

# UM BALANÇO DA LITERATURA SOBRE EQUIPES AUTOGERIDAS

**FLÁVIO TAIOLI**

Mestrado Interdisciplinar - Universidade São Marcos  
e-mail: flaviotaioli@uol.com.br

**JOSÉ AMÉRICO MARTELLI TRISTÃO**

Doutor em Administração de Empresas - EAESP-FGV  
Universidade São Marcos  
e-mail: tristao@gvmail.br

**LAIMA MESGRAVES**

Doutora Livredocente em História - USP  
Universidade São Marcos

**RESUMO:** *Este trabalho apresenta um balanço da produção de conhecimento sobre equipes autogeridas. A partir de um enfoque interdisciplinar abrangendo diversas áreas de conhecimento, como a sociologia, a psicologia, a administração de empresas e a engenharia de produção, foram selecionados os aspectos relevantes para a compreensão das habilidades necessárias aos participantes da equipe. O estudo parte da constatação de que o trabalho em equipe é uma tendência mundial e se insere na cultura empresarial atual. Também sugere que as aplicações de equipes autogeridas, embora não sejam soluções genéricas, podem ser utilizadas com bons resultados em atividades que exigem cooperação e criatividade.*

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho em equipes autogeridas vem, a cada dia, merecendo maior atenção das organizações empresariais, sendo utilizado nas indústrias e nos serviços que possuem estruturas organizacionais avançadas, como metodologia que eleva a produtividade, reduz as camadas hierárquicas, melhora o clima organizacional, e motiva e envolve os colaboradores, minimizando a opressão do mandonismo das chefias. A literatura que analisa o trabalho em equipes autogeridas tem origem em diversas áreas do conhecimento, que procuram identificar as características ideais presentes nos indivíduos, lideranças e organizações, bem como a cultura empresarial existente e seus valores.

A metáfora que simbolizaria essa análise seria uma seqüência de círculos concêntricos, em cujo interior estivesse o indivíduo, sendo avaliado pela psicologia, contornado pela equipe, agora analisado pela sociologia, este abrangido pelo círculo que representaria a organização em que a equipe se insere, visto sob a ótica da engenharia de produção, que por sua vez está contido no círculo da economia de mercado, observado pela administração de empresas, e que se encontra dentro de outro círculo que representaria a sociedade, com sua educação, sua cultura, seus valores. A maneira de interação entre essas camadas seria a comunicação, que deveria atravessá-las, indo desde a sociedade, passando pela empresa e pelas equipes até alcançar o indivíduo inserido em uma equipe de trabalho autogerida. A partir de um enfoque interdisciplinar o trabalho analisa a contribuição teórica oriunda de diferentes áreas, em especial: da psicologia, da sociologia, da engenharia de produção, e da administração.

## 2. METODOLOGIA DE ANÁLISE E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA BIBLIOGRAFIA

Para a seleção de bibliografia pertinente utilizamos diferentes métodos, a partir da existência ou não de uma instituição que congregasse estudos relativos ao tema. Assim, para os aspectos referentes à psicologia, optamos por pesquisar junto às publicações do *Center for the Study of Work Teams*, nos Estados Unidos; tendo sido selecionados aqueles textos que fizessem referências às equipes autogeridas no período desde 1992 até 1999. A análise do caso brasileiro fez-se a partir de trabalhos acadêmicos recentes como dissertações e teses que tratassem do tema. Para a análise de experiências brasileiras no que toca às especificidades de aplicações na indústria local, foram utilizadas as publicações do Grupo de Estudos e Projetos em Tecnologia, Organização e Trabalho, ligado ao Departamento de Engenharia de Produção, na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. A pesquisa bibliográfica abrangeu 108 publicações tendo selecionado 66 livros, 15 teses e dissertações, 19 artigos de periódico, e 8 trabalhos acadêmicos de fontes diversas como: *papers, abstracts e reports*. Desses estudos, 27 referem-se a estudos de caso. O quadro 1 permite avaliar o conjunto da bibliografia consultada.

**Quadro 1 - Número de publicações abrangidas pela pesquisa bibliográfica, por tipo e por linha da ciência**

ABORDAGEM	LIVROS	ARTIGOS EM PERIÓDICOS	TESES E DISSERTAÇÕES	REPORTS, ABSTRACTS E PAPERS ACADÊMICOS	TOTAL
SOCIOLOGIA	17	1	1	1	20
ADMINISTRAÇÃO	36	12	5	1	54
ENGENHARIA	4	0	6	2	12
PSICOLOGIA	9	6	3	4	22
TOTAL	66	19	15	8	108

Fonte: Levantamento do autor.

A análise crítica da bibliografia enfrenta um problema metodológico: a definição das linhas de abordagem contidas na literatura, que buscam definir as competências e habilidades permitem ao profissional ter um bom desempenho em equipes autogeridas. O quadro 2 demonstra que houve vários aspectos que foram apontados por mais de uma área de conhecimento.

**Quadro 2 – Aspectos prioritariamente abordados na literatura de cada ciência**

ABORDAGEM	SOCIOLOGIA	ADMINISTRAÇÃO	ENGENHARIA	PSICOLOGIA
Relações interpessoais	X	X	X	X
Liderança	X	X		X
Comunicação	X	X	X	X
Treinamento		X	X	
Aspectos motivacionais		X		X
Perfil psicológico				X
Clima organizacional	X			
Sistemas participativos de organização do trabalho	X	X	X	
Habilidades técnicas		X	X	
Competências	X	X	X	

Fonte: Levantamento do autor.

Devido à amplitude do espectro de necessidades dos profissionais, é oportuno demarcar alguns limites. Em virtude da ausência identidade entre modelos de abordagem, e considerando a bibliografia consultada, optamos por selecionar aspectos básicos para quaisquer constituições de equipes com algum grau de autonomia de decisões, considerando que: o papel da liderança tem forte influência no desempenho da equipe; o treinamento do profissional é um aspecto relevante pela aplicação direta ao perfil do profissional nas conclusões desta análise; os aspectos motivacionais foram selecionados por exercerem papel significativo na participação dos membros das equipes; e, finalmente, a linha de comunicação, entendida como “intercompreensão mútua entre sujeitos”, como aponta SALERNO (1999), também foi selecionada, não só pela importância como alternativa à coordenação hierárquica clássica, mas também pela relevância da dinâmica da comunicação nos grupos, seu papel na solução de conflitos, e como ferramenta de coordenação e articulação de interfaces.

### **3. OS PRINCIPAIS CENTROS DE PESQUISA SOBRE EQUIPES AUTOGERIDAS**

Os principais centros de pesquisa cujas produções serviram de base para este estudo foram: o Instituto *Tavistock*, na Inglaterra; o grupo de Estudos em Trabalho, Tecnologia e Organização, da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; o *Center for the Study of Work Teams*, da *North Texas University*; e o *GERPISA - Groupe d'Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile*, na Universidade de Evry na França. A diferença de abordagem entre essas instituições refere-se ao enfoque disciplinar. O *Tavistock Institute* reúne a sociologia, a psicologia social, a economia, a antropologia e a administração. O Grupo de Estudos em Trabalho, Tecnologia e Organização da Escola Politécnica reúne além da engenharia, a sociologia, a psicologia e a economia. O *Center for the Study of Work Teams*, um centro de pesquisa e treinamento do Programa de Psicologia Organizacional, da *North Texas University*, reúne professores e profissionais das áreas de psicologia, antropologia, engenharia, administração e ciência da computação no desenvolvimento e aplicação de seus estudos. O *GERPISA*, associado ao Centro de Pesquisas Históricas da Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais, na Universidade de Evry na França, dedica-se aos estudos no setor automobilístico e é formado por pesquisadores da economia, da administração, da história, da sociologia e da engenharia.

Para melhor entendimento, o quadro 3 demonstra que, com exceção de “ciências da computação” e “história”, as outras áreas de conhecimento estão presentes em mais de uma instituição.

**Quadro 3 : As disciplinas representadas nos centros de estudos de trabalho em equipes**

	Instituto Tavistock	Grupo de estudos em Trabalho, Tecnologia e Organização	Center for the Study of Work Teams	Gerpisa
Sociologia	X	X		X
Psicologia	X	X	X	
Engenharia		X	X	X
Economia	X	X		X
Administração	X		X	X
Antropologia	X		X	
Ciências da computação			X	
História				X

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos anos 30, surge nos Estados Unidos um conjunto de autores que posteriormente ficaram conhecidos como pertencentes à Escola de Relações Humanas no Trabalho, e cujos expoentes são Herzberg, Maslow e Argyris. Apesar de contribuírem com suas recomendações para a minimização dos conflitos ocorridos no ambiente de trabalho com o processo de introdução e difusão dos princípios fordista-tayloristas, não alteravam, contudo, a lógica daquela organização de trabalho (MARX, 1997). Como alternativa ao modelo clássico e à escola de Relações Humanas, surge na década de 50, a partir dos estudos desenvolvidos pelo grupo de Tavistock, em Londres, os trabalhos sobre equipes autogeridas relatando experiências ocorridas na Noruega a partir de 1960, apoiadas pelos pesquisadores deste grupo e pelos sindicatos de trabalhadores, sindicatos patronais e setores governamentais. Desde então, se espalharam para a Suécia e a Holanda, com intentos iniciais de melhoria da qualidade de vida no trabalho (CHERNS, 1975). Foi o movimento que se convencionou chamar de Escola Sociotécnica. A divulgação dos experimentos e sucessos e a difusão das técnicas desenvolvidas nesse período não foram suficientes para torná-las aplicações populares. Segundo MARX (1997), nesse período não havia a necessidade dessas implantações nos países que conseguiam vender tudo o que podiam produzir. Somente nos países que já vislumbravam o final do emprego nas fábricas, com o advento de outro modelo de organização econômica, o pós-industrial, havia essa sensibilidade social.

A partir de 1980 foi reiniciado um conjunto de pesquisas e publicações sobre os conceitos de trabalho em grupo nas indústrias, sobre equipes com autonomia, sobre a transferência de autoridade aos participantes do trabalho em grupo e sobre grupos autogeridos. Após 1981 foi criado um grupo de estudo e pesquisa permanente sobre a indústria automobilística e seus empregados - Gerpisa - com uma composição interdisciplinar de pesquisadores, das áreas de economia, administração, história e sociologia com interesse nesse ramo da indústria. Essa rede foi inicialmente dirigida por Michel Freyssenet e Patrick Fridenson, na *École des Hautes Études en Sciences Sociales*, em Paris. Posteriormente a eles se juntaram pesquisadores da indústria automobilística das áreas de engenharia e de outras ciências, de outros países. O interesse por essa área se justificava pelo avanço organizacional da indústria automobilística comparativamente às outras atividades. A partir da década de 90 iniciou-se a difusão do trabalho em grupo nas indústrias e nas organizações de serviço, no Ocidente e também no Brasil (KATZENBACH & SMITH, 1994). A partir desses estudos, o objetivo das equipes autogeridas não mais se limitou à humanização do trabalho, à integração da tecnologia às necessidades dos empregados; o foco passou a ser a utilização das técnicas desenvolvidas pelos estudos precedentes para conseguir readequar as organizações a estruturas de processos de trabalho que permitissem melhores desempenhos, menores custos e maior envolvimento das pessoas.

#### 4. CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES PARA O ESTUDO DAS EQUIPES AUTOGERIDAS

Esta avaliação irá sintetizar a contribuição das diversas ciências para a definição do conjunto de habilidades necessárias ao profissional que trabalha em equipes autogeridas. A escolha das grandes linhas de cada ciência foi dirigida pela frequência de citação pelos autores selecionados, e pela menção da influência que as características têm no conjunto de habilidades do profissional e em seu ambiente de trabalho.

A psicologia aborda, desde os estudos de Lewin, as relações interpessoais e a liderança como influências primordiais no rendimento das equipes de trabalho. Na continuidade das pesquisas, aparece a liderança democrática como a mais eficaz em pequenos grupos. Nesses estudos iniciais, também foi definido o tamanho ideal do grupo, citando de cinco a sete indivíduos como ótimo (MAILHIOT, 1991). A definição do perfil psicológico do líder ideal do grupo de trabalho também foi estudada por Lewin, e Mailhiot enfatiza nessas conclusões a competência do líder nas relações interpessoais. Como consequência, a facilidade de comunicação também é importante. Os estudos que se basearam em pesquisas de campo, como os de LAFASTO E LARSON (2002), reafirmam que o relacionamento problemático é o maior obstáculo ao trabalho em equipe.

Os instrumentos de medição desenvolvidos pela psicologia são numerosos, e para o trabalho em grupo privilegiam o perfil psicológico complementar dos participantes (MUTCHLER, 1998), e há exemplos de aplicação de indicadores de características de tipos psicológicos, utilizado em estudos sobre organizações de diversos tipos no Brasil: com policiais militares (ZACHARIAS, 1994) e que revela a existência de um tipo modal; com executivos de uma empresa brasileira (LITCH, 1994), que demonstra haver elevada homogeneidade no grupo quanto à hierarquia de valores e estilos de atuar; e com professores de ensino médio (Bauer, 2002), que conclui que quando há detecção de suas preferências naturais o professor consegue desenvolver a docência de maneira mais integrada. Há também publicação sobre essa utilização em organizações, da professora Anna Mathilde P. C. NAGELSCHMIDT (1993), do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Há também ferramental para a avaliação da orientação do comportamento nas relações interpessoais, o instrumento conhecido por *FIRO-B*, que vem das iniciais das palavras que denominam o instrumento em inglês: “*fundamental interpersonal relations orientation behavior*” e que avalia as necessidades de um indivíduo com relação à inclusão, ao controle e à afeição por meio de duas dimensões para cada necessidade, pela extensão da qual estende essa necessidade a outros ou deseja receber de outros; outro aplicativo mede o perfil dos componentes ao lidar com conflitos, pelo instrumento de modo de conflito Thomas-Kilmann, sendo que o nome foi cunhado pelos dois autores do método, Thomas e Kilmann, que possibilita aos indivíduos que avaliem seu perfil de lidar com conflitos e que auxilia a entender os modos de distinguir e manusear aqueles mais apropriados a seu estilo, que permitam maior conforto; como a existência de variados graus de conflito interno é característica de trabalho em grupos, esse instrumento é usualmente empregado. Também há medidas para um inventário de estilos do grupo - *Group Styles Inventory* (GSI) – este levantamento foi projetado para ser ministrado após o time resolver um problema particular e pretende medir os padrões de comportamento que emergem quando as pessoas trabalham juntas em direção a uma solução. Caso fosse necessário eleger as prioridades focadas pela psicologia, MAILHIOT (1991) diz que estariam entre as preferidas: o perfil psicológico, o relacionamento interpessoal, a liderança em seus diversos aspectos e a comunicação, quer pela facilidade de troca de opiniões, quer pela solução de conflitos no grupo.

O enfoque da sociologia está principalmente no ambiente em que as equipes trabalham, e assim FLEURY & FISCHER (1996) explicam que estudos sobre a cultura e o

clima organizacional são primordiais nessa abordagem. Outro aspecto importante é o da motivação das pessoas, onde há diversas abordagens teóricas, expressas no quadro 4.

A sofisticação progressiva dessas abordagens para as teorias da motivação demonstra sua importância. A integração do indivíduo à sociedade através dos grupos também é aspecto considerável para a sociologia, seguido pela gênese e organização dos mesmos e pela criatividade que eles possibilitam (DE MASI, 2000). Nos grupos criativos, o papel da liderança é destacado. Aspecto relacionado ao nosso foco é a abordagem do modelo de competência, no qual ZARIFIAN (2001) ensina que o conjunto saber-fazer-ser passa a ser valorizado.

Quanto à visão da engenharia de produção, não há dúvidas de que o tratamento prioritário é dado à questão da autonomia dos grupos, especialmente porque restringimos a discussão às equipes autogeridas. Após a autonomia, a comunicação é a característica enfatizada por SALERNO (1999) para permitir o melhor projeto de organização de trabalho. Também o treinamento é largamente explorado, estudando as especificidades a serem ministradas aos participantes de grupos. Pela própria característica da engenharia, o foco é em ambientes industriais, havendo, porém, citação de aplicação em empresas de serviços, nos estudos de caso.

A administração de empresas aborda o trabalho em equipes nos estudos sobre inovação organizacional, nas propostas de estruturação e organização das empresas, nas políticas de recursos humanos e em estudos de clima organizacional. A fim de obter envolvimento e participação da força de trabalho, as empresas alteraram sua forma de gestão de pessoas. Enfatizaram a estabilização de mão-de-obra, justificada pelo custo de demissão e pelo tempo de treinamento, bem como as políticas de treinamento para as funções técnicas e para a polivalência nos postos de trabalho. Além disso, há bibliografia sobre a organização de equipes com autonomia e algumas características de seus participantes. Na área de administração de recursos humanos, que é parte da administração de empresas, há muitos autores tratando da aplicação do gerenciamento das competências na evolução dos colaboradores. Também há inúmeros estudos acadêmicos investigando as competências necessárias em situações específicas. Concomitantemente, observam um movimento das organizações no fomento a climas organizacionais que estimulem a modernidade, e das práticas de gestão de pessoas capazes de propiciar, para um número maior de organizações, ambientes de trabalho efetivamente mais participativos, autônomos e satisfatórios. Em relação à percepção de elevada demanda pelas organizações de todas as competências investigadas, resgatam a observação quanto à “síndrome de construção de um super-homem”, que os autores citam ter sido identificada em pesquisas realizadas no País. Assim, o movimento é de duas mãos e contínuo: os colaboradores querem um ambiente de trabalho mais propício, as organizações desejam competências mais amplas e o progresso de ambos, no tempo, reinicia o ciclo. A administração de empresas aborda o relacionamento interpessoal, o clima organizacional, o treinamento e adicionalmente FLEURY & FLEURY (1995) caracterizam os sistemas participativos como geradores dos melhores resultados para as organizações. Contribuições práticas sob a visão da administração de empresas podem ser coletadas entre os trabalhos acadêmicos e na bibliografia que se refere aos estudos de casos de sucesso nas implantações de equipes autogeridas.

COHEIN (1995) avalia as estruturas organizacionais e explica o que acredita ser o futuro para cada uma das possíveis configurações de equipes. A organização da empresa para a criação desses sistemas participativos é tema prioritário para a Ciência da Administração. Os estudos de caso da administração de empresas também orientam nos cuidados e pontos de atenção para as implantações dessas estruturas. Alguns exemplos de estudos de caso podem ser vistos em CARDOZO (2003), O trabalho em equipe e seus motivadores; também há exemplos em SANTOS (2000), Estudo da organização e operação dos grupos autogeridos

de produção – uma pesquisa exploratória; em CONDE (2001), Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia de informação; e os fatores que aceleram ou retardam a implantação desse esquema de trabalho podem ser consultados em MEY & LIMA (2002), Os Fatores Dificultadores e os Fatores Facilitadores na Implementação e Consolidação do Modelo de Trabalho por Equipes Autogerenciadas - EAGs.

## **5. CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E ADEQUAÇÃO AO TRABALHO EM EQUIPES AUTOGERIDAS**

Com a finalidade de definir o perfil profissional, foi utilizada a clássica descrição feita por KATZ (1974), esclarecendo que a administração efetiva depende de três características pessoais básicas, que para a finalidade analítica podem ser classificadas como técnicas, humanas e conceituais. As técnicas incluem a proficiência em métodos, processos, procedimentos e técnicas. As humanas são as habilidades de liderar e trabalhar com efetividade em grupos. As conceituais, críticas para as tomadas de decisão, segundo Katz, envolvem a habilidade de ver a organização como um todo, reconhecer como as diversas funções se relacionam e entender como a organização está relacionada com a indústria, a comunidade e a nação. Essa abordagem, ainda nas palavras do autor, enfatiza que bons administradores podem ser desenvolvidos. Após quase duas décadas, em 1993, Peter Drucker publicou um artigo na mesma *Harvard Business Review* em que define as características do executivo da era pós-capitalista, explicando que os gerentes devem aprender a negociar um novo ambiente, com diferentes conjuntos de regras de trabalho e de expectativas de carreira. O autor sustenta que as empresas enfrentam reduções de pessoas e mudanças de estrutura com crescente regularidade. Em adição, os negócios na sociedade pós-capitalista crescem através de diversas e complexas alianças, freqüentemente confusas para os gerentes tradicionais. Nesse novo mundo de negócios, os gerentes devem aprender a utilizar a informação em lugar da autoridade como sua ferramenta primeira. Como as empresas crescentemente se tornam instituições temporárias, o gerente deve explorar o que DRUCKER (1993) chama de competências: as habilidades das pessoas, seus gostos, desgostos e metas. Se os executivos vencerem esses desafios, um novo alicerce organizacional será construído. Em vez da combinação de posição e poder que suportava a organização tradicional, a estrutura interna da organização emergente será baseada em confiança e mútuo entendimento.

Como extrato dessas visões de KATZ (1974) e Drucker (1993), podemos definir perfil profissional como o conjunto de habilidades técnicas, humanas e conceituais, com ênfase nas habilidades de comunicação, mútuo entendimento e capacidade de inspirar confiança para possibilitar efetivo trabalho em equipes. Ademais, para completar esse perfil, há a necessidade de características pessoais que permitam que esse conjunto de habilidades seja exercido pelo profissional de maneira confortável, em consonância com seus valores e expectativas de realização, e simultaneamente agregando valor à organização.

O enfoque de competências introduzido por ZARIFIAN (2001) complementa essa visão, ampliando o perfil para a combinação de conhecimentos, destrezas, experiências e qualidades pessoais usadas efetiva e apropriadamente em resposta às várias circunstâncias relativas à prática profissional. O vocábulo competência é utilizado, com o sentido definido por ZARIFIAN (2001), por diversos autores da área de recursos humanos ou administração de empresas em suas publicações: DUTRA (2001) publicou Gestão por competências; FLEURY e FLEURY (2000) criaram Estratégias empresariais e formação de competências; NISENBAUM (2000) produziu A competência essencial; NISEMBAUN (1999) elaborou Remuneração e Carreira baseadas em competências e habilidades; WOOD JUNIOR e PICARELLI (1999) também utilizaram o termo em seu livro Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. Há quinze vocábulos derivados dessa “competência”, com seus

significados técnicos, no glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos, contido no Manual de gestão de pessoas e equipes (BOOG & BOOG, 2002). O conceito de competência - no sentido que se utiliza na gestão de pessoas baseada em competências - foi cunhado por MCCLELLAND (1973), publicando artigo intitulado “Testing for competence rather than intelligence” e marcando o início da gestão por competências, conforme CONDE (2001). Em sua análise pioneira, o autor defende que se deveria avaliar a competência e não a inteligência dos indivíduos para predizer o êxito profissional. Basicamente, a palavra competência pode guardar dois sentidos: pode ser usada para se referir às áreas de trabalho em que cada pessoa é competente, ou para se referir as dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente.

Passemos à avaliação elaborada pelos autores na área da psicologia; os traços essenciais, sobretudo para ser líder de uma equipe, ainda conforme MAILHIOT (1991) são: a ausência de dogmatismo, a criatividade, a capacidade de estabelecer com outros relações interpessoais autênticas, a capacidade de definir para si mesmo suas responsabilidades e auxiliar na de cada um com quem forma a equipe, e a capacidade de criar um ambiente de comunicações espontâneas. Os estudos de caso de LAFASTO e LARSON (2002) também identificam que a experiência no trabalho, a habilidade na solução de problemas, a abertura para opiniões dos outros, o suporte a outros membros, o foco no objetivo, bem como assegurar um clima colaborativo, construir a confiança entre os membros da equipe, demonstrar suficiente conhecimento técnico, definir prioridades e administrar o desempenho são fatores importantes do líder, para a efetividade do resultado. O perfil da personalidade pode auxiliar na construção de equipes eficazes, especialmente utilizando a combinação de tipos psicológicos que se complementem. Exemplo que demonstra a popularização desses conceitos nas organizações é exposto em artigo de LIMA (2005) no jornal *Folha de S. Paulo*, explicando que não basta somente ter equipes variadas, mas é importante balancear os pontos fortes dos membros da equipe. Há exemplos, nesse artigo de jornal, da aplicação desses conceitos em um restaurante, em empresa de serviços de limpeza comercial, em empresa de comunicação, em mineradora e em posto de gasolina. Em todos os ambientes foram escolhidas pessoas cujos pontos fortes complementavam os das outras em trabalhos em equipe.

A visão da engenharia de produção exposta por MARX (1997) repete a necessidade de habilidades técnicas e de comunicação interpessoal, e adiciona as habilidades administrativas; por outro lado, detalha as necessidades de habilidades características das gestões da produção, de recursos humanos na equipe e do planejamento do grupo:

- características da gestão da produção: dividir o trabalho, interromper ou estabelecer o ritmo da produção, definir ou redefinir o sequenciamento, negociar metas de produção, apontar indicadores de desempenho do indivíduo / grupo, acionar a manutenção, rejeitar matéria-prima não - conforme, e responsabilidade por manutenções primárias;
- características da gestão dos recursos humanos: escolher e formalizar a liderança interna, planejar a escala de treinamento, planejar a escala de férias, reunir-se quando necessário, influenciar na entrada e saída de membros, avaliarem a equipe e seus membros, controlar a frequência e abonar faltas, assumir relações de interface internas e externas;
- gestão de planejamento: administrar o orçamento próprio, influenciar na direção do negócio, definir e orientar a trajetória profissional, participar do planejamento organizacional.

Também é explicada pela engenharia de produção a necessidade de treinamento sobre técnicas de produção e operação, metodologia de solução de problemas, treinamento prático combinado com aulas formais nas áreas de qualidade, manutenção, planejamento e



programação de produção, inovações, produtos, processos, *marketing* e custos, técnicas de reunião, discussão de problemas, seu diagnóstico e propostas de solução.

Da sociologia, o aspecto de que um grupo é utilizado pelo indivíduo como instrumento para satisfazer suas aspirações sociais ou necessidades psíquicas é útil, ensina MAILHIOT (1991), para ser utilizado no fomento à sua formação. A cultura e o clima organizacional devem ser avaliados e preparados para a existência e proliferação das equipes autogeridas, e conforme FLEURY e FISCHER (1996) particularmente onde a inovação seja necessária à organização. A motivação dos participantes da equipe, ensina CODA (1982), pode ser afetada por metas impróprias, pelo modo como as decisões são tomadas, a forma de liderança, as práticas de remuneração, a valorização profissional e as práticas de promoção interna de cargos. A avaliação do clima organizacional e a adoção de medidas que corrijam aspectos de seus programas internos podem ser ferramentas para auxiliar na motivação. Ainda da sociologia, algumas características dos participantes dos grupos criativos são: a forte motivação para a atividade idealizadora e realizadora, as habilidades intelectuais e a preparação rigorosa, o intenso envolvimento emocional, a admirável correção profissional, e destacados por DE MASI (2003): espírito de iniciativa, confiança recíproca entre os membros da equipe, flexibilidade, multiplicidade de interesses, solidariedade para com os colegas, segurança das próprias idéias, ousada disponibilidade para o risco, além de convivência pacífica entre personalidades diferentes, procura por um atraente ambiente físico, forte complementaridade e afinidade cultural, habilidade na concentração de energias de cada um no objetivo comum, habilidade de encontrar recursos e de contemporizar a natureza afetiva com o profissionalismo de modo a facilitar o intercâmbio entre funções, freqüente auto-avaliação e entusiasmo. Aspecto interessante e contrastante é o grau de exigência dos participantes, pois são realçados que o treinamento, o recrutamento e a seleção são severos; também fazem parte dessa rigidez de disciplina a atribuição de muita importância ao empenho, a aprender o mais possível para melhorar a qualidade de suas contribuições, a sentir-se responsável, a saber para o que serve sua contribuição pessoal, e aderir à missão, à dedicação ao trabalho e à generosidade com o grupo.

Sob a visão da administração de empresas, o participante em equipes com autonomia deve ser, nas palavras de SEMLER (1988), "um adulto pensante". Também há informações reveladas por FLEURY e FLEURY (1995) de que ele deve participar da detecção e solução de problemas, contribuindo com sugestões; deve preparar e ajustar equipamentos como resultante de suas atividades de controle; decidir sobre fluxo produtivo; participar do rodízio de atividades e ter responsabilidade por atividades de manutenção rotineira para prevenir ou remediar imediatamente interrupções do fluxo produtivo. Há a constatação, pelos estudos de caso relatados, de melhoria do nível educacional técnico dos colaboradores ligados à operação, do aumento de importância dos programas de treinamento e desenvolvimento, e como resultado desse investimento, de maior estabilização da mão-de-obra. Nesse tipo de organização mais participativa, MINTZBERG (1995) explica que a agressividade e o conflito são necessários para o seu funcionamento, e cabe às chefias a sua canalização para fins produtivos. A área de responsabilidade da equipe deve ser claramente definida, e os maiores focos de interesse segundo FLEURY e FLEURY (1995) são: satisfação do cliente, produtividade, prazo de entrega, qualidade, custo, programação das tarefas e limpeza, organização e segurança no trabalho. Como decorrência da definição da responsabilidade, JUST (1996) ressalta que as medições do atendimento de metas, a retro alimentação de resultados e a avaliação do desempenho passam a ser discutidos pelos participantes. Finalmente, a ligação da remuneração à compensação por resultados alcançados é relatada como sistema de salários. As abordagens sobre as competências, ao combinar conhecimentos, experiências e qualidades pessoais sendo apropriadas e efetivamente utilizadas em resposta às circunstâncias profissionais, e agregando valor às atividades da organização, incluem

dinâmica na formação profissional e projetos de autodesenvolvimento. Os fatores comportamentais passam a ter um maior peso no desenho das funções e na seleção e treinamento. Finalmente, para fechar o ciclo de aperfeiçoamento, deve ser apontado ao profissional quais são os pontos fortes na sua atuação profissional, quais são os aspectos que podem ser melhorados e de que forma fazê-lo. Estes procedimentos contribuirão para o crescimento do profissional, com reflexos positivos na equipe de trabalho.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A literatura sobre equipes autogeridas analisada enseja uma série de considerações. A necessidade de competitividade tem forçado as organizações a procurar soluções que maximizem a utilização de todos os meios para sobreviver, competir e prosperar. Também organizações em que o trabalho tem uma parcela de incerteza, seja no conteúdo, na demanda, na definição da necessidade dos clientes, como são as organizações de serviço, dependem de soluções avançadas de estruturação organizacional. Algumas dessas organizações têm incluído nesses esforços a constituição de equipes de trabalho autogeridas em suas estruturas, como mais um meio de utilizar melhor os talentos, conseguir maior envolvimento dos empregados, facilitar o alinhamento de metas dos diversos níveis hierárquicos àquelas da organização, aumentar a produtividade, atender bem os clientes, e simultaneamente manter um clima de trabalho que permita atrair e conservar os melhores funcionários.

Algumas pessoas se adaptam ao trabalho em equipes com alguma autonomia para administrar seu dia-a-dia; outras preferem um trabalho isolado, numa hierarquia clássica e com o planejamento do trabalho sendo feito por terceiros. As pessoas do primeiro grupo necessitam características e habilidades para produzir os resultados que as organizações desejam, e ao mesmo tempo é preciso que se sintam realizadas nesse contexto de trabalho. Uma das características individuais que é básica para essa adaptação é a maturidade, caracterizada como “ser um adulto pensante”. Em contrapartida, deve existir uma estrutura organizacional que permita a expressão de suas idéias, as acolha, considere seriamente e responda com ações que demonstrem ao colaborador o seu valor para a empresa. Além da estrutura adaptada, deve haver uma cultura e um clima organizacionais que incentivem a participação, a autonomia e a valorização de novas idéias. Os sistemas de trabalho, a arquitetura do ambiente físico e as adaptações tecnológicas também devem levar em conta o fazer com autonomia, e devem ser projetados ou adaptados para essa possibilidade.

A forma como a liderança é exercida também tem influência relevante no funcionamento das equipes, na eficácia e na delegação de atividades. A liderança eleita pela equipe parece ser a forma mais recomendada, juntamente com a rotação nessa posição. Quanto à equipe em si, o tamanho e a combinação de componentes com estilos complementares de personalidade ajudam a criar um ambiente propício. As normas do grupo, as regras de trabalho acordadas entre os membros, os papéis de cada um, as responsabilidades definidas e metas claras para a equipe e para cada um também eliminam pontos de potencial conflito ou confusão. Para o funcionamento da equipe, a comunicação, a solução de problemas, as tomadas de decisão e os conflitos de opiniões são os pontos que merecem maior cuidado por parte da direção; o treinamento nesses aspectos é fundamental, sobretudo por não serem normalmente cobertos pela educação formal. O relacionamento interpessoal deve ser aberto, sem formalidades, e por isso a confiança precisa ser fomentada entre os membros. Os aspectos de comunicação não verbal são importantes nesse relacionamento; em geral, essa não é a norma de comportamento em ambientes profissionais, mais atentos a símbolos de poder pessoal e *status* profissional. A motivação individual para cumprir seus trabalhos é variável imprescindível na equipe, não só como contribuição, mas ainda, se ausente, como fator destrutivo. Também demonstra que a recompensa financeira não é o fator motivacional dominante, mesmo em funções operacionais com salários mais baixos. O principal motivador

é o reconhecimento do trabalho feito, normalmente na forma de prêmio ou condecoração pública, pelo qual a equipe passa a ser vista pelos colegas como especial. O tratamento do reconhecimento por parte da direção é indeclinável para o prosseguimento do trabalho em equipes. O treinamento nas organizações que adotam esses modelos precisa de alto investimento e de uma mudança no conteúdo, que deixa de focar o modo operatório, e a ênfase passa às características estruturais da atividade produtiva. Ao final do processo, que deve incluir um período de treinamento no cargo, a empresa confia ao funcionário o processo produtivo. A contrapartida do colaborador deve ser ter maior iniciativa sobre o processo e assumir a responsabilidade por ele. A trajetória profissional é igualmente singular: são admitidos colaboradores com maior nível de escolaridade – a exigência de ter o segundo grau completo é quase unanimidade nessas organizações –, e como consequência do alto investimento em treinamento pela empresa, ela oferece, em contrapartida, a possibilidade de crescimento, desde que o trabalhador se qualifique.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BOOG, Gustavo & BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Vol. I. São Paulo: Gente, 2002.
- CARDOZO, Carla Marchesini. *O trabalho em equipe e seus motivadores*. Dissertação de mestrado profissional. Escola de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2003.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho, in: FLEURY, Maria T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- CHERNS, Albert; DAVIS, Louis E. Perspectives on the quality of working life, in: *Journal Occupational Psychology*, 1975, 48.
- CODA, Roberto. *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. Tese de livre-docência. Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, 1982.
- COHEN, Susan G.. A nova organização por equipes e o trabalho de equipe. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995. Original em inglês em 1993.
- COIMBRA, J. de Á. A. Considerações sobre interdisciplinaridade. IN: PHILIPPS, A.<sup>a</sup>; TUCCI, C. E. M.; HOGAN, D. J.; NAVEGANTES, R. (org). *Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais*. São Paulo: Signus, 2000.
- CONDE, Lílian Pazos. *Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia de informação*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2001.
- DE MASI, Domenico (org.). *A emoção e a regra – os grupos criativos da Europa de 1850 a 1950*. São Paulo: José Olímpio, 2000.
- DE MASI, Domenico. *Criatividade e grupos criativos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- DRUCKER, Peter F. & HARRIS, T. George. *The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker*. Harvard Business Review, May-June 1993.
- DUTRA, Joel S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional - as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Maria T. L. & FISCHER, Rosa M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

- FLEURY, Afonso & VARGAS, Nilton. *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 1983.
- JUST, Karen. *A team performance management system that really works!!!* Center for the Study of Work Teams Reports: University of North Texas. 1996. Disponível em: [workteam@unt.edu](mailto:workteam@unt.edu). Acesso em 6 de outubro de 2004.
- KATZ, Robert. *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, September-October 1974.
- KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K.. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994. Original em inglês em 1993.
- LAFASTO, Frank & LARSON, Carl. *When teams work best: 6.000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. California: Thousand Oaks, 2002.
- LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina de A. *Sociologia Geral*. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMA, Bruno. *Introvertidos x extrovertidos*. Folha de S. Paulo, 2.1.2005, Caderno Empregos, pp. 2-3.
- MAILHIOT, Gerald B. *Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin*. São Paulo: Duas Cidades, 1991. 7ª.
- MARX, Roberto. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEY, Wilson Arthur & LIMA, Marjori Rosa Souto. *Os Fatores Dificultadores e os Fatores Facilitadores na Implementação e Consolidação do Modelo de Trabalho por Equipes Autogerenciadas (EAGs)*. Programa de Pós-graduação. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Artigo apresentado na ENANPAD em 2002.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995. Tradução de Cyro Bernardes.
- MUTCHLER, Alyson M. *The use of the Myers-Briggs type indicator and team management systems in teams*. Center for the Study of Work Teams Reports. University of North Texas, 1998. Disponível em: [workteam@unt.edu](mailto:workteam@unt.edu). Acesso em 23 de setembro de 2004.
- NISEMBAUN, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Gente, 2000.
- RESENDE, Enio. *Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SALERNO, Mário Sérgio. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, Enise Aragão. *Estudo da organização e operação dos grupos autogeridos de produção – uma pesquisa exploratória*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2000.
- SEMLER, Ricardo F. *Virando a própria mesa: uma história de sucesso made in Brazil*. São Paulo: Best Seller, 1988.
- WOOD Jr., Thomas & PICARELLI, Vicente. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.