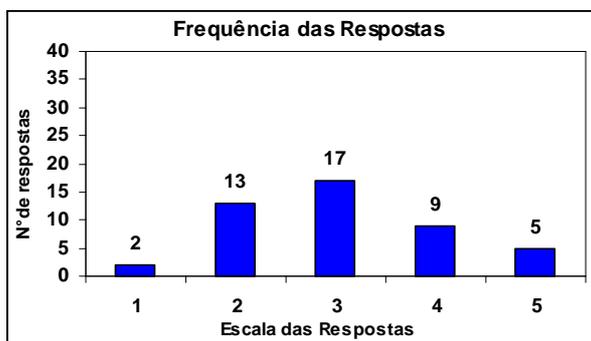
### a) Qualificação X O poder agir

Esta habilidade/conhecimento não está completamente desenvolvida neste setor desta multinacional, pois a dimensão da competência poder agir ficou com uma moda baixa, de três. Mostrando que uma das dimensões da competência, enunciada por Le Boterf (2003), para esta habilidade/ conhecimento, não está sendo atendido.

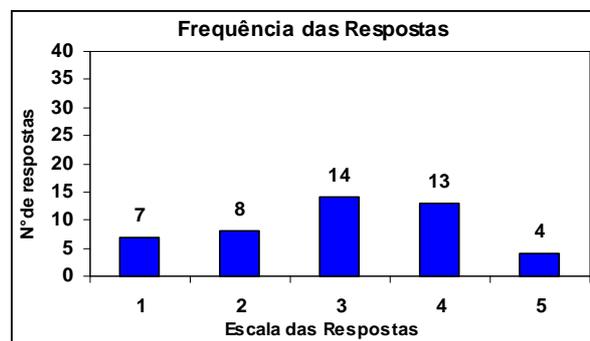
Analisando as afirmações feitas para a relação Qualificação X Poder Agir, identifica-se porque esta dimensão é pouco desenvolvida neste setor, como será descrito a seguir.

A primeira afirmação feita foi “Seu chefe utiliza seus conhecimentos para se ajudar na tomada de decisões?”, esta afirmação teve o objetivo de identificar se o contexto é facilitador, vendo se o uso da qualificação dos funcionários é incentivada pela chefia. E a segunda afirmação foi “Na avaliação de desempenho, a aprendizagem é levada em consideração no resultado?” esta afirmação quer identificar também, se o contexto é facilitador no sentido do uso da aprendizagem pelos funcionários, uma vez que a operacionalização das competências, não é somente em função do grau de responsabilização ou capacidade do funcionário, mas ao mesmo tempo, do contexto e ambiente profissionais ao qual ele é exposto (LE BORTEF, 2003). Ambas obtiveram, em seus respectivos resultados, modas de três, e as respectivas análises se encontram na seqüência.

**Gráfico 1:** Frequência das respostas- “Seu chefe utiliza seus conhecimentos para se ajudar na tomada de decisões?”



**Gráfico 2:** Frequência das respostas- “Na avaliação de desempenho, a aprendizagem é levada em consideração no resultado?”



Pelo gráfico 1 acima, é possível identificar que trinta respondentes ficaram com os níveis dois e três da escala das respostas, o que demonstra uma baixa utilização dos conhecimentos dos funcionários nas decisões da chefia, ou seja, um dos atores responsáveis pela construção da competência nos funcionários, não está incentivando o desenvolvimento da mesma.

Quando analisado o manual da multinacional para este ponto, é verificado que não existe uma convergência forte nos princípios chaves de progressão das equipes entre o papel dos funcionários e da chefia. Para os funcionários são colocados alguns pontos chave como a participação na definição dos indicadores e objetivos e a condução de forma quase autônoma do acompanhamento de alguns indicadores no curto, já para a chefia é solicitado que deve sensibilizar as equipes, auxiliar na construção da equipe de obtenção, preparar os representantes, acompanhando e validando os mesmos. Ou seja, não é colocado de forma clara, como um ponto chave, a utilização dos conhecimentos dos funcionários para a construção dos grupos semi-autônomos, o que também caracteriza-se como uma falha do manual de implantação.

Dentro do processo de implantação de grupos semi-autônomos, a utilização dos conhecimentos dos funcionários faz parte da segunda dimensão onde é enfatizado a passagem de autoridade aos grupos, fazendo com que a organização analise em que nível hierárquico as decisões são tomadas e se apóia ou pune ação de tomas de risco, uma vez que estes pontos trazem entusiasmo para as equipes em decidir sobre as próprias atividades de trabalho (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

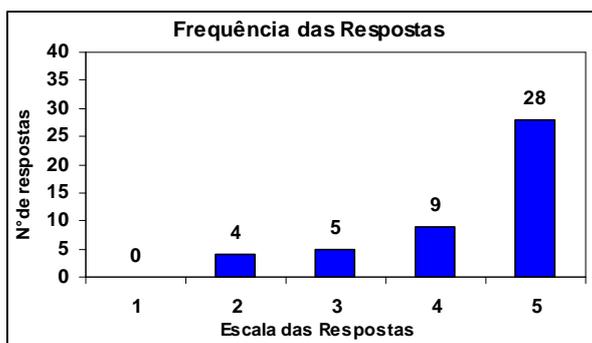
Já os resultados do gráfico 2 mostram, que a multinacional, através do sistema de avaliação, não facilita o contexto dos funcionários para poderem utilizar seus conhecimentos adquiridos. Isto demonstra a falta de envolvimento do setor de Recursos Humanos na implantação dos grupos semi-autônomos que pode ser confirmado no fato da não evolução do sistema de avaliação de desempenho anual integrando os aspectos da responsabilização ao mesmo, e analisando o manual de implantação do GSA, não é identificada a necessidade de evolução do sistema de avaliação de desempenho, que em contrapartida à teoria, mostra que nas avaliações, devem ser enfatizados aspectos ligados ao desenvolvimento de novas habilidades e o comprometimento com o trabalho e com os respectivos resultados obtidos (MARX, 1997).

## **b) Qualificação X O querer agir**

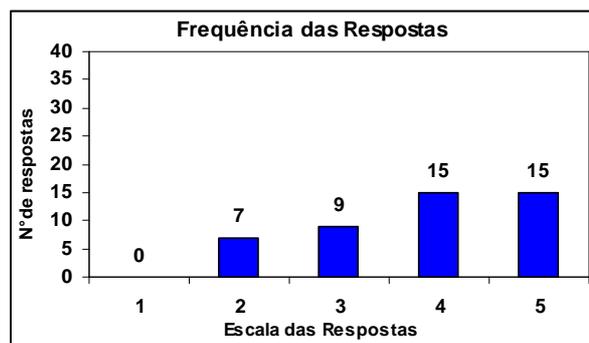
Para a dimensão “querer agir”, a primeira afirmação foi “Você acha importante participar na formação dos novos funcionários?”, que está diretamente ligada a um contexto

de iniciativa, obteve moda cinco, com vinte e oito respostas cinco e nove respostas quatro. A segunda afirmação foi “Os objetivos e metas de trabalho são bem definidos com exigências claras?” estando diretamente ligada ao encorajar o querer agir, devendo-se propor desafios claros e compartilhados. Como resultado foi obtida uma moda cinco, empatada com o quatro, ambas com quinze respostas, como se verifica nos gráficos a seguir.

**Gráfico 3:** Frequência das respostas- “Você acha importante participar na formação dos novos funcionários?”



**Gráfico 4:** Frequência das respostas- “Os objetivos e metas de trabalho são bem definidos com exigências claras?”



O resultado do gráfico 3 demonstra que os funcionários se preocupam com a formação dos outros membros da equipe, e mais do que isto, se mostram interessados em participar da mesma, mostrando e ensinando o que sabem. Este aspecto é possível identificar no cotidiano do setor, conhecendo o procedimento padrão de formação dos novos funcionários, uma vez que os monitores ministram as formações teóricas, enquanto a formação prática é dada pelos funcionários mais antigos. Este tipo de formação objetiva uma otimização da passagem do conhecimento, tanto da parte teórica quanto da parte prática.

Encontra-se suporte para este procedimento na metodologia de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional que indica dentro papel da equipe de obtenção o objetivo de desenvolver a competência da equipe, no estrito necessário, ou seja, uma quantidade de polivalentes suficientes para garantir a continuidade da produção em situações pontuais de absenteísmo.

Quando comparada à teoria, todos os autores pesquisados exaltam a necessidade e a importância dos processos de formação e treinamento dentro do processo de implantação dos grupos semi-autônomos (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001 – MARX, 1997 - OSBURN et AL., 1990 *apud* MARX, 1997 - QUINN & SPREITZER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001), inclusive Marx (1997), afirma que em empresas onde as formações foram atrasadas ou reduzidas, houve consequências significativas em termos do amadurecimento dos grupos semi-autônomos e prejuízos em relação a sua motivação e em seus resultados.

A afirmação relacionada ao gráfico 4 é tratada no manual de implantação do GSA, colocando que a equipe tem que ter objetivos de performance claros e oriundos do PA (Plano Anual de objetivos da multinacional), porém não mostra a necessidade destes objetivos chegarem ao nível individual, ou seja, na visão da metodologia da multinacional as equipes se preocuparão com seus objetivos globais e não com a individualização dos mesmos. Porém um dos princípios da proposta sociotécnica é o da mínima especificação crítica das tarefas, que se refere a alocação de tarefas aos postos, a definição de seus objetivos e os métodos para atingi-los são necessários a um bom desenvolvimento das equipes (CHERNS, 1976 *apud* MESQUITA et al, 2006).

A frequência apurada mostra que, mesmo com uma moda de cinco ou quatro, as respostas ficaram dispersas, o que infere-se, pela observação das rotinas do setor, estar ligado a dois problemas:

1) A dificuldade que a chefia tem para acompanhar os resultados individuais de produção, o que é uma solicitação constante dos funcionários deste setor. Porém é importante ressaltar que os indicadores de qualidade e absenteísmo são acompanhados individualmente.

2) O segundo ponto, referente ao processo de desdobramento dos objetivos anuais da multinacional, foi identificado que os mesmos não chegam ao chão de fábrica de uma forma que os funcionários do setor consigam se reconhecer nestes indicadores/ objetivos, ou seja, para que eles entendam o que podem fazer para ajudar no cumprimento destes objetivos anuais. O processo em curso é robusto, porém devendo apenas ser melhor implementado pela chefia.

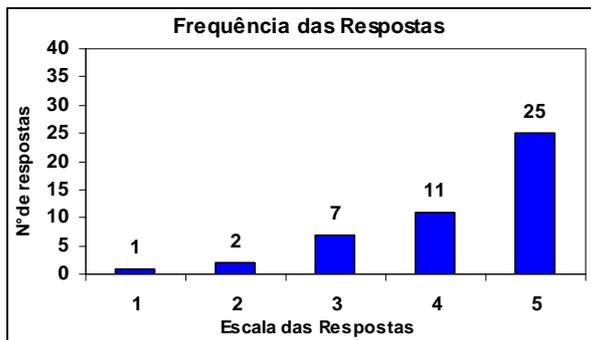
Este dois pontos estão ligados ao primeiro elemento da primeira dimensão do processo de implementação do *empowerment*, a visão compartilhada, que é clareza de metas. Para este elemento, a organização deve identificar claramente as expectativas de desempenho do funcionário e as metas empresarias, criando nos funcionários uma consciência de onde organização quer chegar (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001). Analisando o trecho acima descrito, indica-se que a prática mostra concordância com a teoria, uma vez que os funcionários, mesmo se preocupando com os resultados de suas respectivas equipes, necessitam saber de seus resultados individuais para que possam cobrar e ser cobrados dos mesmos.

### **c) Qualificação X O saber agir**

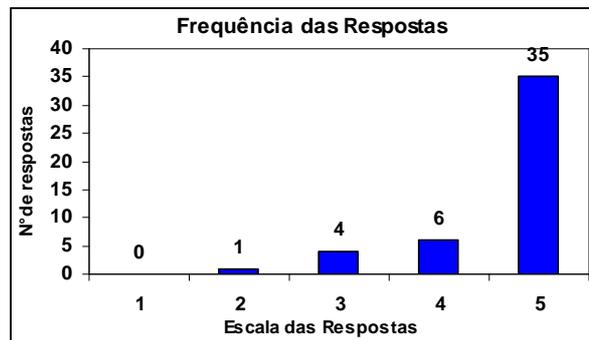
A primeira afirmação foi “Você sente necessidade de aprofundar seus conhecimentos na sua função?” esta atingiu uma moda de cinco, com vinte e cinco respostas cinco e onze respostas quatro. Esta afirmação está ligada ao funcionamento das curvas de aprendizagem no desenvolvimento da competência em um percurso de profissionalização. Já a segunda afirmação realizada por esta relação foi “Você se sente qualificado para sua função?”, que é ligada ao desenvolvimento do saber agir pela formação e pelo treinamento.

As respostas apresentaram uma moda de cinco com trinta e cinco respostas. É interessante identificar que mesmo os funcionários se sentindo qualificados para a suas funções, também sentem necessidade de aprofundar seus conhecimentos para as mesmas, pelo fato da competência profissional só se formar uma vez que se encontra em ação em um contexto de trabalho. Desta forma o saber sobre o contexto se mostra essencial, uma vez que possibilita ao funcionário adaptar-se às restrições do dia-a-dia, visualizar as variáveis, identificar o que é possível e aceitável ser executado e compreender as conseqüências de suas atitudes, antecipando-se às reações dos dispositivos e das pessoas (LE BOTERF, 2003 p 98).

**Gráfico 5:** Frequência das respostas- “Você sente necessidade de aprofundar seus conhecimentos na sua função?”



**Gráfico 6:** Frequência das respostas- “Você se sente qualificado para sua função?”



As respostas à afirmação referente ao gráfico 5, demonstram que a metodologia de implantação dos GSA da multinacional é percebida de modo favorável pelos funcionários do setor em estudo, uma vez que o método prevê cinco etapas de implantação, com média de duração de seis meses, tentando respeitar desta forma as curvas de aprendizagem dos funcionários. Analisando as respostas do gráfico, mostram ainda uma boa performance em um dos pontos críticos no processo de implantação dos grupos semi-autônomos, no quesito da evolução da autonomia, onde deve surgir um “servidor produtivo” que é capaz de observar as rápidas mudanças, conhecer o processo produtivo e a organização do trabalho para que possa intervir de forma rápida e efetiva quando do aparecimento de problemas (BARTOTTO, 1995 *apud* MARKET, 2000). E como identifica-se no gráfico, os funcionários do referido setor da multinacional em estudo, estão abertos ao conhecimento e ao aprimoramento do mesmo.

Identifica-se esta abertura no respeito demonstrado pelos funcionários deste setor, aos membros das equipes suporte e entre eles mesmos, quando acontece algum tipo de formação ou na passagem de informações. Porém, o que se percebe nas rotinas diárias organizacionais é que o tempo previsto no manual de seis meses entre etapas é extremamente curto, não sendo possível ter tempo hábil para que o aprendizado de cada etapa seja consolidado, causando grandes atrasos na implantação. Os setores, de um modo geral, estão levando em torno de um ano para a implantação da etapa um e de um ano e meio a dois para a implantação da etapa dois, e nenhum setor, até hoje, chegou à etapa três.

Estes resultados práticos da organização, corroboram com uma das armadilhas a implantação dos grupos semi-autônomos listados por Marx (1997), refletindo que é preferível considerar a implantação e seus resultados como um processo de médio e longo prazos, sendo um ponto crítico para evolução do processo, a existência de tempo para a aprendizagem. Sendo, a matéria-prima de trabalho para a implantação de grupos semi-autônomos, a cultura e o comportamento dos indivíduos, esta deve ser considerada um contínuo aprimoramento das competências e da dinâmica de progresso de toda a organização.

Para o gráfico 6, a frequência atingida de “sempre” (resposta cinco) permite inferir sobre o perfil formador desta multinacional. Porém é importante ressaltar que a qualificação em questão é a *métier*, ou seja, esta ligada às formações que são disponibilizadas aos funcionários ligados ao trabalho de operação. Ou seja, a multinacional concentra seus investimentos em formação na primeira habilidade dos grupos semi-autônomos, que são as habilidades técnicas (OSBURN et AL., 1990 *apud* MARX, 1997). Corroborando com esta visão, o manual de implantação do GSA, é extremamente sucinto quando fala da necessidade de desenvolvimento de outras competências como já foi falado no tópico 4.1 e demonstrado na figura 10.

Esta falta de visão do manual foi identificado como uma de suas falhas, uma vez que, já na primeira fase do processo de desenvolvimento do lado comportamental dos funcionários o treinamento nas demais habilidades/ conhecimentos necessários ao GSA se torna fundamental, na medida que neste momento, os funcionários estão aprendendo e discutindo sobre o trabalho em equipe, processos de comunicação e responsabilização (MARX, 1997).

Na avaliação competência adquirida, a habilidade/conhecimento Qualificação ficou em amarelo, pois o setor desta multinacional necessita evoluir a dimensão Poder Agir para que se torne uma competência, uma vez que a competência só surge quando as três dimensões são desenvolvidas (LE BORTEF, 2003). Visando este desenvolvimento, serão necessárias mudanças no comportamento da chefia, para que consolide a utilização das qualificações dos funcionários e do setor de RH, para que integre aos sistemas de avaliação itens referentes ao desenvolvimento do trabalho em equipe e responsabilização.

## Relação 2 → Iniciativa X Poder Agir – Querer Agir – Saber Agir

Tabela 6: Relação Iniciativa X Poder Agir – Querer Agir – Saber Agir

	Poder agir	Querer agir	Saber agir	Competência Adquirida
Iniciativa	3,0	3,0	2,5	

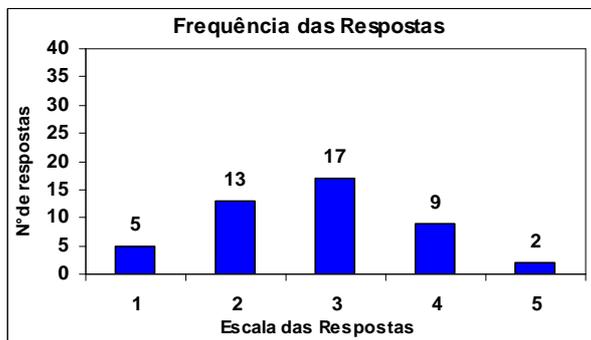
Identifica-se que a iniciativa é uma habilidade/ conhecimento que demanda desenvolvimento nas três dimensões da competência com modas de três, três e dois e meio respectivamente para as dimensões do poder agir, querer agir e saber agir. Este é uma habilidade/ conhecimento importante nos grupos semi-autônomos, uma vez que a iniciativa está ligada diretamente ao nível de apropriação da responsabilidade pelos funcionários, conforme mostra a tabela 1 deste estudo, diante de situações profissionais que enfrentam (ZARIFIAN, 2001), e que na utilização de equipes, uma das qualidades mais interessantes é o fato que cada membro saber qual trabalho deve ser desenvolvido e se responsabilizar por ele (DRUCKER, 1998 *apud* PEREIRA et ALL, 2003), este ponto deve ser analisado em detalhes e imediatamente tratado pelo setor da multinacional em estudo.

### a) Iniciativa X O poder agir

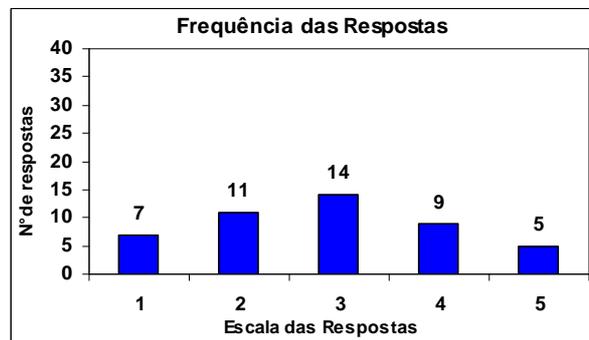
Para esta dimensão, a primeira afirmação foi “A ajuda entre os funcionários é valorizada pela chefia?”, que busca visualizar o contexto facilitador. Esta afirmação obteve uma moda de três, com dezessete respostas três e treze respostas dois. A segunda afirmação foi, “Existe um alto nível de controle do serviço executado pela hierarquia?” esta é uma afirmação negativa, onde uma moda alta nas respostas corresponde a um baixo desenvolvimento da dimensão da competência. Na tabela e no gráfico os valores já foram tratados, ou seja, se o respondente marcou cinco a resposta é um, e assim por diante.

Obteve uma moda de três, com quatorze respostas três, onze respostas dois e nove respostas quatro. Estas afirmações mostram sua importância, uma vez que alguns pesquisadores identificam que baixas performances, muitas vezes têm em sua fonte primária o que chamam de “competências contrariadas”, seja por não existir procedimentos adequados ou pela falta de meios necessários (LE BOTERF, 2003).

**Gráfico 7:** Frequência das respostas- “A ajuda entre os funcionários é valorizada pela chefia?”



**Gráfico 8:** Frequência das respostas- “Existe um alto nível de controle do serviço executado pela hierarquia?”



As respostas à afirmação do gráfico 7 e 8, mostram que uma das principais características do trabalho em equipe, o apoio mútuo para a superação das dificuldades e tratamento dos problemas, não é percebido pelos funcionários nas atuações da chefia. Para estas afirmações não houve um grande grau de concordância, e a distribuição de frequência ficou quase simétrica, com leve tendência para as notas mais baixas. Ela se refere ao fato que para o poder agir se tornar possível, os gestores devem conceder liberdade, dentro de atribuições reconhecidas e formalizadas, aos funcionários, para que assim seja possível criar a competência (LE BOTERF, 2003).

Para identificar o motivo para a frequência das respostas das afirmações ligadas aos gráficos 7 e 8, foram realizadas observações às rotinas do setor, identificando-se que esta falha se mostra estar conectada à estrutura que foi criada, por este e pelos demais setores da multinacional, de representantes. Como foi descrito capítulo 3.4, estes representantes deveriam ter o mesmo nível hierárquico, o que de direito é, porém de fato, o representante de produção tem um papel mais forte e uma ligação mais direta com a chefia, criando um status não formalizado de supervisor e, em segundo lugar vem o representante de qualidade, tornando estas, as representações mais importantes dentro das equipes. Estes dois representantes são cobrados diariamente pelos resultados das equipes, sendo responsabilizados pelos sucessos e insucessos das equipes em que atuam.

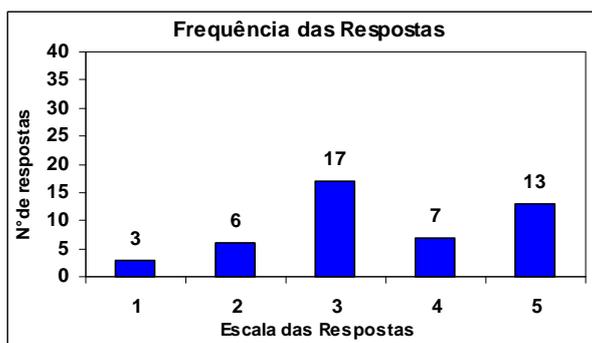
Os resultados destas afirmações, podem ser relacionadas às respostas obtidas na afirmação referente ao gráfico 4 que foi “Os objetivos e metas de trabalho são bem definidos com exigências claras?”, ou seja, quando as metas e objetivos não são bem definidos é necessário, por parte da chefia, um maior controle sobre cada funcionário. Os indicadores de desempenho são condutores das ações das equipes em caso de dúvidas, mostrando as prioridades do setor. São dados que retro alimentam de informações os grupos, que, normalmente têm grande expectativa em relação a estes (SALERNO, 1995 *apud* MARX, 1997).

## **b) Iniciativa X O querer agir**

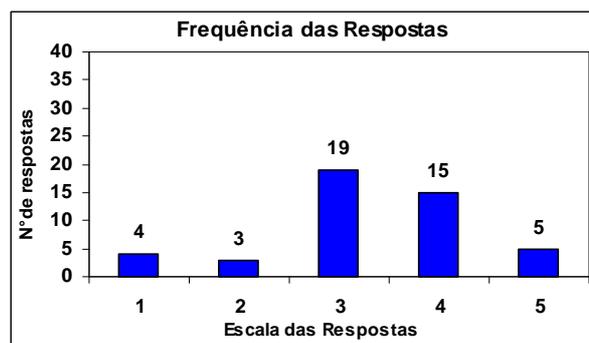
A primeira afirmação para o querer agir foi “Você acha que a busca de soluções de problemas é de responsabilidade exclusiva do seu chefe?”, averiguando desta forma, o contexto de iniciativa do setor da multinacional em estudo. Esta afirmação, que também é negativa, foi invertida para termos de análise, obteve uma moda de três, com dezessete respostas três. A segunda afirmação foi “As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades?” esta é uma contra afirmação à primeira afirmação da relação iniciativa X querer agir. Atingiu uma moda de três, com dezenove respostas três e quinze

respostas quatro. O conjunto das respostas às afirmações acima listadas, busca identificar se os funcionários vêm sentido para a utilização de suas competências, pois é somente com este sentimento que profissionais operacionalizam suas competências, ou seja, a movimentação de uma pessoa, não esta ligada a estímulos externos, mas sim a sua auto-motivação (LE BOTERF, 2003).

**Gráfico 9:** Frequência das respostas- “Você acha que a busca de soluções de problemas é de responsabilidade exclusiva do seu chefe?”



**Gráfico 10:** Frequência das respostas- “As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades?”



Analisando as respostas referentes à questão 9, mostra a existência de um fato interessante, pois demonstra o aparecimento de dois grupos distintos, o primeiro grupo, formado pelas respostas um, dois e três, aparece com vinte e seis respostas, sendo a moda três com dezessete, o segundo grupo, formado pelas respostas quatro e cinco, aparece, por sua vez, com vinte respostas e o mais curioso é que a moda é cinco, com treze respondentes. Isto demonstra uma evolução no processo de responsabilização, ou seja, enquanto a metade dos funcionários deste setor ainda não de apropriou completamente da responsabilização mostrando dúvidas sobre de quem é a responsabilidade na resolução dos problemas, a outra metade já entende claramente seu papel na equipe e no desenvolvimento dos grupos semi-autônomos.

Já as respostas ligadas à afirmação do gráfico 10, mesmo sendo uma contra afirmação, as respostas não desenvolveram dois grupos, possivelmente pela característica da afirmação, que se referia aos membros das equipes de uma forma generalista e não de uma forma direta ao respondente. Este resultado é reforçado pela visão que alguns funcionários têm uns dos outros de individualistas, só se preocupando em fazer a sua parte e não com o resultado global da equipe. Esta visão foi identificada, em conversas informais no ambiente de trabalho, entre os funcionários e a chefia.

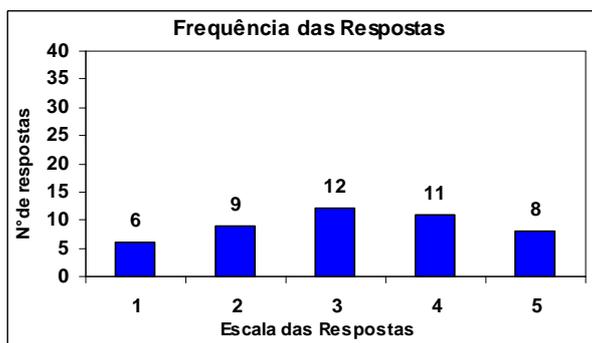
Estas respostas mostram que os funcionários deste setor da multinacional entraram na segunda fase do processo de evolução do lado comportamental dos grupos semi-autônomos, o estágio da confusão. Nesta fase, os membros do grupo buscam uma autoridade que não existe mais, desta forma não conseguem saber se suas atitudes estão corretas. Então começam a ocorrer especulações sobre a viabilidade do programa. Esta é ponto crítico, também para a chefia, pois são solicitados a apoiar os grupos ao invés de controlá-los (MARX, 2003).

Estas afirmações estão alinhadas a identificação de dois elementos da segunda dimensão da implantação de grupos semi-autônomos, onde a estrutura organizacional e o gerenciamento apóiam a implementação do *empowerment*. O primeiro elemento o nível de responsabilidade, que é em qual nível hierárquico as decisões são tomadas, o segundo elemento está ligado a tomada de ações de risco, que identifica a iniciativa em relação à tomada de risco pelos funcionários e se a organização apóia ou pune estas iniciativas (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

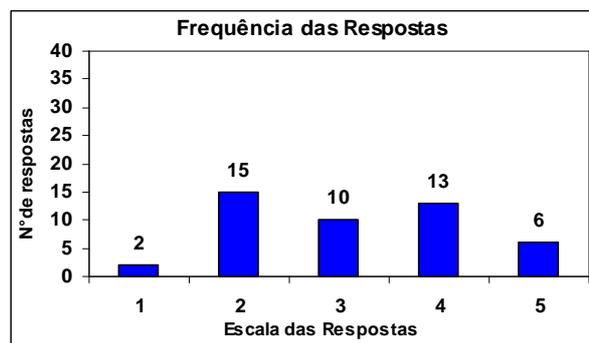
### c) Iniciativa X O saber agir

A primeira afirmação foi “A busca de soluções, por você, é valorizada pela chefia?”, com o objetivo de identificar se a chefia valoriza o saber dos funcionários na busca de soluções, ou seja, a colocação em prática de suas formações e treinamentos. Atingiu uma moda de três, com doze respostas três. A segunda afirmação a esta dimensão da competência foi “A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam sua iniciativa?” tendo como objetivo identificar se a estrutura de formação e treinamento da multinacional prepara os funcionários para habilidades/conhecimentos diferentes da qualificação operacional, no caso específico desta afirmação para a iniciativa. Obteve uma moda de dois, com quinze respostas.

**Gráfico 11:** Frequência das respostas- “A busca de soluções, por você, é valorizada pela chefia?”



**Gráfico 12:** Frequência das respostas- “A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam sua iniciativa?”



A moda das respostas à afirmação do gráfico 11 foi de três, porém praticamente todas as respostas da escala foram bem votadas, chegando a seis repostas para a escala um, nove para dois, doze para a três, onze para a quatro e oito para cinco. O que representa uma forte dispersão de opiniões entre os funcionários, provavelmente ligado ao trabalho de evolução desta competência que está sendo realizada pela chefia, e em função da grande quantidade de funcionários é feita de forma gradual.

Desta forma alguns funcionários já se sentem valorizados, outros estão em processo de valorização e o restante, que ainda não foi atingido pelo trabalho, ainda se sente desvalorizado. E esta valorização, está ligada principalmente ao processo de implementação dos representantes, pois é a participação neste processo que identifica o início da transferência de autonomia entre a chefia e os funcionários. O processo de valorização da busca de soluções é identificado como crucial para a continuação da evolução dos funcionários na direção da autonomia, uma vez que é este o ponto decisório entre o reforço do *empowerment* e o desencantamento e eliminação do mesmo (QUINN & SPREITZER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

Analisando o gráfico 12, identifica-se que vinte e sete respondentes, sendo dois respondentes da escala um, quinze da escala dois e dez da escala três, acreditam que a frequência de treinamento fornecida pela multinacional no que tange o desenvolvimento da iniciativa é baixa, o que se mostra um problema, pois o processo de implantação dos grupos semi-autônomos deve ser um trabalho contínuo em três tipos de habilidades, onde a iniciativa se encaixa nas habilidades de comunicação interpessoal, onde a partir desta habilidade, os funcionários desenvolvem a responsabilização para a resolução dos problemas cotidianos (OSBURN et AL. 1990 *apud* MARX, 1997).

Este problema é identificado no cotidiano do setor, no fato de não haver uma ligação coerente entre o processo de avaliação de desempenho, e o processo ou sistema de formação, ou seja, a chefia deste setor não tem um suporte ligado à formação para apoiar o

desenvolvimento de outras competências, fora as operacionais, dos seus funcionários. Neste caso, quando a chefia identifica a necessidade de desenvolver uma competência, a responsabilidade deste desenvolvimento fica apenas entre a chefia e o funcionário, o que sobrecarrega a chefia e dificulta a evolução do funcionário.

Este ponto representa uma fraqueza da metodologia de implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional, uma vez que estes grupos necessitam de formação e treinamentos nos seguintes pontos: sensibilização ao processo, qualificação operacional, habilidades interpessoais, metodologia de soluções de problemas e procedimentos administrativos (MARX, 1997). O autor a partir da pesquisa que resultou na tabela 1, adiciona a estas formações e treinamentos, a iniciativa, no que tange a responsabilização, a colaboração (trabalho em equipe) e a evolução da adaptabilidade dos funcionários.

Analisando a competência como um todo, mostra-se que a iniciativa não está desenvolvida neste setor da multinacional em estudo, uma vez que todas as dimensões da competência ficaram em amarelo, ou seja, com modas iguais ou abaixo de três. Verificando o manual de implantação da multinacional, levanta-se que a habilidade/ conhecimento iniciativa está calcada na implantação dos representantes, uma vez que, segundo o manual, são eles que assumem verdadeiras responsabilidades dentro das equipes, permitindo assim um maior domínio das equipes de suas atividades diárias.

Então, de forma resumida, pode inferir-se que o baixo desenvolvimento da competência iniciativa, neste setor da multinacional em estudo, está ligado ao processo de implantação dos representantes que ainda se encontra deficiente e a falta de um suporte de formação e treinamento visando o desenvolvimento de outras competências, fora a qualificação operacional. Vale ressaltar que a implantação efetiva dos representantes só é prevista na etapa dois do manual da multinacional, e como o setor em estudo apenas atingiu a etapa um, é normal que estes distúrbios apareçam, ou seja, é uma fase previsível e até mesmo necessária (MARX, 1997).

### Relação 3 → Comunicação X Poder Agir – Querer Agir – Saber Agir

Tabela 6: Relação Comunicação X Poder Agir – Quere Agir – Saber Agir

	Poder agir	Querer agir	Saber agir	Competência Adquirida
Comunicação	2,0	2,5	1,5	

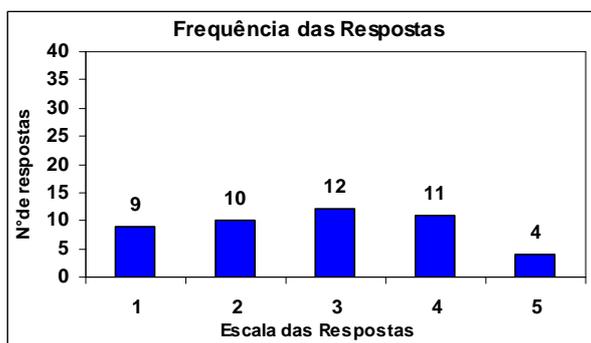
Analisando os dados da tabela cima, vemos que a habilidade/ conhecimento comunicação é a menos desenvolvida no setor da multinacional em estudo, sendo a comunicação, junto com a liderança, a habilidade/ conhecimento que apresentou um maior consenso, entre os autores estudas, como sendo necessário ao bom desenvolvimento dos grupos semi-autônomos, tendo sido relatado por seis autores na tabela 1.

Comparando com o ambiente de produção taylorista, o trabalho em equipes pressupõe, aos seus membros, a utilização de competências comunicativas ampliadas e habilidades de comunicação interpessoal (BATHGE & SCHIERSMANN, 1998 *apud* MARKET, 2000 - OSBURN et AL, 1990). Sendo também, o terceiro item da construção da competência, que é a habilidade em utilizar redes de atores em torno de um mesmo problema, fazendo com que estes atores compartilhem das soluções do problema (ZARIFIAN, 2001 *apud* LE BOTERF, 2003).

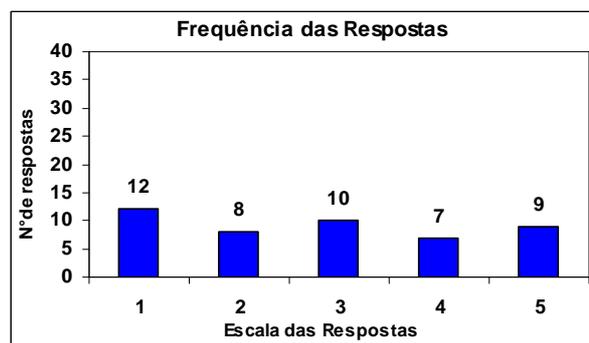
### a) Comunicação X O poder agir

A primeira afirmação foi “Você têm liberdade para questionar as ordens de seu chefe, quando discorda dele?”, que esta ligada ao conhecimento sobre o contexto facilitador do setor. Obteve uma moda de três com doze respostas. A segunda afirmação foi “Seu chefe reúne o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão?” que além de objetivar a identificação de um contexto facilitador, quer-se verificar se existe estimulação a utilização de redes relacionais para a resolução de problemas. Para esta afirmação, as respostas atingiram uma moda de um.

**Gráfico 13:** Frequência das respostas- “Você têm liberdade para questionar as ordens de seu chefe, quando discorda dele?”



**Gráfico 14:** Frequência das respostas- “Seu chefe reúne o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão?”



Quando analisado a frequência de respostas referentes ao gráfico 13, identifica-se uma grande dispersão entre as visões dos respondentes principalmente entre as escalas um a quatro, o que se infere, analisando o cotidiano do setor, é que este aspecto mostra uma evolução da forma de gestão da chefia, que começa, a dar liberdade aos funcionários para exporem suas discordâncias, este processo iniciou junto a implantação dos grupos semi-autônomos, em 2007, ou seja, com aproximadamente um ano e meio de duração, porém pela sobrecarga de trabalho que hoje é gerada para a chefia, a evolução do processo torna-se lenta, demorando a atingir todos os funcionários. Mas, esse processo, comparando com a iniciativa, também não atingiu grande sucesso, com apenas quatro respostas da escala cinco.

Para a afirmação relativa ao gráfico 14, a moda atingida foi de um, com doze respostas, porém esta afirmação também mostra dispersão entre os funcionários e diferentemente da primeira, tem uma quantidade maior de respostas cinco, com nove respostas. As respostas a esta afirmação, convergem com a ação que hoje está sendo tomada pela multinacional, em todas as suas plantas industriais no mundo inteiro, que é a criação de uma reunião mensal de cada chefe com todas suas quatro equipes, onde são acompanhados e analisados os resultados dos setores e discutidos os focos de ação do mês seguinte.

Esta reunião tem como princípio norteador o comprometimento de todos na busca da evolução da performance do setor, outro ponto importante é que além da chefia e seu funcionários, membros das equipes suporte de manutenção, qualidade e engenharia devem estar extremamente comprometidos no planejamento e execução desta reunião. A empresa percebeu que mesmo havendo uma orientação para a realização de reuniões mensais de equipe, isto não era visto pela chefia como obrigatório e a maior parte daquelas que aconteciam, se tornavam meros encontros informativos, ou seja, não comprometiam os membros das equipes nas decisões do setor. Desta forma, foi tomada uma decisão a nível mundial da implantação metodológica desta reunião, com realização obrigatória, e para isto a chefia e as equipes suporte estão sendo formadas nos procedimentos necessários a realização desta reunião.

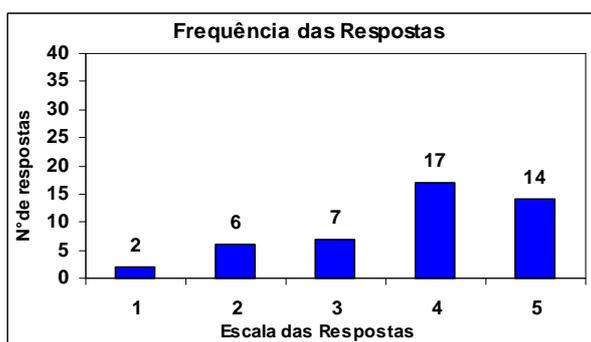
A implementação efetiva desta reunião mensal deverá fazer esta dimensão da competência da comunicação se desenvolver. Este processo está ligado a segunda dimensão da implantação dos grupos semi-autônomos, que é a estrutura organizacional e o gerenciamento apóiam a implementação do *empowerment*. Nesta dimensão reside o elemento trabalho em equipe, que compreende além da eficácia do trabalho equipe, o fato que cabem as equipes as decisões sobre seu cotidiano de trabalho (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

De maneira geral, as afirmações que dependem de uma atuação de liberação de responsabilidade por parte da chefia, mostram uma tendência a valores baixos, e quando cruza-se esta informação com o que está previsto ao desenvolvimento das equipes de supervisão no manual de implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional, identifica-se pouca atenção aos desenvolvimento das atitudes dos supervisores, ou seja, o manual não destaca a importância desta evolução, no fato de não detalhar ao menos as formações necessárias à estes atores. O que também se mostra como uma fraqueza do manual, uma vez que, na fase dois do processo de desenvolvimento do lado comportamental das equipes, a papel da chefia é fundamental, porém devem ao invés de controlar os grupos, apóia-los, ou seja, para que a chefia consiga entender e desempenhar bem este papel é fundamental receber formação e treinamento, caso contrário será difícil para as equipes superar esta fase (MARX, 1997).

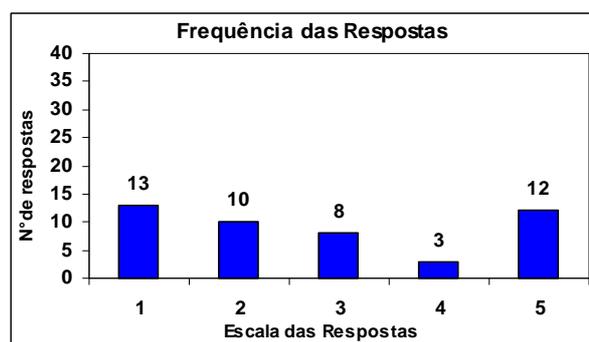
## b) Comunicação X O querer agir

Para esta habilidade, a primeira afirmação realizada foi, “Você costuma conversar com seus colegas sobre os desempenhos dentro da equipe?”, identificando se o contexto é de iniciativa. Obteve uma moda de quatro com dezessete respostas e quatorze respostas cinco. A segunda afirmação foi “Reuniões de equipe, sem a presença do chefe, são estimuladas pela empresa?” que visa identificar um contexto de reconhecimento e confiança. Para esta afirmação, as respostas atingiram uma moda de um.

**Gráfico 15:** Frequência das respostas- “Você costuma conversar com seus colegas sobre os desempenhos dentro da equipe?”



**Gráfico 16:** Frequência das respostas- “Reuniões de equipe, sem a presença do chefe, são estimuladas pela empresa?”



De acordo com as respostas referentes à afirmação do gráfico 15, identifica-se que trinta e um respondentes acreditam que a comunicação, dentro da equipe, na discussão dos resultados é um ponto importante e que a realizam nos seus cotidianos. Esta discussão de resultados dentro das equipes objetiva trabalhar sobre um dos motivos pelos quais as pessoas tendem a se reunir em grupos, que é a realização de metas coletivas (ROBBINS, 2004). Estas reuniões informais são importantes no desenvolvimento das equipes para que possam lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com retroalimentação e resolver conflitos (QUINN & SPREITZER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

Já pelas respostas a afirmação do gráfico 16, mostram a criação de dois grupos de respondentes, porém existe um grupo mais forte de respostas a escala de um, dois e três com treze, dez e oito respostas respectivamente do que o grupo de respostas cinco com doze respostas. Analisando a visão da chefia, mostra que a informação passada aos funcionários é de estímulo da empresa a estas reuniões, inclusive, a realização destas reuniões pelas equipes está descrito no manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional, no capítulo 2.10 (Quais são os princípios de funcionamento em Equipe de Obtenção?) no item “Um sistema de comunicação interno e externo formalizado” que fala:

*“A equipe se reúne regularmente segundo um sistema definido antecipadamente : por exemplo, ponto diário, reuniões semanais de balanço de atividade e de supervisão geral, reuniões mensais de informações.*

*A equipe formaliza também uma comunicação quando instruções são dadas.*

*Finalmente a equipe formaliza suas trocas de idéias e sua comunicação com seus parceiros.*

*A equipe cria e atualiza seu espaço de comunicação” (“Management” dos Grupos semi-autônomos)*

Neste ponto o manual de implantação do GSA da multinacional, converge com a literatura, pois na visão de desenvolvimento do *empowerment*, a organização deve ser tolerante aos erros e deve criar espaços onde as equipes possam ter autonomia para exercer sua criatividade e o controle não seja determinante (LE BOTERF, 2003).

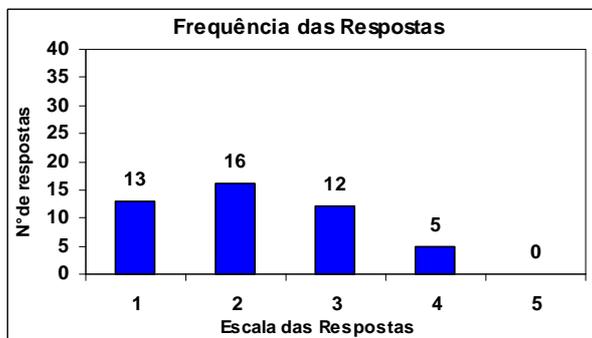
Porém, o cotidiano do setor mostra que reuniões de equipes formalizadas, não são uma constante, ou seja, estas acontecem esporadicamente, sem uma frequência determinada e normalmente com o objetivo de corrigir algum mau funcionamento de alguma das equipes, acentuando, desta forma, o perfil controlador da chefia e não o apoiador, que deveria ser desenvolvido. Então, a implementação efetiva das reuniões mensais, também deveria fazer evoluir esta dimensão da competência da comunicação, da mesma forma que o poder agir.

### **c) Comunicação X O saber agir**

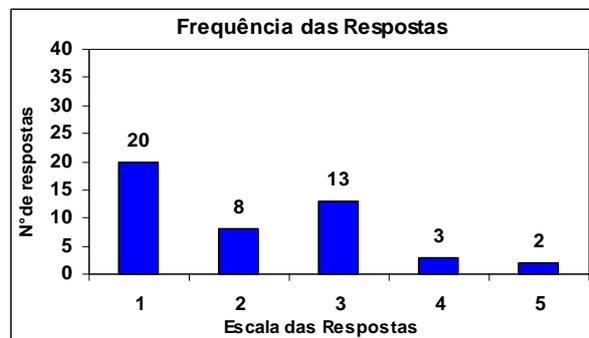
Para esta habilidade, a primeira afirmação realizada foi, “As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem?”, que tem como objetivo identificar se as pessoas estão construindo suas profissionalizações nos pilares de formação e treinamento que receberam. Esta é uma afirmação negativa, e os dados que serão vistos já estão tratados, obteve uma moda de dois com dezessete respostas.

A segunda afirmação foi “Quando é identificado um colega de equipe com baixo desempenho, que não foi possível resolver na equipe. Você se sente confortável para comunicar o fato ao seu chefe?” com esta afirmação quer-se identificar a existência da fase quatro do desenvolvimento do lado comportamental das equipes, que é a fase dos grupos “fechados” em si mesmos. Nesta fase o grupo se sente auto suficiente, aparecendo problemas como a tendência de mascarar seus problemas do resto do setor e gerando um tipo de “proteção” de membros da equipe que possam apresentar baixo desempenho (MARX, 1997). Obteve moda de um.

**Gráfico 17:** Frequência das respostas- “As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem?”



**Gráfico 18:** Frequência das respostas- “Quando é identificado um colega de equipe com baixo desempenho, que não foi possível resolver na equipe. Você se sente confortável para comunicar o fato ao seu chefe?”



A frequência de respostas à afirmação do gráfico 17, mostra que dentro deste setor na multinacional em estudo, ainda existe uma forte barreira hierárquica entre funcionários e chefia o que é completamente o oposto do objetivo do *empowerment*, onde se deve conceder aos funcionários mais poder e autonomia na condução e resolução dos problemas cotidianos (CARDOSO JUNIOR, 2003).

Identificou-se evidências que este baixo desempenho, aparenta estar ligado, ao fato do manual não explicitar a forma que os supervisores devem conceder a autonomia, ou seja, o manual diz que os supervisores devem apoiar os grupos em seu desenvolvimento, mas não prevê o como isto deve ser feito. Desta forma as decisões continuam sendo tomadas pela chefia, não chegando desta forma, a autonomia às equipes e assim não evoluindo a segunda dimensão da implementação dos grupos semi-autônomos, onde a estrutura organizacional e o gerenciamento apóiam o *empowerment* (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

Analisando as respostas a afirmação do gráfico 18, demonstram que, de maneira geral, as equipes não estão maduras o suficiente para colocarem os resultados da equipe acima dos relacionamentos, gerando protecionismo irreal onde todos perdem juntos. Observando as rotinas do setor, o que acontece, é que este funcionário com baixo rendimento, só é identificado, quando o resultado de toda a equipe é comprometido e então, quando interrogado o representante de produção, com muita dificuldade e após algum tempo apresentando resultados ruins aparece à influência deste funcionário.

Este é um ponto delicado na aplicação das equipes, pois maus resultados durante períodos longos de tempo podem representar um não funcionamento da equipe, por isso, os funcionários devem saber trabalhar com situações novas, sob pressão, lidar com diferentes pessoas e estilos na resolução de conflitos (QUINN & PREITZER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001). É importante também que as equipes se mostrem abertas em suas relações tanto internas quanto externas, identificando que este protecionismo, na realidade só faz dificultar o desenvolvimento dos membros do grupo.

O desenvolvimento desta habilidade/competência se encontra na fase inicial, uma vez que obteve as menores modas entre todas. Todas as três dimensões da competência necessitam de desenvolvimento, e as ações para tal, estão ligadas a correta implementação das reuniões mensais com as equipes, que objetiva a criação de espaços onde as equipes possam ter autonomia para exercer sua criatividade e o controle não seja determinante (LE BOTERF, 2003), e a definição de um processo de formação e treinamento da equipe de supervisão, para que se capacitem e consigam mudar seus papéis antes controlador para um papel de apoio ao

desenvolvimento das equipes. Sugere-se a criação de um programa de passagem de autonomia e responsabilidade da equipe de supervisão aos membros das equipes (MARX, 1997).

#### Relação 4 → Colaboração X Poder Agir – Querer Agir – Saber Agir

Tabela 7: Relação Colaboração X Poder Agir – Quere Agir – Saber Agir

	Poder agir	Querer agir	Saber agir	Competência Adquirida
Colaboração	4,0	5,0	4,5	

Analisando a tabela acima, em função das modas relativas às respostas das afirmações ligadas a colaboração, esta habilidade/ conhecimento se mostra desenvolvida no setor da multinacional em estudo.

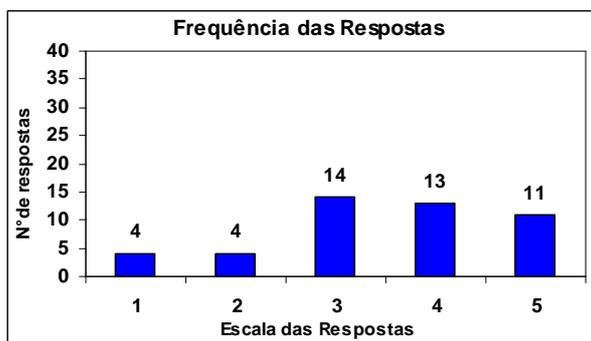
A colaboração, conforme a tabela 7, engloba o trabalho em equipe e a colaboração e cooperação entre funcionários, mostrando ser um ponto crítico a implantação de grupos semi-autônomos, são profissionais capacitados, ou seja, profissionais produtivos e maduros em termos de autonomia, capazes de trabalhar de forma colaborativa (SPARAPANI, 2000 *apud* PEREITA et AL, 2003). E o desenvolvimento da colaboração faz parte de um dos elementos da dimensão da implantação dos grupos semi-autônomos, onde a estrutura organizacional e o gerenciamento apóiam a implantação do *empowerment*, que é o trabalho em equipe, e está relacionada à eficácia desta forma de trabalhar (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

Esta habilidade/ conhecimento também se mostra como ponto facilitador no desenvolvimento das outras habilidades/ conhecimentos em competências, uma vez que ajuda na criação de redes de relacionamento de ajuda mútua nas situações de resoluções de problemas (ZARIFIAN, 2001 & LE BOTERF, 2003).

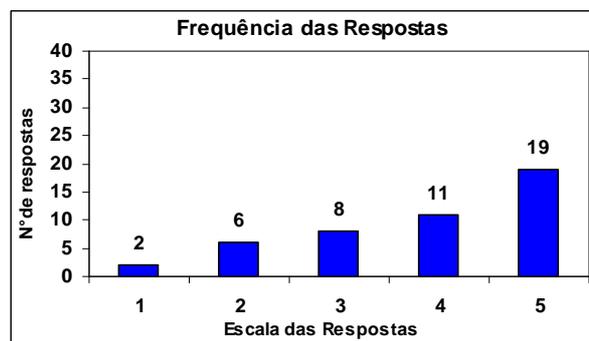
#### a) Colaboração X O poder agir

A primeira afirmação foi “A empresa valoriza o espírito de equipe, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados?”, esta ligada ao conhecimento sobre o contexto facilitador do setor. Obteve uma moda de três com quatorze respostas. A segunda afirmação desta habilidade/ conhecimento foi “Em seu setor, poderia ser aplicada perfeitamente o ditado “cada um por si e Deus por todos”?” esta afirmação, também foi uma negativa e seus dados já foram tratados. Esta afirmação teve o objetivo de analisar se existem redes de relacionamento entre os funcionários das equipes (ZARIFIAN, 2001 – LE BOTERF, 2003). Atingiu uma moda de cinco, com dezenove respostas.

**Gráfico 19:** Frequência das respostas- “A empresa valoriza o espírito de equipe, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados?”



**Gráfico 20:** Frequência das respostas- “Em seu setor, poderia ser aplicada perfeitamente o ditado “cada um por si e Deus por todos”?”



Analisando a frequência de respostas à afirmação ligada ao gráfico 19, observa-se que, vinte e quatro respondentes, sendo treze da escala quatro e onze da escala cinco, têm uma visão positiva em relação a esta afirmação. Através do acompanhamento das rotinas diárias do setor, é possível identificar que as equipes têm bastante expectativa sobre o resultado de seus indicadores, que são informações que representam, uma demonstração aos grupos de estarem percorrendo o caminho entendido pela organização como correto (SALERNO, 1995 *apud* MARX, 1997). Infere-se também, que esta visão da empresa pelos funcionários, pode estar ligada ao fato de existir dificuldades de definição de objetivos individuais, como já foi debatido na relação três.

Já a afirmação referente ao gráfico 20, foram obtidas trinta respostas contrárias ao “cada um por si e Deus por todos”, sendo onze respostas na escala quatro e dezenove na cinco. Este resultado mostra alinhamento com as respostas à afirmação ligada ao gráfico 19, confirmando que a colaboração em relação à dimensão da competência poder agir está bem implementada neste setor da multinacional. Nas análises do cotidiano das equipes, é visível a preocupação que seus integrantes têm com os resultados, como pode-se confirmar nas respostas à afirmação referente ao gráfico 15, que foi “Você costuma conversar com seus colegas sobre os desempenhos dentro da equipe?”.

Desta forma, o setor desta multinacional em estudo, já contempla uma parte do processo de implantação dos grupos semi-autônomos, onde os funcionários devem aprender como trabalhar de forma colaborativa, devem ter ferramentas para a solução de problemas e devem entender o desempenho da empresa (QUINN & PREITZER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

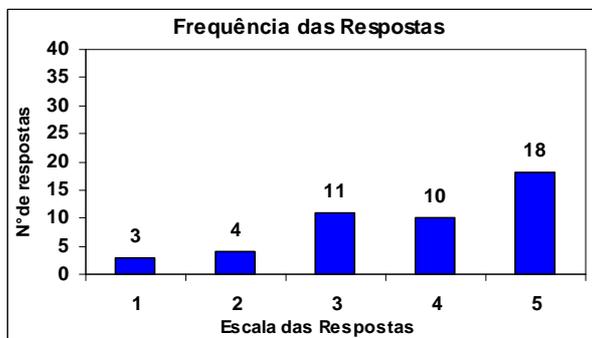
Na análise do manual de implantação do GSA da multinacional, observa-se que o mesmo, lista como um dos procedimentos necessários à equipe de obtenção, a realização de reuniões segundo um sistema definido, porém não é aprofundado o motivo destas reuniões, nem a importância das mesmas.

## **b) Colaboração X O querer agir**

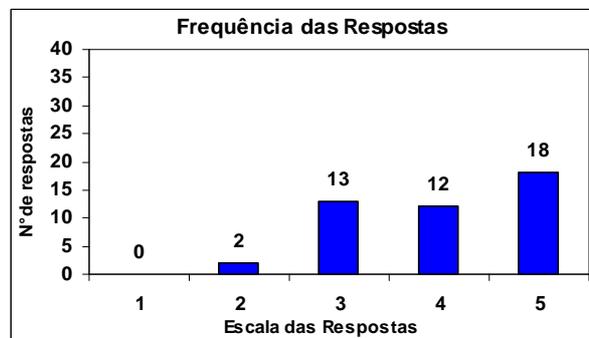
A primeira afirmação foi “Eu prefiro fazer meu trabalho sossegado, sem me preocupar com o restante da equipe?”, esta afirmação, também foi uma negativa e seus dados já foram tratados, e esta ligada ao desenvolvimento de uma auto-imagem positiva dos funcionários. Obteve uma moda de cinco com dezoito respostas. A segunda afirmação também se refere à criação de uma auto-imagem positiva, identificando através da seguinte questão: “É estimulante para você trabalhar em equipe?”. As respostas atingiram uma moda de cinco com

dezoito respostas. Uma auto-imagem positiva serve para que os funcionários possam construir e operacionalizar suas competências (LE BOTERF, 2003).

**Gráfico 21:** Frequência das respostas- “Eu prefiro fazer meu trabalho sossegado, sem me preocupar com o restante da equipe?”



**Gráfico 22:** Frequência das respostas- “É estimulante para você trabalhar em equipe?”



A frequência das respostas à afirmação ligada ao gráfico 21, mostra que os funcionários deste setor da multinacional em estudo, estão dispostos a colaboração, uma vez que, na sua maioria, se preocupam com o restante da equipe ao invés de somente se preocuparem com seu trabalho. Desta forma, os funcionários construíram uma auto-imagem, onde se vêem solícitos a ajudar os demais membros da equipe, ou seja, uma auto-imagem positiva. Este fator se mostra importante, uma vez que, para a competência se tornar uma realidade, não basta somente saber agir e poder agir, ela é fortemente influenciada pelo querer agir, ou seja, a movimentação de um sujeito, não se deve a estímulos externos, mas ao sentido que ele lhes dá (LE BOTERF, 2003).

As respostas a esta afirmação também corroboram com o fato de um dos motivos para as pessoas se reunirem em grupos é a realização de metas compartilhadas, pois os grupos são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e experiências múltiplos (ROBINS, 2004, TJSVOLD, 1991, KATZENBACH & SMITH, 2001, MOHRMAN ET AL, 1995, e KIRKMAN & ROSEN 2000 *apud* BEJARANO ET AL, 2005).

Analisando a afirmação ligada ao gráfico 22, percebe-se que é uma contra afirmação à anterior, pois na primeira é perguntado se os funcionários se preocupam apenas com o trabalho deles e nesta afirmação quer-se identificar o quanto é estimulante aos funcionários trabalharem em equipe.

Visualizando a frequência de respostas dos dois gráficos, 21 e 22, identifica-se que o perfil das respostas ficou bem próximo, inclusive, as duas afirmações obtiveram moda cinco com dezoito respondentes, esta coerência entre respostas, mostra que os questionários foram respondidos de forma séria pelos respondentes, uma vez que as afirmações foram espalhadas no questionário sendo que a primeira afirmação foi colocada na décima quarta posição e segunda na vigésima quarta, desta forma, durante a realização dos questionários, não fica simples a conexão entre estas duas afirmações.

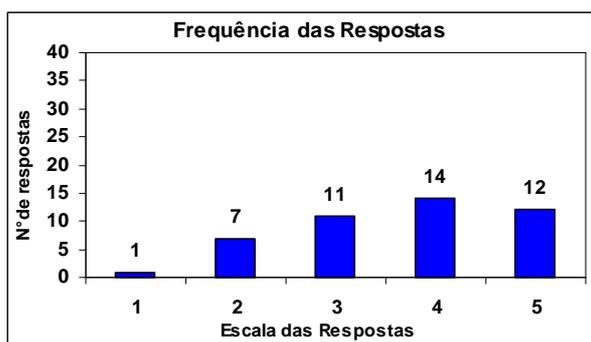
Comparando com a teoria, mostra que um dos elementos da terceira dimensão da implementação dos grupos semi-autônomos está sendo cumprida por este setor da multinacional, que é a confiança mútua dos funcionários no processo de resolver problemas, onde os funcionários sentem-se confortáveis em discordar uns dos outros na busca de soluções e que é possível aprender com os erros, pois as falhas não serão punidas indiscriminadamente (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

Inclusive, analisando o manual de implantação do GSA da multinacional, este estímulo ao trabalho em equipe é colocado como um dos objetivos deste processo, falando sobre a criação de um forte espírito de equipe, de um sentimento de pertencer ao grupo, no uso das competências de todos e no enriquecimento das tarefas.

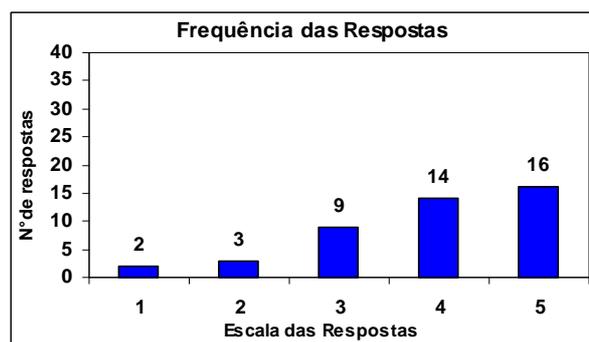
### c) Colaboração X O saber agir

A primeira afirmação foi “A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam seu trabalho em equipe?”, esta afirmação, visa identificar se a empresa estimula o profissionalismo, através de formação e treinamento. Obteve uma moda de quatro com quatorze respostas. A segunda afirmação foi “A empresa estimula a troca de informações entre equipes, visando a melhoria do desempenho?” que tem o objetivo de identificar se a empresa estimula a criação de redes relacionais para a ampliação dos recursos. Obteve uma moda de cinco com dezesseis respostas. As respostas a estas afirmações mostrarão se os funcionários, na busca da construção de suas competências, trabalham não apenas com seus próprios recursos, mas também utilizam recursos externos, situados em seu entorno (LE BOTERF, 2003).

**Gráfico 23:** Frequência das respostas- “A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam seu trabalho em equipe?”



**Gráfico 24:** Frequência das respostas- “A empresa estimula a troca de informações entre equipes, visando a melhoria do desempenho?”



Analisando as respostas a afirmação vinculada ao gráfico 23, se torna importante cruzar estas frequências de respostas, com o fato que recentemente, entre um ano e um ano e meio antes desta pesquisa, 70% dos funcionários deste setor terem passado por um curso chamado de “Desenvolvendo o Trabalho em Equipe”, que faz parte do pacote de cursos destinado à implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional. Percebeu-se que este evento contribuiu para o resultado desta questão. Cabe ressaltar da não existência de formações e treinamentos para as outras dimensões - habilidades/conhecimentos - necessárias aos grupos semi-autônomos, salvo a qualificação operacional.

Este processo da multinacional esta em acordo com a teoria, que destaca a importância do treinamento, principalmente na fase inicial, para os componentes dos grupos, uma vez que, nesta fase os grupos estão discutindo e aprendendo a dinâmica do trabalho em grupos (MARX, 1997). Porém contraria a regra geral, enunciada por Zarifian (1992, *apud* MARX 1997), que identifica a importância de ocorrer treinamentos somente próximo ao momento em que os conhecimentos e as habilidades devam ser colocados em prática.

O perfil das respostas encontrado para a afirmação referente ao gráfico 24, é explicado na análise do ambiente do setor da multinacional em estudo, em vários lugares são encontrados indicadores de resultados dos mais variados, que contém além do resultado consolidado do setor, os resultados de cada equipe, estimulando assim a troca de informações e o *benchmark* interno. O que mostra um desenvolvimento da multinacional em um outro

elemento da dimensão do processo de implantação dos grupos semi-autônomos, o da responsabilidade por conhecimento e aprendizagem. Este elemento, o da mudança em treinamento e desenvolvimento, mostra que a empresa deve encorajar os funcionários a procurar informações que melhorem as performances de suas equipes e suas próprias (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

Porém, quando analisado o manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional, esta prática não é observada. No tópico de gerenciamento do progresso contínuo, o manual descreve que as equipes devem identificar regularmente ações de progresso, ações corretivas e manter uma formalização do acompanhamento dessas ações, porém não é mencionada a via de progresso que é o *benchmark* interno entre equipes, mostrando uma outra fraqueza do manual.

De maneira global a habilidade/ competência colaboração é bem desenvolvida no setor da multinacional em estudo, valendo apenas ressaltar a falta de detalhamento no manual de implantação do GSA da multinacional, referente ao dever da organização em encorajar os funcionários a buscarem informações que possam melhorar suas performances (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001), e a necessidade de criação de redes relacionais para a otimização da utilização dos recursos e a criação da competência (LE BOTERF, 2003).

### Relação 5 → Liderança X Poder Agir – Querir Agir – Saber Agir

Tabela 8: Relação Liderança X Poder Agir – Quere Agir – Saber Agir

	Poder agir	Querir agir	Saber agir	Competência Adquirida
Liderança	3,0	4,0	3,0	

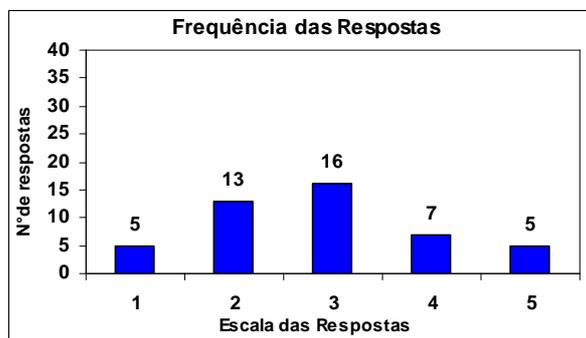
Observando a tabela acima, identifica-se que a liderança não é bem desenvolvida neste setor da multinacional em estudo, tendo somente a dimensão da competência do “querer agir” em estágio avançado. Esta habilidade/conhecimento, liderança, envolve a capacidade dos funcionários em tomar decisões e definir prioridades, conforme a tabela 1 deste trabalho, e foi à habilidade/conhecimento mais comentada pelos autores pesquisados, junto com a comunicação.

O desenvolvimento da liderança está ligado ao elemento confiança mútua dos funcionários (EDELNBOS e -HANS KLIJN, 2007), no processo de resolver problemas, da terceira dimensão do processo de implementação dos grupos semi-autônomos, que é a responsabilidade por conhecimento e aprendizagem. Neste elemento existem dois aspectos, primeiro é o desenvolvimento de uma satisfação dos funcionários pela resolução de novos problemas e das novas habilidades associadas e estes desafios e o segundo é a confiança mútua, onde os funcionários se sentem confortáveis em discordar uns dos outros, que os erros não são indiscriminadamente punidos, criando um processo de aprendizagem através deles (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001, ASHLEIGH e STANTON, 2001 *apud* FANDIÑO e SOUZA, 2008). A liderança também está ligada a capacidade dos funcionários de construção de representações operatórias, que consiste em estando diante de um problema, conseguir definir em sua mente uma representação do mesmo, a partir de suas experiências, formações e treinamentos, desta forma conseguindo escolher um esquema de ação para resolvê-lo (LE BOTERF, 2003).

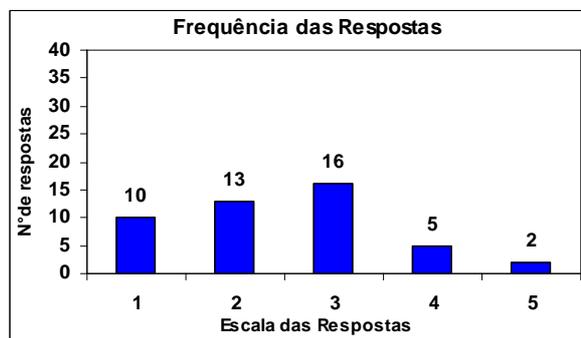
### a) Liderança X O poder agir

A primeira afirmação foi “Você se sente apoiado pela chefia nas decisões que você toma?” que esta ligada ao conhecimento sobre o contexto facilitador do setor. Obteve uma moda de três com dezesseis respostas seguido da nota dois, com treze respostas. A segunda afirmação desta habilidade/ conhecimento foi “A visão da chefia é, que se mostra necessário centralizar para manter a casa arrumada?” esta afirmação, também foi uma negativa e seus dados já foram tratados. Teve o objetivo de identificar a margem de liberdade e iniciativa que são necessários para a construção da competência. Atingiu uma moda de três, com dezesseis respostas.

**Gráfico 25:** Frequência das respostas- “Você se sente apoiado pela chefia nas decisões que você toma?”



**Gráfico 26:** Frequência das respostas- “A visão da chefia é, que se mostra necessário centralizar para manter a casa arrumada?”



Analisando o perfil de respostas da afirmação ligada ao gráfico 25, identifica-se a existência de uma visão negativa por parte dos funcionários deste setor da multinacional em relação ao contexto de trabalho, ou seja, sua chefia direta, não gera um contexto facilitador ao desenvolvimento da competência. O que é corroborado nas respostas a afirmação vinculada ao gráfico 26, que mostra inclusive, um perfil de respostas parecido. A partir das observações realizadas nas rotinas do setor, estima-se que este resultado provém da implantação incompleta do sistema de representantes, uma vez que desta forma, o sistema fez concentrar nas mãos dos representantes de produção e qualidade as decisões mais importantes que devem ser tomadas no cotidiano das equipes, principalmente pelo fato destes serem cobrados diretamente pela chefia sobre os resultados da equipe.

Estudando o manual de implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional, identifica-se que o mesmo coloca como ponto chave do processo de implantação dos representantes, um plano de formação dividido em dois aspectos, a qualificação operacional e parte comportamental. Porém a fraqueza do manual reside no não detalhamento de como desenvolver o aspecto comportamental do plano de formação dos representantes, deixando apenas ao encargo da chefia realizar o plano completo de formação destes, e que somando-se a outra fraqueza do manual, que é a não previsão de formações e treinamentos comportamentais para a chefia faz com que esta dimensão da competência para a liderança se encontre pouco desenvolvida.

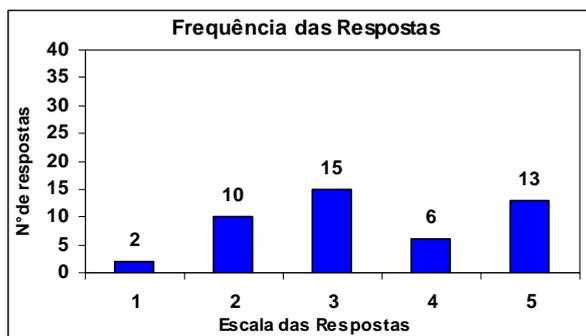
No processo de evolução do lado comportamental dos funcionários que trabalham em grupos semi-autônomos, a formação e treinamento são fundamentais, pois na fase inicial, quando os componentes das equipes estão desenvolvendo a dinâmica de trabalho em grupos e suas novas responsabilidades, a expansão e utilização de novas habilidades/ conhecimentos são pontos críticos a evolução do processo. Nesta fase, ainda, é sugerido a criação de um programa de transferência de responsabilidades dos gerentes e supervisores aos funcionários participantes das equipes (MARX, 1997).

## b) Liderança X O querer agir

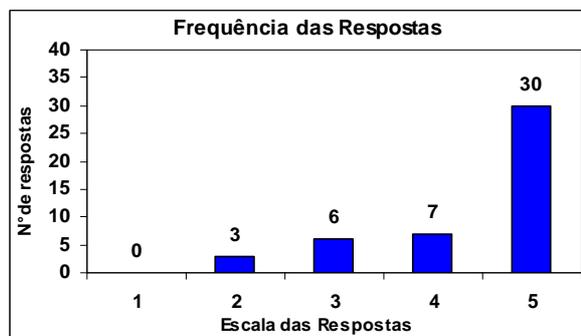
Para esta relação, a primeira afirmação foi “Você acredita que a definição das prioridades deve ser função somente do chefe?” esta afirmação, é negativa e seus dados já foram tratados. Estando ligada a definição de uma auto-imagem congruente e positiva. Obteve uma moda de três com quinze respostas.

A segunda afirmação para a liderança X o querer agir, foi “Você acredita que todos os membros da equipe deveriam participar das decisões da equipe?” que é uma contra-afirmação à anterior, ou seja, tendo o objetivo de reforçar a visão da auto-imagem dos funcionários deste setor. Foi obtida moda cinco, com trinta respostas. A importância destas afirmações reside no fato que uma pessoa, para notar, se orientar a buscar informações e construir a representação de sua auto-imagem, a pessoa se baseia em uma situação que tenha sentido para ele, ou seja, a motivação é algo interno é o sentido que estímulos externos realizam nas pessoas (LE BOTERF, 2003).

**Gráfico 27:** Frequência das respostas- “Você acredita que a definição das prioridades deve ser função somente do chefe?”



**Gráfico 28:** Frequência das respostas- “Você acredita que todos os membros da equipe deveriam participar das decisões da equipe?”



Analisando o perfil de respostas a afirmação ligada ao gráfico 27, identifica-se dois perfis de respondentes, um com quinze respostas três e outro com treze respostas cinco. Infere-se que a criação destes dois perfis seja em função do sentido que a palavra prioridade exerce dentro da multinacional, acompanhando as rotinas do setor, verifica-se que prioridade está ligada a um impasse usualmente causado por escassez de recursos, desta forma, nesta fase da evolução em que se encontram os grupos semi-autônomos, é necessária a intervenção de uma instância superior para a definição das ações a serem tomadas utilizando estes recursos.

Uma vez atingido o estágio de maturidade, onde as equipes atingem a estabilidade tanto interna quanto externa e conseguem compreender a relação entre seu trabalho, as estratégias e o desempenho da empresa, não se torna mais necessário uma intervenção superior para as tomadas de decisões (MARX, 1997). Infere-se que com esta visão ocorreram as treze respostas com escore cinco.

Em contrapartida, trinta respondentes acreditam que é os membros das equipes devem participar das decisões que são tomadas dentro das equipes (gráfico 28). Demonstrando que o estímulo externo de participação nas decisões da equipe, dá sentido aos funcionários deste setor, fazendo com que se motivem neste sentido (LE BORTEF, 2003). Estando ligado também à associação, por parte dos funcionários, ao gosto por novos desafios e que eles se sentem confortáveis para debater as decisões que devem ser tomadas, sabendo que seus erros não sofrerão punições desmotivantes, o que faz parte da terceira dimensão do processo de implantação dos grupos semi-autônomos (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

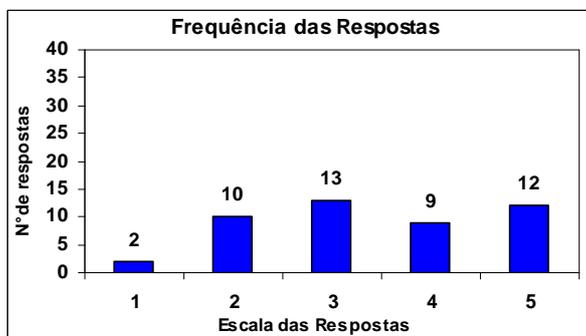
No manual de implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional, no tópico: “Uma equipe que gerencia sua performance no dia a dia para cumprir seus objetivos” é descrito que a equipe deve assumir paulatinamente a supervisão de sua performance. Para tal, a mesma deve fazer um acompanhamento a curto prazo de seus indicadores e decidindo sobre as ações que devem ser tomadas, ou seja, existe um alinhamento entre o que prevê o manual para este tópico, a teoria estudada e a realidade deste setor.

### c) Liderança X O saber agir

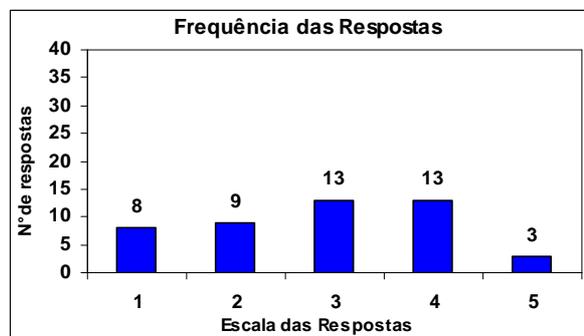
A primeira afirmação foi “A empresa estimula o compartilhamento da liderança dentro da equipe?” esta afirmação, está ligada a identificação de apoio da multinacional a passagem em situações profissionalizantes. Obteve moda de três com treze respostas. A segunda afirmação foi “A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam a capacidade de tomada de decisões?” estando ligada diretamente às formas mais diretas de se desenvolver o saber agir, que são a formação e treinamento.

Atingiu moda de três empatado com quatro, ambas com treze respostas. Tanto o compartilhamento da liderança, quanto cursos e treinamentos sobre tomada de decisões, tem como objetivo desenvolver o saber-fazer cognitivo dos funcionários, uma vez que o saber-fazer cognitivo é um conjunto de operações intelectuais necessárias a formulação, análise e resolução de problemas e só são postas em prática quando há interação entre o sujeito e o meio (LE BOTERF, 2003).

**Gráfico 29:** Frequência das respostas- “A empresa estimula o compartilhamento da liderança dentro da equipe?”



**Gráfico 30:** Frequência das respostas- “A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam a capacidade de tomada de decisões?”



Analisando as respostas da afirmação ligada ao gráfico 29, e comparando com as observações realizadas no cotidiano do setor, infere-se que este perfil de respostas esteja ligado a um problema que já foi relatado, que é a implantação, ainda de forma incompleta, dos representantes, pois da forma que se encontra implementada hoje, os representantes de produção e qualidade, até mesmo por uma orientação da chefia, assumem o papel de líderes dentro das equipes. Vale ressaltar que esta orientação, na verdade, muitas vezes ocorre de forma subliminar nas atitudes de cobrança que a chefia impõe sobre estes representantes, gerando mensagens para equipes, de direcionamento de liderança.

Visando o desenvolvimento homogêneo de todos os membros da equipe, o manual de implantação de grupos semi-autônomos da multinacional, identifica que deve haver uma rotatividade entre as pessoas dentro das representações, e que deve ter uma frequência entre um e dois anos. Porém é importante frisar, que relatos da chefia sobre este processo, indicam que este tempo se mostra bastante breve, não sendo possível, neste prazo, fazer com que um funcionário tenha experiência suficiente para dominar sua representação e já começar a se formar em outra.

Analisando a teoria relacionada, identifica-se que existe de uma maneira geral a preocupação com a evolução de todo o grupo, uma vez que não é relatado, por nenhum dos autores estudados (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001 – MARX, 1997 - OSBURN et AL., 1990 *apud* MARX, 1997 - QUINN & SPREITZER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001), a necessidade de haver uma fragmentação das responsabilidades entre os membros da equipe. QUINN & SPREITZER (1999) *apud* RODRIGUES & SANTOS (2001), mostra em seu ciclo do *empowerment*, que este é um processo de aprendizado, aumento da autoconfiança, gerando novas experiências e novos padrões de trabalho de todos os membros do grupo, de uma forma homogênea, gerando uma espiral positiva de desenvolvimento, que pode a qualquer momento ser quebrada por atitudes punitivas e restritivas da organização (ASHLEIGH e STANTON, 2001 *apud* FANDIÑO e SOUZA, 2008).

A frequência de respostas à afirmação ligada ao gráfico 30, corrobora com as frequências de respostas das perguntas ligadas aos gráficos 12 e 23, mostrando um padrão, nas respostas, em todas as perguntas ligadas ao fornecimento de treinamento da multinacional para as habilidades/ conhecimentos diferentes da qualificação operacional. Para estas três perguntas, somando-se as respostas das escalas dois, três e quatro, chega-se a respectivamente 82%, 71% e 76% de respondentes, o que reforça a análise do gráfico 12, onde foi ressaltada a falta de ligação entre os sistemas de formação e avaliação da multinacional, ou seja, não existe um suporte do setor de formação às chefias para a obtenção do desenvolvimento das demais competências, fora as operacionais, dos seus funcionários.

Esta é uma parte do processo de implantação dos grupos semi-autônomos, que no manual da multinacional, é contemplado criando-se quatro módulos de formação que são ministrados no início do processo de implantação, ou seja, durante a etapa 1, estes módulos, de uma maneira geral podem ser considerados apenas como uma etapa de sensibilização, uma vez que o processo de desenvolvimento do lado comportamental passa por cinco fases, onde são necessários, para a navegação entre estas fases, de um contínuo investimento em treinamentos, formações e apoio da organização as equipes (OSBURN et AL, 1990 *apud* MARX 1997 e MARX 1997).

Outra fraqueza do manual de implantação do GSA desta multinacional, reside na concentração das formações no início do processo que, na visão Zarifian (1992) *apud* Marx (1997) é um erro, pois cada treinamento deve acontecer próximo ao momento em que as habilidades/ conhecimentos devem ser colocados em prática.

Analisando a habilidade/ conhecimento liderança com uma visão global das três dimensões da competência, identifica-se um querer agir em desenvolvimento, que faz parte da evolução prevista do processo do lado comportamental (MARX, 1997).

Já as dimensões do poder e saber agir ainda se encontram pouco desenvolvidas, porém tendo como via de progresso para ambas um aspecto idêntico e outro similar. O aspecto idêntico é a implantação completa do sistema de representações previsto no manual da multinacional, disseminando, desta forma, o estímulo à tomada de decisão pela chefia aos demais membros da equipe, fazendo desta forma com que todos os membros entrem na espiral positiva de desenvolvimento de Quinn & Spreitzer (1999) *apud* Rodrigues & Santos (2001). Já o aspecto similar se refere a formação, que para o poder agir está ligado a chefia no sentido da evolução de sua gestão e na passagem de suas responsabilidades ao membros das equipes e que para o saber agir está ligada a formação dos funcionários, mais diretamente a necessidade de atrelar o processo de formação ao sistema de avaliação, ajudando assim à chefia no desenvolvimento das demais habilidades/ conhecimentos de seus funcionários.

## Relação 6 → Adaptação X Poder Agir – Querer Agir – Saber Agir

Tabela 9: Relação Adaptação X Poder Agir – Quere Agir – Saber Agir

	Poder agir	Querer agir	Saber agir	Competência Adquirida
Adaptação	2,0	5,0	3,0	

A adaptação, conforme a tabela um, está ligada a mudança, ou melhor, neste caso a capacidade das pessoas de se adaptarem em ambientes de constantes mudanças, como estão inseridas as empresas hoje em dia. E esta é uma das características positivas das equipes, onde cada integrante sabe o que deve ser feito em equipe, se responsabilizando por este trabalho, são receptivas as novas idéias e novos métodos de trabalho (DRUCKER, 1998 *apud* PEREIRA et AL, 2003).

A adaptação também está ligada ao profissionalismo, uma vez que este equivale em navegar em uma rede de oportunidades ao invés de simplesmente passar por uma seqüência pré-estabelecida de treinamentos. A navegação por esta rede, permite desenvolver o profissionalismo pelo acúmulo de experiências, que será tanto maior quanto a diversidade de situações vividas pelo indivíduo (LE BOTERF, 2003).

### a) Adaptação X O poder agir

A primeira afirmação foi “Ao buscar a melhoria do desempenho do seu setor, você recebe algum tipo de recompensa?” que esta ligada ao conhecimento sobre o contexto facilitador do setor. Obteve uma moda de um com dezenove respostas. A segunda afirmação desta habilidade/ conhecimento foi “No GSA vocês determinam, por vocês da equipe, objetivos mais desafiadores em relação ao trabalho da equipe?” esta afirmação teve o objetivo de identificar a margem de liberdade e iniciativa que são necessários para a construção da competência. Atingiu uma moda de três, com dezesseis respostas.

Gráfico 31: Frequência das respostas- “Ao buscar a melhoria do desempenho do seu setor, você recebe algum tipo de recompensa?”

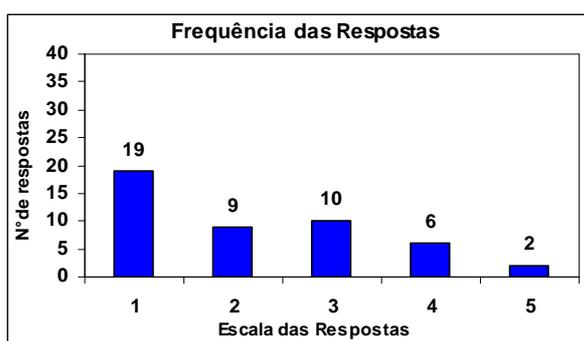
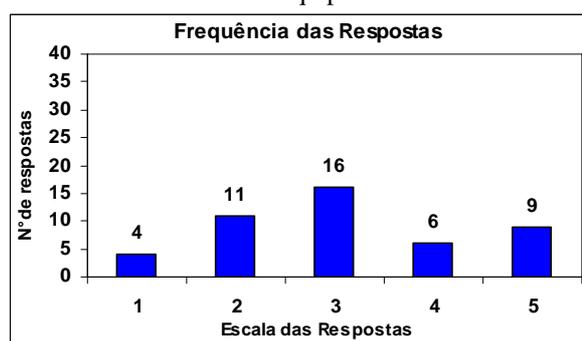


Gráfico 32: Frequência das respostas- “No GSA vocês determinam, por vocês da equipe, objetivos mais desafiadores em relação ao trabalho da equipe?”



Analisando a frequência de respostas relativa à afirmação ligada ao gráfico 31, identifica-se que a busca por progresso não é recompensada pelo setor. Quando demandado sobre este ponto à chefia, mostra-se que não é um problema apenas do setor em estudo, esta atitude faz parte de uma política não organizada de reconhecimento e valorização pela multinacional, ou seja, não existem critérios claros e definidos sobre o quais atitudes são passíveis ou não de um reconhecimento.

Estudando o manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional, é verificado a falta de procedimentos associados a uma política de reconhecimento e valorização das equipes.

Porém a teoria identifica a importância destes atos, mostrando que existe uma relação entre as recompensas pela organização e ao estímulo aos indivíduos no processo de responsabilização, ou seja, uma vez que a empresa valoriza fatos de aumento de valor aos clientes os indivíduos se motivam a realizá-los. Este elemento faz parte da quarta dimensão de implantação dos grupos semi-autônomos, que é o reconhecimento institucional dos funcionários e a consequente demonstração que eles são ouvidos (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

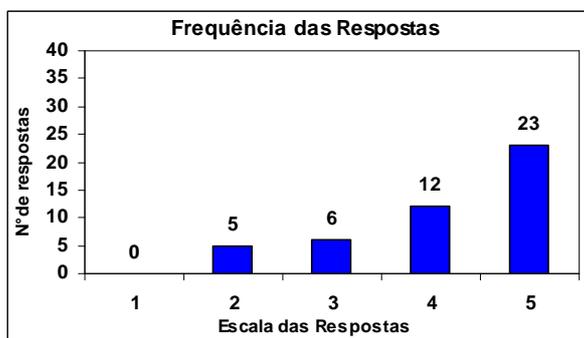
A observação das respostas à afirmação ligada ao gráfico 32, mostra uma tentativa das equipes em começarem um processo de desafio de seus objetivos, ou seja, em apenas algumas ocasiões são idealizadas estas evoluções dentro das equipes. Observando o cotidiano do setor, identifica-se uma cultura ligada ao obtenção dos objetivos do plano de atividades (PA), ou seja, uma vez que estes objetivos já são desafiadores, pois são traçados com base em históricos e *benchmarkings*, quando o setor ou a equipe atinge um destes indicadores, existe uma tendência à acomodação, não existindo, dentro desta multinacional, uma política de desafio dos indicadores durante o ano, que é a redefinição sistemática dos objetivos com base no histórico de realização, ou seja, pilotar a evolução de seus indicadores baseado em seus resultados e não apenas na visão de objetivo anual; sendo este desafio somente realizado no final do ano, na definição os indicadores do ano seguinte.

Analisando o manual de implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional, verifica-se que a evolução da performance é um dos três desafios do GSA, porém no tópico que descreve a necessidade da identificação de objetivos, mostra-se que estes devem ser oriundos do PA, desta forma, não prevendo um procedimento de desafio a estes indicadores. Este aspecto se mostra como uma outra fraqueza do manual desta multinacional, pois um dos elementos da primeira dimensão da implantação do *empowerment*, a visão compartilhada, discursa sobre a importância da orientação ao consumidor. Na qual, os funcionários devem conhecer as necessidades de seus clientes internos ou externos, desenvolvendo a responsabilidade na entrega de resultados aos seus consumidores (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

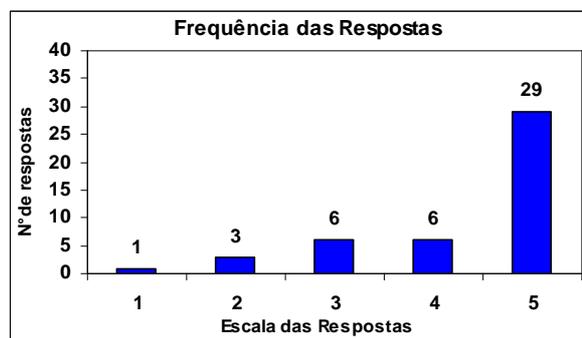
## **b) Adaptação X O querer agir**

A primeira afirmação ligada a esta dimensão da competência foi “A empresa acredita que a inovação é um processo de grande importância?” que esta ligada ao conhecimento sobre a existência de um contexto iniciativo do setor. Obteve uma moda de cinco com vinte e três respostas. A segunda afirmação foi “Você sente uma grande necessidade de melhorar seus resultados?” esta afirmação teve o objetivo de identificar se os funcionários deste setor possuem uma auto-imagem congruente e positiva. Atingiu também moda de cinco, com vinte e nove respostas.

**Gráfico 33:** Frequência das respostas- “A empresa acredita que a inovação é um processo de grande importância?”



**Gráfico 34:** Frequência das respostas- “Você sente uma grande necessidade de melhorar seus resultados?”



Analisando o perfil de respostas das duas afirmações, ligadas aos gráficos 33 e 34, observa-se uma aderência tanto por parte da empresa, quanto por parte dos empregados à inovação e a mudança. Isto demonstra que de um lado, a multinacional cria um contexto inovador dentro dos seus setores e por outro lado os funcionários sentem necessidade de progredir junto à multinacional (LE BOTERF, 2003). Isto é identificado no cotidiano do setor, já na observação de umas das orientações estratégicas da multinacional que é: “Colocar nossa paixão a serviço da mobilidade. Continuar a ser a Empresa mais inovadora no setor de pneus, de sistemas de ligação ao solo e de serviços a eles relacionados”(Cinco Orientações Estratégicas), demonstrando o perfil inovador da multinacional.

Já no caso dos funcionários, da mesma forma que as respostas á pergunta ligada ao gráfico 3, identifica-se que os mesmos encontram-se abertos ao conhecimento e ao aprimoramento do mesmo, e esta vontade de aprofundamento é identificada no respeito demonstrado pelos funcionários deste setor, aos membros das equipes suporte e entre eles mesmos, quando acontece algum tipo de formação ou treinamento.

Esses aspectos estão ligados ao fato do profissional necessitar de uma significação para conseguir mobilizar suas competências, ou seja, para um profissional se movimentar são necessários que os estímulos externos construam um significado para ele (LE BOTERF, 2003). Vale ressaltar também que estes aspectos fazem parte do desenvolvimento de uma exigência, aos funcionários, no encorajamento a procura de conhecimentos que objetivem o progresso, e este desenvolvimento faz parte da terceira dimensão do processo de implementação do *empowerment*, que é a responsabilidade por conhecimento e aprendizagem (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

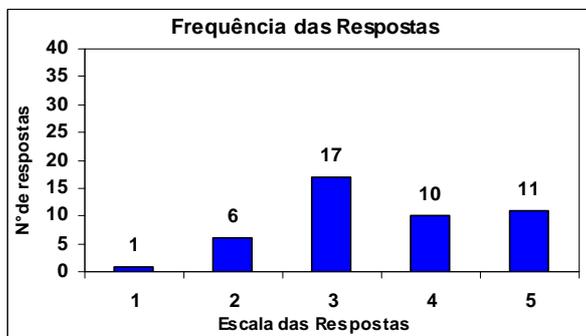
Como o processo de implantação do GSA em si mesmo, já é uma inovação para a gestão da multinacional, encontra-se ligado a orientação estratégica da multinacional mencionada no parágrafo anterior, mesmo assim o manual descreve que o GSA permite otimizar as performances se uma unidade industrial, fazendo melhor uso do seu potencial humano. Colocando o programa alinhado á teoria no que concerne a este aspecto. (“MANAGEMENT” DOS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS, 2004)

### c) Adaptação X O saber agir

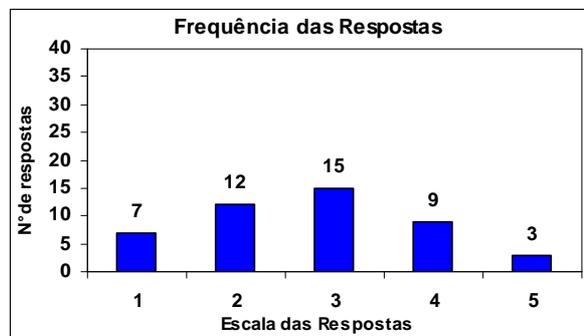
Para a dimensão da competência do saber agir, a primeira afirmação foi “Para as inovações propostas pela empresa, sempre existe um circuito de formações formalizado?” esta afirmação, está ligada a identificação sobre a formalização do processo da multinacional a formação e treinamento. Obteve uma moda de três com dezessete respostas. A segunda afirmação foi “A empresa cria condições para que você busque constantemente inovações e

novidades?” que objetiva identificar o grau de apoio a passagem de situações profissionalizantes pela multinacional. Também atingiu uma moda de três, com quinze respostas.

**Gráfico 35:** Frequência das respostas- “Para as inovações propostas pela empresa, sempre existe um circuito de formações formalizado?”



**Gráfico 36:** Frequência das respostas- “A empresa cria condições para que você busque constantemente inovações e novidades?”



Observando o perfil de frequência das respostas à afirmação ligada ao gráfico 35, identifica-se que mesmo a moda tendo sido de três, houve forte pontuação para as escalas quatro e cinco também, com dez e onze respostas para cada uma. Isto demonstra a existência de um circuito de formações, porém provavelmente necessitando alguns ajustes ou de uma melhor divulgação.

Observando o cotidiano do setor, presume-se que este fato pode ser decorrente do volume de pequenas inovações, que são normalmente pequenas otimizações no ciclo de produção objetivando ganhos de performance, que são lançadas neste setor acabando passando ao largo do sistema formalizado de treinamentos do setor. Este sistema formalizado é utilizado para as grandes mudanças, como a entrada de novos produtos ou processos.

Quando se analisa o manual de implantação dos grupos semi-autônomos, identifica-se que o mesmo soluciona esta dificuldade passando a responsabilidade das formações a um representante da equipe, tornando assim a comunicação mais rápida e garantindo a continuidade da mesma, porém no setor em estudo esta representação ainda não existe, desta forma tornando-se um ponto de evolução para esta relação o término do processo de implantação dos representantes.

Essa lacuna em termos de treinamento faz com que os funcionários deste setor, fiquem excluídos dos saberes procedimentais sobre estas mudanças de ciclo, levando a uma outra forma de aquisição de saberes que é o saber empírico que resulta da aplicação do ciclo de aprendizagem, conhecido como “modelo de kolb”, onde começa com uma experiência concreta, gerando uma reflexão, então uma conceitualização e por fim uma experimentação ativa, a partir deste ciclo os funcionários podem acabar chegando ao saber procedimental, porém levando mais tempo até este ponto ou até mesmo gerando conceitos errados sobre a mudança (LE BOTEF, 2003).

A análise das respostas à afirmação referente ao gráfico 36, mostra que os respondentes de uma forma geral, não identificam a criação de subsídios para a busca de inovações e novidades. A partir das observações às rotinas do setor, identifica-se uma preocupação da chefia e da gerência no cumprimento dos procedimentos previstos pelos funcionários.

Essa preocupação vem de resultados ruins de qualidade, que foram atribuídos ao não cumprimento dos modos operatórios, que são procedimentos escritos detalhando como as operações devem ser realizadas, de forma eu sejam otimizados o tempo de processamento e o

a geração de defeitos. Inclusive, quando analisa-se a teoria relacionada à esta afirmação, é identificado que a habilidade/ conhecimento adaptação, ligada ao bom funcionamento dos grupos semi-autônomos, solicita aos participantes que se preparem para as mudanças, ou seja, sendo menos reativos e tornando-se um apoio para as mesmas (DRUCKER, 1998 *apud* PEREIRA et AL, 2003 - QUINN & SPREITZER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

Analisando o desenvolvimento global da habilidade/ conhecimento adaptação, nas três dimensões da competência, identifica-se o poder agir e o saber agir, pouco desenvolvidos e um querer agir bem avançado, fazendo com que o campo competência adquirida fique com a cor laranja. Objetivando evoluir o poder-agir, mostra-se necessária a implantação de uma política clara de reconhecimento das evoluções ocorridas através das equipes e a transformação de uma cultura baseada nos objetivos do plano anual, para uma cultura de desafio.

Estas evoluções estão de acordo com a quarta dimensão da implantação dos grupos semi-autônomos, que é o reconhecimento institucional das realizações dos funcionários, onde estes conhecem as regras de premiação que estão vinculadas a evoluções para seus respectivos clientes (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001). Um outro ponto que deve ser desenvolvido neste setor em estudo, é a finalização da implementação do sistema de representações, otimizando assim o processo de formação e treinamento dos membros das equipes, conforme o explicita o manual de implantação do GSA da multinacional.

### Visualização global das relações

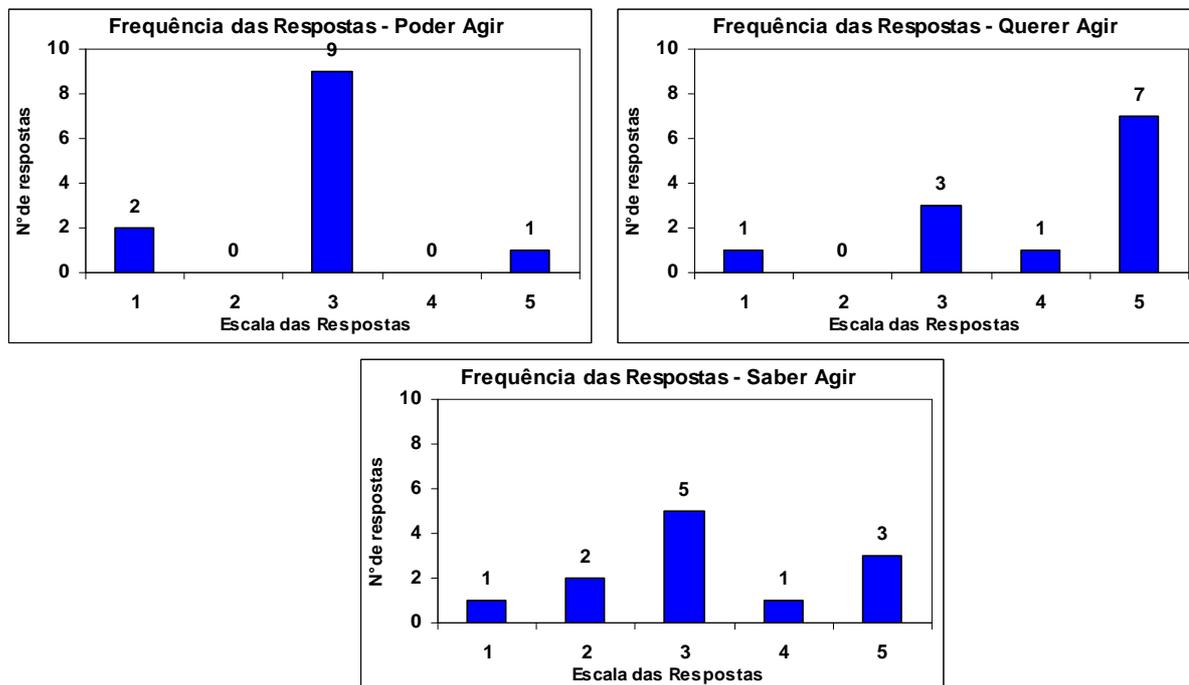
Neste ponto da investigação, com o objetivo de identificar outros hiatos entre a teoria sobre a implantação dos grupos semi-autônomos e o trabalho realizado neste setor da multinacional em estudo, realiza-se um agrupamento de todas as relações, sendo possível assim realizar uma análise vertical dos resultados, para observar alguma particularidade em cada uma das dimensões da competência.

**Tabela 10:** Relação Habilidades/Conhecimentos X Poder Agir – Quere Agir – Saber Agir

		Dimensões da Competência		
		Poder agir	Querer agir	Saber agir
Habilidades e Conhecimentos	Qualificação	3,0	5,0	5,0
	Iniciativa	3,0	3,0	2,5
	Comunicação	2,0	2,5	1,5
	Colaboração	4,0	5,0	4,5
	Liderança	3,0	4,0	3,0
	Adaptação	2,0	5,0	3,0

Pela tabela 10 acima, identifica-se um baixo desenvolvimento nas dimensões da competência do poder agir e saber agir, já o querer agir se mostra mais desenvolvido, com apenas duas habilidades/ conhecimentos fracos. Porém, com o objetivo de enriquecer a análise, será adicionada as frequências de todas as respostas relacionadas a cada dimensão da competência.

**Gráfico 37:** Frequência das respostas de cada dimensão da competência (Poder Agir – Querer Agir – Saber Agir)



Desta forma, analisando conjuntamente a tabela 10 e o gráfico 37, é possível identificar com maior exatidão o perfil de desenvolvimento das dimensões da competência. A seguir são analisadas cada uma das dimensões da competência:

O poder agir, das doze modalidades ligadas às perguntas, obteve nove modalidades mostrando-se pouco desenvolvida em praticamente todas as habilidades/ conhecimentos necessários ao GSA. Quando analisa-se todos os pontos identificados para esta dimensão da competência identifica-se um item de destaque, que é a falta de uma estrutura de formações/ treinamentos para chefia, objetivando prepará-la às mudanças de gestão necessárias aos grupos semi-autônomos.

Nestas mudanças no paradoxo da gestão, as chefias, devem permitir aos seus funcionários terem mais liberdade para tomada de decisão, devem apoiá-los em suas decisões, suportá-los com informações concernentes ao desenvolvimento de seus trabalhos e realizar constantes orientações aos funcionários para desenvolver as habilidades/ conhecimentos necessários aos grupos semi-autônomos.

O processo de implementação do *empowerment*, é considerado como um ciclo evolutivo que sempre começa com o aprendizado e termina com o resultado referente a este aprendizado, e mostra também que a punição em função do resultado é caminho que o leva a se extinguir (QUINN & SPREITZER, 1999 *apud* RODRIGUES & SANTOS, 2001).

Esta nova forma de gerir suas equipes mostra-se fundamental, para que o processo de evolução comportamental ultrapasse as duas primeiras fases, a inicial e o estágio de confusão, uma vez que nesta fase, os grupos necessitam de grande suporte da chefia, na passagem das responsabilidades, nas formações ligadas a estas novas responsabilidades e no apoio às equipes, já que a autonomia não é algo que se delega e sim algo que se conquista ao longo do tempo (MARX, 1997).

Quando analisado o manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional em estudo identifica-se que o processo de implantação é fortemente baseado

nas ações da chefia e auxílio às equipes, identificando pontos-chaves de atuação da mesma em quase todas as etapas de implantação.

Na etapa um não é mencionado um ponto-chave, na etapa dois o papel-chave da chefia consiste em criar a coesão das equipes e desenvolver com as equipes modos de funcionamento coletivo, já na etapa três o papel-chave da chefia consiste em auxiliar a equipe na condução de sua performance no dia a dia, a chefia aprende a se posicionar mais como formador e intervém menos a curto prazo, ao mesmo tempo em que assegura um acompanhamento cotidiano das equipes, na etapa quatro a chefia se posiciona mais em apoio e muito menos no curto prazo e na etapa cinco não é mencionado o papel da chefia (“MANAGEMENT” DOS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS, 2004).

Esta configuração, além de tornar o desenvolvimento do processo algo praticamente somente dependente da chefia, sobrecarregando-as, não são identificadas as formações necessárias à chefia, para que possam desenvolver os grupos. Inclusive as ferramentas de passagem de etapas, as planilhas de auto-avaliação, não contemplam entre seus itens a necessidade da formação da chefia. Esta análise identifica uma falha na metodologia de implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional (“MANAGEMENT” DOS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS, 2004).

Quando analisamos o querer agir, identificamos através da tabela 10 que quatro habilidades/ conhecimentos necessários ao GSA são bem desenvolvidos, restando apenas duas a desenvolver, a iniciativa e a comunicação, esta análise é confirmada comparando-a com o gráfico 37, onde mostra esta dimensão da competência obtendo sete modos cinco, uma moda quatro, três modos três e uma moda um. Cruzando os hiatos identificados nas habilidades/ conhecimentos iniciativa e comunicação o que se mostra é uma falta de estruturação das equipes, no sentido de existir um momento formalizado, onde é possível que o grupo troque informações, receba orientações e se desenvolva.

Esse aspecto está ligado ao desenvolvimento do profissionalismo dos indivíduos, onde para isto ocorrer, a organização deve ser tolerante aos erros e deve criar espaços onde as equipes possam ter autonomia para exercer sua criatividade e o controle não seja determinante (LE BOTERF, 2003). Analisando o manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional, mostra que esta prática é levada em consideração dentro do processo, sendo de responsabilidade da chefia sua implementação.

A última dimensão da competência, o saber agir, quando analisamos a tabela 10, se mostra pouco desenvolvida com quatro habilidades/ conhecimentos em amarelo, porém quando cruzamos com as informações do gráfico 37, identifica-se como uma dimensão em desenvolvimento com cinco modos três, uma moda quatro e três modos cinco.

Quando se analisa as afirmativas relacionadas a esta dimensão da competência nas habilidades/ conhecimentos que obtiveram boas notas, identifica-se que a qualificação está ligada ao reconhecido processo de formação operacional da multinacional e a colaboração ligada ao sistema de troca de informações entre equipes desenvolvido neste setor da multinacional.

Já as habilidades/ conhecimentos pouco desenvolvidas estão ligados basicamente a dois pontos, inexistência de formação e treinamento aos participantes das equipes para as demais habilidades/ conhecimentos fora a qualificação profissional e a correta implantação do sistema de representações prevista no manual da multinacional (“MANAGEMENT” DOS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS, 2004).

A inexistência de formações e treinamentos ligados ao desenvolvimento das demais habilidades/ competências fora a qualificação profissional se mostra uma clara lacuna do

manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional, uma vez que este procedimento faz parte da terceira dimensão da implementação do *empowerment de* Herrenkohl, Judson & Heffner (1999) *apud* Rodrigues & Santos (2001), que é a responsabilidade por conhecimento e aprendizagem, nesta dimensão de um lado a organização deve incentivar os participantes das equipes a procurar conhecimentos e do outro deve fornecer cursos e treinamentos que desenvolvam sua aprendizagem para que estes possam buscar progressos que beneficiem seus clientes.

Já a implementação correta do sistema de representantes, gerando um sistema de rotação entre estes e com a preocupação de não gerar falsos “líderes” dentro da equipe pelo excesso de responsabilidade em poucos indivíduos, gerará um desenvolvimento homogêneo dos participantes nas habilidades/ conhecimentos necessários aos grupos semi-autônomos.

## 5 CONCLUSÃO

A conclusão desta dissertação identificou, a partir das análises realizadas no capítulo quatro, os hiatos de competência, entre as competências necessárias ao bom funcionamento dos grupos semi-autônomos e as competências desenvolvidas pela multinacional em seu programa de implantação, em uma filial brasileira. Para isto, durante as análises foi construído um “mapa de hiatos”, onde foram resumido os principais problemas encontrados durante a pesquisa, tanto aqueles relacionados à metodologia da multinacional quanto os problemas de implantação do setor em estudo.

**Tabela 11:** Mapa de hiatos de competência

		<i>Dimensões da Competência</i>		
		Poder agir	Querer agir	Saber agir
Habilidades e Conhecimentos	Qualificação	Formação e sensibilização da chefia Evolução do sistema de avaliação.	Evolução do sistema de avaliação	
	Iniciativa	Evolução do sistema de avaliação Implantação completa dos representantes	Formação e sensibilização da chefia	Formação/ treinamento nas outras competências necessárias ao GSA
	Comunicação	Formalização de reuniões mensais da equipe Formação e sensibilização da chefia	Formalização de reuniões mensais da equipe	Formação e sensibilização da chefia Formação/ treinamento nas outras competências necessárias ao GSA
	Colaboração			Formação/ treinamento nas outras competências necessárias ao GSA
	Liderança	Implantação completa dos representantes Formação e sensibilização da chefia		Implantação completa dos representantes Formação/ treinamento nas outras competências necessárias ao GSA
	Adaptação	Implantação de política clara de reconhecimento Evolução do sistema de avaliação		Implantação completa dos representantes

A partir deste mapa, foram identificadas cinco vias de progresso para que seja possível desenvolver as competências necessárias aos grupos semi-autônomos desta multinacional, que são:

- Formação e sensibilização da chefia
- Evolução do sistema de avaliação
- Implantação completa dos representantes
- Formação/ treinamento nas outras competências necessárias ao GSA
- formalização de reuniões mensais das equipes

Cada uma das vias de progresso levantadas acima englobam uma série de ações, que serão detalhadas a seguir, e tem impacto em mais de uma habilidade/ conhecimento ou mais de uma dimensão da competência.

### **Formação e sensibilização da chefia**

Esta via de progresso está ligada à mudança de paradigma necessária em termos de gerenciamento das equipes. Que é evoluir de uma lógica controladora, onde só o chefe toma as decisões, ou seja, tem o poder sobre as equipes, para uma lógica de apoio, onde a chefia suporta as equipes, com informações e treinamentos, para que as mesmas sejam capazes de desenvolver os trabalhos e as decisões do cotidiano.

Entre os principais pontos a desenvolver, que foram identificados na análise deste trabalho, estão a utilização da qualificação operacional, ou seja, da experiência dos funcionários no processo de tomada de decisão, e é interessante levantar que foi identificado

que o processo de qualificação operacional, nesta multinacional, é bem desenvolvido; a criação de um processo de passagem de responsabilidades da equipe suporte para os membros da equipe de obtenção; o desenvolvimento da confiança entre equipes e chefia, gerando liberdade para que possam discordar e debater sobre as decisões necessárias; e a mudança da liderança, com o objetivo de apoiar as equipes no seu desenvolvimento das responsabilizações e na concessão da autonomia. Nenhum destes pontos listados é detalhado no manual de implantação dos grupos semi-autônomos desta multinacional, identificando-se aqui uma das falhas deste manual.

### **Evolução do sistema de avaliação**

Nesta via de progresso agrupam-se três ações distintas, a primeira ligada diretamente a adaptação do sistema de avaliação de desempenhos anuais ao novo paradigma de trabalho, com grupos semi-autônomos, onde deverão ser avaliadas também o desenvolvimento das competências necessárias aos grupos semi-autônomos, esta ação não conta no manual de implantação da multinacional em estudo, mostrando ser uma outra falha do mesmo.

A segunda ação diz respeito ao detalhamento dos objetivos das equipes, chegando ao nível individual, esta é uma fraqueza que foi identificada como sendo do setor, uma vez que o manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional descreve a importância desta definição.

A terceira ação é a formalização de uma política de reconhecimento e valorização, com regras claras e conhecidas por todos dentro da organização. Esta política deve contemplar as conquistas dos grupos semi-autônomos ligadas ao obtenção de algum benefício ao seu cliente.

### **Implantação completa dos representantes**

Este processo, conforme descrito no capítulo 3.4 desta dissertação, é colocado, pelo manual de implantação dos grupos semi-autônomos, como um dos pilares de sustentação de todo o processo, porém foi identificado durante as análises que neste setor em estudo este item deve ser melhor desenvolvido. A principal ação vista é a disseminação da responsabilidade para mais membros da equipe, uma vez que hoje, acabaram por ser criados representantes “fortes”, os de produção e qualidade, que detém praticamente todos as responsabilidades necessárias as decisões do cotidiano da equipe. O objetivo da disseminação da responsabilização reside em uma maior participação dos membros da equipe, nas decisões e homogeneizando o desenvolvimento das competências entre eles.

### **Formação e treinamento nas outras competências necessárias ao GSA**

Esta via de progresso, conforme as análises realizadas, mostra-se como uma das falhas do manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional em estudo, pois não identifica a necessidade de formações e treinamentos, com os membros das equipes, para o desenvolvimento das habilidades/ conhecimentos necessários ao GSA, além as formações de qualificação profissional. Desta forma fica a cargo somente da chefia realizar um trabalho de desenvolvimento de seus funcionários em todas as demais habilidades/ conhecimentos. Mostra-se importante a integração da área de formação ao processo de implantação do GSA, oferecendo cursos que auxiliem no desenvolvimento dos integrantes das equipes, ajudando, desta forma, a chefia no processo de implantação.

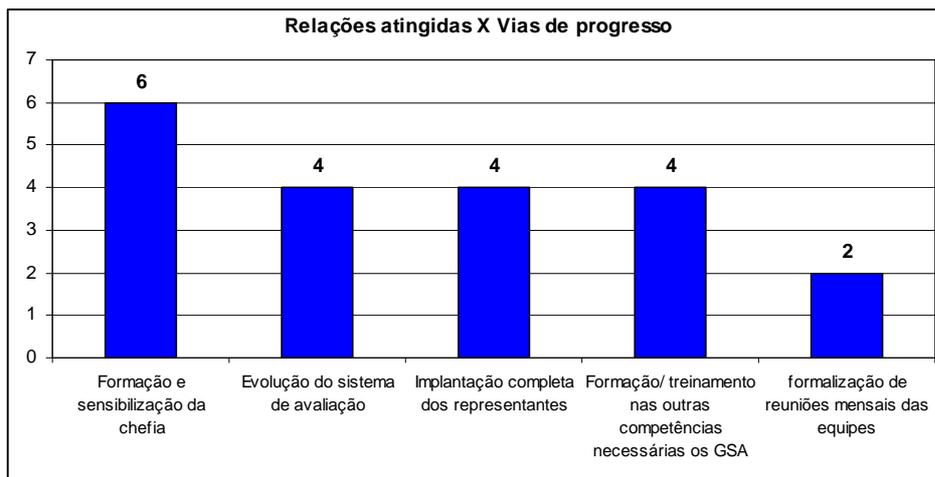
### **Formalização de reuniões mensais das equipes**

Estas reuniões são mencionadas no manual de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional, porém não de forma detalhada. São oportunidades importantes para as equipes, onde podem debater sobre seus objetivos, identificar pontos de progresso e

discutir sobre o seu modo de funcionamento. Devem ser implementadas pela chefia, porem com o comprometimento da equipe suporte, que deve participar conjuntamente destas reuniões, objetivado um desenvolvimento completo dos grupos semi-autônomos.

Caso seja necessário uma priorização entre as vias de progresso descritas anteriormente, foi elaborado um gráfico com o número de relações atingidas por cada via de progresso, lembrando que nesta dissertação foram estudadas dezoito relações em uma matriz de seis habilidades/ conhecimentos *versus* as três dimensões da competência.

**Gráfico 38:** Número de relações atingidas por cada via de progresso



É interessante ressaltar que foi identificado como um ponto de destaque, a importância de uma mudança paradoxal principalmente do trabalho da chefia, que deve transladar suas atitudes antes de controle e definição, para atitudes de ajuda e treinamento de suas equipes. Este é um aspecto que se mostrou mais recorrente entre os hiatos levantados no estudo e quando considerada a literatura levantada, este ponto é identificado por Marx (1997), porém sua exploração é feita de forma superficial, citando apenas uma necessidade de apoio às chefias, porém não detalhando a forma e grau de importância desta mudança cultural. Inclusive quando analisada a metodologia de implantação dos grupos semi-autônomos da multinacional em questão, identifica-se uma grande dependência da atuação da chefia no processo de implantação, porém o suporte a esta mudança da chefia, para os itens de formações e treinamentos é subjugado.

Como indicações futuras, identifica-se a possibilidade de realização desta pesquisa em outros setores desta multinacional, onde além da identificação dos hiatos referente a este novo setor estudado, será possível, cruzando com os resultados desta dissertação, selecionar os hiatos de competência que são derivados da metodologia da referida multinacional, separando-os dos hiatos influenciados por cada setor em particular. Sugere-se a aplicação do questionário em outras empresas com o objetivo de perceber se as similaridades e diferenças que possam ocorrer entre empresas distintas. Sugere-se, também, a possibilidade de análise da cultura como variável que possa impactar o resultado. Outra indicação de futura pesquisa seria o aprofundamento dos aspectos comportamentais e a aquisição das competências necessárias às chefias para esta nova forma de gestão de pessoas, que são os grupos semi-autônomos.

## 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEJARANO, V.C., PILATTI, L.A., LIMA I.A. e OLIVEIRA, A.C., Equipes de Alta Performance. Paraná: E-book CEFETPR, 2005.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F., Elementos de Comportamento Organizacional. Trad. José Henrique Lamendorf, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRANDÃO, H.P. e GUIMARÃES, T. A., Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

CARDOSO JUNIOR, W.F., A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. Florianópolis: Tese de Doutorado,UFSC, 2003.

DUHÁ, A. H., A Organização de Equipes Efetivas no Ambiente Organizacional. Rio Grande do Sul: Resumo de Doutorado, PUCRS, 2004.

EDELENBOS, J; HANS KLIJN E.Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration, Administration & Society ,Vol 39, N° 1, p. 25-50. Mar 2007.

FANDIÑO, A M. SOUZA, M A. , Papel da confiança no desenvolvimento do capital social para a organização efetiva do trabalho: uma discussão teórica.. In XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília, 2008.

FLEURY, A. & FLEURY. M.T.L. Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A., FLEURY M.T.L., Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Industria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

GAJARDO, M. Pesquisa participante: propostas e projetos. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). Repensando a pesquisa participante. São Paulo: Brasiliense p. 15- 50, 1985.

JOINSON, C., Teams at work. HRMagazine, maio p. 30, 1999.

KATZENBACH, J. R. e SMITH, D. K. Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

LE BOTERF, G., Desenvolvendo a competência dos profissionais. Artemed Editora. Porto Alegre, 2003.

MALHOTRA, N. K., Pesquisa de Marketing - 4ª ed. Porto Alegre, Ed Bookman, 2006

MANFREDI, S.M., Trabalho, qualificação e competência profissional das dimensões conceituais e políticas. Educação e Sociedade. Campinas: CEDES, n. 64, set. 1998.

MARKERT, W., Novas Competências no Mundo do Trabalho e suas Contribuições para a Formação do Trabalhador. GT Trabalho e Educação da ANPED, 2000.

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

MESQUITA, R.A.S., SAKAHARA, R., NAKANO, D.N., SANTOS C., Análise da implantação da organização do trabalho em grupos em empresa do setor químico tendo como referência o modelo sociotécnico. Fortaleza XXVI ENEGEP, 2006.

MOHRMAN, S. A., COHEN, S. G., MOHRMAN JR., A. M., Team-based organizations. São Francisco: Jossey-Bas, 1995.

OLIVEIRA, U. R., RODRIGUEZ, M.V.R., Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira. Florianópolis XXIV ENEGEP, 2004.

ONDER ZATT, A. D., Moda Estatística: Uma Aprendizagem. Caxias do Sul: UCS, 2006.

PEREIRA, M.A.C., Gestão por Competências: Estudo de casos em indústrias químicas no Brasil. Porto Alegre: XXV ENEGEP, 2005.

PEREIRA, M.A.C., FREIRE, J.E., SEIXAS, J.A., Evolução e mudanças organizacionais: a importância do trabalho em equipe. Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003.

PRAHALAD, C.K. e RAMEL, G., Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

RICHARDSON, R.J., Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S. P., Fundamentos do Comportamento Organizacional. Pearson Prentice Hall, 7 ed., 2004

RODRIGUES, C.H.R. and SANTOS, F.C.A., *Empowerment*: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. Gest. Prod., vol.8, no.3, p.237-249, Dec. 2001.

SANT'ANNA, A. S., MORAES, L. F. R. e KILIMNIK, Z. M., Competências Individuais, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo. São Paulo: RAE-eletrônica, 2005.

SELLTIZ, C. et al., Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: Edusp, 1987.

SHIOBARA, E., MARX, R., Grupos de Trabalho na Produção: Uma Alternativa Organizacional para Aumento da Competitividade Empresarial. Rio de Janeiro: XVIII ENEGEP, 1998.

SIMONI, C. A. C; BARANAUSKAS, M. C. C, Pesquisa Qualitativa em Sistemas de Informação, Relatório Técnico. IC/Unicamp, Campinas, Brasil, 2003.

TAMAYO, A., MENDES A.M., PAZ, M.G.T., Inventário de Valores Organizacionais. Universidade de Brasília: Estudos de Psicologia 2000.

THURSTONE, E., Metodologia de Investigação em Educação 2007/2008. São Paulo: 2009.

TJOSVOLD, D., Team organization: an enduring competitive advantage. Inglaterra: Wiley, 1991.

YIN, R. K., Estudo de caso: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi – 3º ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P., O Modelo da Competência: Trajetória, História, Desafios atuais e Propostas. SENAC Editora. São Paulo, 2001.

ZARIFIAN, P., El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevidéo: CINTERFOR, 1999.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

 <b>UFRRJ - ICHS - Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios</b> <b>Este questionário traz uma lista de itens que expressam o alinhamento da organização aos Grupos Semi-Autônomos (GSA).</b> <b>Sua tarefa é avaliar qual a frequência que esses valores são vividos na vida da sua organização.</b> Coloque um círculo em torno do número escolhido. Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.							
Questões	Para dar sua opinião utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 nunca e 5 sempre						
Para as inovações propostas pela empresa, sempre existe um circuito de formações formalizado?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Você sente uma grande necessidade de melhorar seus resultados?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Você se sente apoiado pela chefia nas decisões que você toma?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam sua iniciativa?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
A empresa estimula a troca de informações entre equipes, visando a melhoria do desempenho?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Em seu setor, poderia ser aplicada perfeitamente o ditado “cada um por si e Deus por todos”?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Você têm liberdade para questionar as ordens de seu chefe, quando discorda dele?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
A busca de soluções, por você, é valorizada pela chefia?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Você acredita que a definição das prioridades deve ser função somente do chefe?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Seu chefe reúne o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
A empresa valoriza o espírito de equipe, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Eu prefiro fazer meu trabalho sossegado, sem me preocupar com o restante da equipe?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
A empresa estimula o compartilhamento da liderança dentro da equipe?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
A visão da chefia é, que se mostra necessário centralizar para manter a casa arrumada?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Quando é identificado um colega de equipe com baixo desempenho, que não foi possível resolver na equipe. Você se sente confortável para comunicar o fato ao seu chefe?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Você se sente qualificado para sua função?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Ao buscar a melhoria do desempenho do seu setor, você recebe algum tipo de recompensa?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Os objetivos e metas de trabalho são bem definidos com exigências claras?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Você acredita que todos os membros da equipe deveriam participar das decisões da equipe?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Reuniões de equipe, sem presença do chefe, são estimuladas pela empresa?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam a capacidade de tomada de decisões?	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre

### ANEXO A. Continuação

É estimulante para você trabalhar em equipe?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam seu trabalho em equipe?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
Você acha importante participar na formação dos novos funcionários?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
Existe um alto nível de controle do serviço executado pela hierarquia?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
Na avaliação de desempenho, a aprendizagem é levada em consideração no resultado?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
A empresa acredita que a inovação é um processo de grande importância?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
No GSA vocês determinam, por vocês da equipe, objetivos mais desafiadores em relação ao trabalho da equipe?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
Seu chefe utiliza seus conhecimentos para te ajudar na tomada de decisão?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
Você costuma conversar com seus colegas sobre os desempenhos dentro da equipe?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
A ajuda entre os funcionários é valorizada pela chefia?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
Você acha que a busca de soluções de problemas é de responsabilidade exclusiva do seu chefe?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
A empresa cria condições para que você busque constantemente inovações e novidades?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>
Você sente necessidade de se aprofundar seus conhecimentos na sua função?	<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	<b>Sempre</b>