

Equipes Autogerenciáveis: a Autonomia como Fator para Aumentar a Satisfação e o Comprometimento dos Funcionários

Beatriz Ribeiro Machado
beatriz.rmb@gmail.com
UFF

Luiz Carlos Rodrigues
lucaro@vm.uff.br
UFF

Resumo: Cada vez mais as empresas vêm buscando formas de melhorar seu desempenho e continuar sendo competitivas em um mercado cada vez mais competitivo. E para isso muitas dessas organizações já perceberam que um ponto importantíssimo neste processo são seus funcionários, e que eles precisam estar comprometidos e motivados com os objetivos da empresa. Neste cenário as equipes autogeridas se mostram como um modelo capaz de suprir as necessidades de flexibilidade num ambiente de constantes mudanças a qual estamos vivenciando. Este artigo propõe, portanto uma análise bibliográfica sobre as equipes autogerenciáveis e suas contribuições para o desenvolvimento de funcionários mais satisfeitos e comprometidos por meio da autonomia e pela possibilidade de desenvolvimento que esse modelo pode proporcionar, além de uma pesquisa de abordagem quantitativa feita com diversos trabalhadores de vários setores por meio de questionários para análise do grau de autonomia que eles possuem em seus empregos e o quanto isso é importante para eles.

Palavras Chave: Equipes autogerenciáveis - Autonomia - Comprometimento - -

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da industrialização os trabalhadores passaram a não mais ter que pensar para executar uma tarefa e nem a ter o controle sobre o que era produzido. Com isso algo importante foi sendo perdido: a sensação de importância e de responsabilidade dentro do processo produtivo (MANZ; SIMS, 1996).

Essas transformações foram fazendo com que os trabalhadores fossem deixando de ter satisfação e motivação em trabalhar, o trabalho era algo estritamente mecânico. Afinal, como ser comprometido com algo onde se é mero coadjuvante? Onde sua opinião e ideias não são levadas em consideração? (SOTO, 2008).

Porém apesar dessa ainda ser a realidade de muitas empresas, mudar esse pensamento e essa forma de tratar os funcionários é uma questão de sobrevivência em um ambiente onde inovar deve ser prioridade para o mercado atual.

E esse não é o único motivo, os trabalhadores que estão entrando no mercado são muito mais exigentes e querem mostrar seu potencial, seus conhecimentos e ter sua opinião considerada, sem ter um chefe fiscalizando seu serviço o tempo todo. Querem oferecer mais as empresas, mas para empresas que realmente querem investir neles.

Apesar dessa preocupação com o funcionário estar se tornando prioridade para as empresas no momento, se não efetivamente, mas pelo menos em seus discursos, os conceitos de equipes e uma administração mais participativa não são novos, em 1918 Mary Parker Follett já propunha organizações que aproveitassem melhor o capital humano, não utilizando apenas sua força física, mas também seu saber e toda sua potencialidade (ROBBINS, 2000).

A formação de equipes autogerenciáveis é uma forma de se adequar as novas tendências nas empresas que desejam se manter competitivas, já que hoje somente tecnologia não é um diferencial tão grande como no passado, por isso é preciso aumentar o valor da organização de outra forma, ou seja, através do conhecimento e da informação, que estão em seu capital mais valioso, em seus funcionários. E isso é algo que precisa não só ser desenvolvido, mas também estimulado (PONCHIROLI, 2002).

Com isso a pesquisa se justifica pela crescente importância que tem se dado a satisfação e ao comprometimento dos funcionários no novo contexto organizacional que estamos vivenciando, onde o capital humano tem sido cada vez mais valorizado como fonte de se obter vantagem competitiva, e tem-se aumentado a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador.

Deste modo este artigo pretende responder a seguinte questão: O que fazer para se adequar a este novo cenário e conseguir maior satisfação e comprometimento dos trabalhadores? A pesquisa tem como objetivo geral: Contribuir para o estudo da utilização das equipes autogerenciáveis no novo contexto organizacional. E como objetivos específicos: Descrever o cenário organizacional em que essas equipes podem ser inseridas, apresentar os fatores que contribuem para satisfação e comprometimento dos empregados e discutir a relação entre autonomia e um trabalho mais estimulante e envolvente e sua importância para os trabalhadores. O artigo conta também com uma pesquisa realizada com trabalhadores de diversos setores para mensurar o grau de autonomia que eles possuem e o quanto isso os afeta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIFERENCIANDO GRUPOS DE EQUIPES

As grandes empresas do mundo todo vêm utilizando grupos e equipes em seus ambientes de trabalho, buscando melhorar seu desempenho e a cooperação entre seus funcionários (SOTO, 2008).

No entanto, o trabalho com grupos e com equipes são diferentes, tanto na qualidade de seus resultados quanto na atitude esperada por seus membros.

2.1.1. GRUPOS

Segundo Soto (2008) “grupos podem ser definidos como um conjunto de pessoas com um objetivo, finalidade ou meta em comum”.

Bowditch e Buono (2009) acrescentam que, além de ser constituído por duas ou mais pessoas que interagem para atingir uma meta em comum elas têm que estar psicologicamente conscientes umas das outras.

Kinicki e Kreitner (2006) descrevem grupo como “duas ou mais pessoas interagindo mais livremente com normas e objetivos partilhados e uma identidade comum”.

2.1.2. EQUIPES

Com essas definições de grupos podemos também definir as equipes, mas acrescentando algo primordial: a sinergia entre seus membros. Outro fator importante que os diferencia é a comunicação, dentro de uma equipe ela é vista como algo fundamental para o bom desempenho coletivo, já nos grupos muitas vezes essa comunicação é falha, cada um faz a sua parte sem se importar em saber o que os outros integrantes estão fazendo ou em ajuda-los (ROBBINS, 2005).

Para Kinicki e Kreitner (2006) “equipe é um pequeno grupo com habilidades complementares que se responsabilizam por abordagem, objetivos e metas comuns”.

Existem vários tipos de equipes, mas neste artigo será tratado em especial das equipes autogerenciáveis, suas características e contribuições para a empresa e para os seus membros.

2.2 EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

Equipes autogerenciadas são grupos de pessoas que executam trabalhos de forma independente, sem interferência de um chefe específico, tomando as decisões e se responsabilizando por elas (ROBBINS, 2005).

Nessas relações, a escolha de papéis a serem exercidos por seus membros (líder, facilitador, operacionalizador, entre outros) parte da iniciativa do próprio grupo e oscila de acordo com a necessidade dos diferentes contextos e demandas enfrentados por esse grupo em prol do seu bem comum (GASPARETTO, 2007).

Nos dias atuais, entende-se que a principal função dos integrantes de equipes autogerenciáveis é também administrar, e não simplesmente executar, pois eles reúnem recursos e pessoas de modo a atingir os objetivos organizacionais (KOUZES; POSNER, 1997).

O papel de quem tem a ideia de implantar e coordena o conceito inicial de equipes autogerenciáveis é treinar seus subordinados no sentido de resolverem seus próprios problemas de execução (MARINHO; OLIVEIRA, 2005).

A chave para o sucesso das equipes autogeridas é o *empowerment*, que é liberar o poder que os funcionários já possuem. Para que isso funcione de verdade é necessário quebrar o paradigma de que o poder e o conhecimento tem que estar nas mãos de poucos, e sempre com as pessoas do alto escalão da empresa (BLANCHARD; CARLOS; RANOLPH, 1996).

2.3 O *EMPOWERMENT* COMO BASE PARA A GERAÇÃO DE AUTONOMIA

Quando se pensa em uma empresa com funcionários autônomos a primeira coisa que pode vir à mente, é algo sem regras, uma anarquia, mas não se trata disso, e sim de funcionários capacitados que tenham o discernimento de avaliar o que é melhor fazer em cada situação, sem estarem presos às regras pré-estabelecidas (JUBRAM, 2012).

Jubram (2012) define como heterônomo o sujeito que não possui autonomia, ou seja, não consegue realizar um equacionamento moral que lhe permita tomar decisões por si só, o que não significa desobedecer a normas, mas sim pesar o que é o melhor a ser feito em prol de um bem comum.

Para se alcançar o nível de equipes autogeridas não basta apenas dizer aos funcionários que a partir deste momento não se tem mais chefes e são autônomos, é preciso criar bases para que isso aconteça, e saber que não é qualquer funcionário que se adaptará a esse modelo, pois muitas pessoas simplesmente não gostam de tomar decisões, preferem apenas obedecer (BLANCHARD; CARLOS; RANOLPH, 1996).

No *empowerment* é preciso que os funcionários se responsabilizem pelas suas decisões e os gestores não mais centralizem as informações e o controle somente em seu poder. Com isso pode-se chegar a ter não mais empregados, mas sim como muitas empresas atualmente gostam de chamar “sócios” ou colaboradores verdadeiramente autônomos (ALMEIDA; PERETA, 2008).

2.4 OS BENEFÍCIOS E OS PROBLEMAS COM AS EQUIPES

As equipes autogerenciáveis podem ser muito benéficas em quesitos como: gerar maior autonomia aos funcionários, desenvolvimento da capacidade de liderança de cada indivíduo, flexibilidade nas decisões, facilidade de adaptação às demandas do dia a dia, bom convívio entre pessoas das mais diversas gerações, agilidade no trabalho, rapidez nas ações e descentralização das tarefas, sem que ninguém se sobrecarregue (JÚLIO; NETO, 2002).

Uma das maiores vantagens que o modelo de equipes autônomas possui é um maior envolvimento do funcionário com o trabalho e um maior comprometimento com a organização, o que gera um maior sentimento de valorização pelo emprego, como se ele fosse também dono da empresa já que participa ativamente das decisões (ROBBINS, 2005).

Além disso, quem mais conhece do serviço são as pessoas que os executam, portanto com mais autonomia haveria maior facilidade em encontrar soluções para os problemas do dia-a-dia, e até mesmo formas de melhorar os processos das quais estão envolvidos (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994).

Mas nem tudo é perfeito, por isso podem surgir alguns problemas com essas equipes como pelo fato de o trabalho ser descentralizado, certas tarefas podem se perder em meio ao cronograma, o que se faz necessário um método de organização em que todos estejam envolvidos com comprometimento, a ausência de um único gestor pode deixar o trabalho sem liderança e, por vezes, sem efetivação e por não haver um controle tão rígido, nem sempre as tarefas realizadas conseguem ser vistas pelas demais áreas da empresa (JÚLIO; NETO, 2002).

Esses problemas devem acontecer durante a jornada da implantação das equipes, devendo ser estudado e corrigido pelos próprios membros ou até mesmo pelo gestor dependendo do grau de maturidade das equipes.

2.5 AS EQUIPES PODEM SER PARA TODOS

As empresas que melhor se encaixam na modalidade de equipes autogerenciáveis são, sem dúvida, aquelas que já incentivam o funcionário a trabalhar pela qualidade, e não pela quantidade do tempo ou serviço que é feito (GIL, 2001).

Grandes empresas no mundo todo têm utilizado equipes autogerenciadas para aumentar sua produtividade e se aproveitar da flexibilidade que essas equipes podem trazer (ROBBINS, 2005).

Qualquer empresa pode e deve trabalhar com equipes autogeridas, mas isso não é algo que aconteça da noite para o dia, necessita de muito esforço e por vezes uma mudança de cultura organizacional, o que é um grande desafio dependendo do quanto esta cultura está impregnada nas pessoas.

Na grande maioria das empresas que utilizam esse tipo de equipe elas podem ser encontradas geralmente em linhas de produção, mas nada impede de serem implantadas também em outros setores como administrativo, por exemplo.

Algo que deve sempre ser estimulado em empresas que querem trabalhar com este tipo de equipe é a inovação. Muitas organizações têm por hábito punir os erros, o que gera um medo nos funcionários em buscar algo novo, mas somente através de tentativas e erros, pode-se inovar (BLANCHARD; CARLOS; RANOLPH, 1996).

Uma empresa que quer ser grande no futuro ou permanecer no topo deve ser flexível e ser aberta a mudanças, ao estímulo de inovações, e muitas vezes para que isso aconteça é preciso mudar a mentalidade da organização, só assim equipes autogeridas podem desempenhar o papel esperado delas (ROBBINS, 2005).

Desse modo, compreende-se que as equipes autogerenciáveis estão presentes, em sua maioria, nas empresas com mentalidade mais flexível, que apoiam seus funcionários, trazendo qualidade de vida e promovendo as mudanças necessárias ao sujeito e à organização em paralelo.

2.6 O NOVO PAPEL DO GESTOR E DA ORGANIZAÇÃO

Algo que pode acontecer na implantação de uma equipe autogerenciável são os gestores ficarem com medo de dar poder aos seus funcionários e perderem o seu poder, no entanto com isso eles não perderão sua função e sim irão desempenhar um novo papel dentro da organização (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994).

Lamentavelmente muitas empresas ainda hoje mantêm gestores que tratam seus subordinados com autoritarismo, como se eles fossem inimigos querendo a todo o momento roubar seu cargo, com isso passam o mínimo de informação possível e nunca veem nada de bom nos funcionários, são apenas preguiçosos que precisam ser administrados através da imposição do medo que geram neles (QUADROS; TREVISAN, 2002).

Um dos papéis que surge para o novo gestor é o de *coach*, principalmente quando se está havendo a implantação de equipes autônomas, nesse novo papel o gestor deve ajudar os funcionários a direcionar seus esforços, reconhecer seus pontos fortes e melhorar seus pontos fracos, ser acima de tudo um orientador (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002).

Desse modo, além de ter pensamento estratégico, o novo gestor deve saber compartilhar sua responsabilidade e informações além de estar disponível para os demais funcionários como uma fonte de apoio.

As empresas que trabalham com equipes autogerenciáveis têm buscado reconstruir certos paradigmas do passado, tendo como objetivo instituir novas metas e funções para a coordenação. Dessa maneira, temos o seguinte perfil (ROBBINS, 2003):

Tabela 1 - Confronto de Paradigmas (Adaptado de Robbins, 2003)

Paradigma Tradicional	Paradigma Atual
O gestor antigamente...	O gestor hoje...
Os gestores planejam, são a cabeça. Os trabalhadores executam.	Todos têm cabeça: sugerem, decidem, participam.
Deve resolver problemas.	Deve aproveitar oportunidades.
Intuição não vale muito. Vale mesmo é a lógica, o racional.	Intuição e lógica são valiosos e se complementam.
Centraliza tudo e estabelece conflitos.	Descentraliza e estabelece espírito de equipe. O grupo vence.

Ou seja, ao invés de funções clássicas como dirigir, controlar e supervisionar o seu pessoal, o gestor passa a ser um elo entre os empregados e o restante da organização. Suas ações devem ser em prol dos funcionários, para que eles melhorem seu desempenho, além de adquirir recursos, coordenar esforços, ou seja, trabalhar para eles ao invés do contrário, o que para muitos chefes, dependendo de sua mentalidade pode ser algo difícil de assimilar, não há gestor de sucesso sem equipe de sucesso. (LADEW, 1999).

Pode-se também constatar a necessidade de mudança de postura do gestor e da própria organização a partir de uma comparação prática do velho paradigma onde o presidente está no topo da pirâmide, seguido por vice-presidentes, gerentes intermediários, gestores, empregados e na base os clientes. Nesse modelo, os empregados são as pessoas mais próximas do cliente (HUNTER, 2006).

Nesse tipo de organização, todos estão olhando para cima, para o chefe, e se mantêm longe do cliente, em um novo paradigma teríamos o cliente no topo da pirâmide, seguidos pelos empregados, gestores, gerentes intermediários, vice-presidentes e por último na base o presidente (ROBBINS, 2003).

Nesse novo modelo, o foco passa a ser servir o cliente, os empregados estarão na linha de frente servindo os clientes e garantindo que suas necessidades estão sendo satisfeitas (HUNTER, 2006).

Nesse ponto a redução de níveis hierárquicos e equipes autogeridas bem treinadas e informadas pode contribuir para agilizar o atendimento ao cliente (BLANCHARD; CARLOS; RANOLPH, 1996).

Além disso, o gestor da linha de frente começaria a ver os empregados como clientes e se dedicaria a identificar e preencher suas necessidades. E assim por diante, pirâmide abaixo. Isso é um novo paradigma, reconhecendo que o papel do gestor como líder não é impor regras e dar ordens à camada seguinte. Em vez disso, o papel dele é servir (QUINN, 2003).

2.7 O CAPITAL HUMANO NO NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As abordagens convencionais da administração não estão mais sendo suficientes para satisfazer a necessidade de auto-realização dos novos funcionários. As empresas ao invés de se adequarem ao novo mercado de trabalho querem que os funcionários se adequem a sistemas de

relações industriais de 80 anos atrás, que embora tenham sido úteis já estão ultrapassados para os dias atuais (MANZ; SIMS, 1996).

Essas abordagens convencionais estão deixando de atender a necessidades importantes no novo contexto como a satisfação e a motivação, o que acarreta em níveis menores de comprometimento com a organização.

No novo contexto organizacional a relação entre a empresa e seus funcionários deve ser de troca, onde para alcançar suas metas, ela deve também fornecer meios para que os trabalhadores alcancem suas metas pessoais (BOWDITCH; BUONO, 2009).

O comprometimento do funcionário de hoje é muito menor do que dos funcionários do passado, pois antigamente os empregados visavam à estabilidade e passavam a maior parte da vida trabalhando na mesma empresa. Atualmente isso não é mais a realidade, muda-se frequentemente de organização, o que impede que laços maiores com a empresa sejam construídos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Essa falta de comprometimento vem muitas vezes por não haver estímulos por parte das empresas em tratar os funcionários como um recurso importante. As organizações que realmente tratam seus trabalhadores com respeito não devem tirar sua liberdade e vontade de colocar em prática suas ideias, desenvolver suas habilidades, de se sentirem auto-realizados e uma parte do todo, não apenas um número dentro da organização (MARRAS, 2011).

Alguns dizem que o estresse e a monotonia do trabalho repetitivo criados com a industrialização ficaram no passado, mas ainda persistem causando funcionários desmotivados, insatisfeitos e desiludidos, problemas que afetam não apenas seu desempenho na empresa como também sua saúde (MARRAS, 2011).

Tudo isso porque os trabalhadores de hoje possuem valores diferentes dos da geração passada, satisfação e flexibilidade são quesitos importantes, que antigamente perdiam em importância para estabilidade. Mas é claro que ainda existe gente que deseja fazer o mínimo possível para manter seus empregos, no entanto a organização deve estar focada em reter talentos e criar uma administração propícia para isso (ROBBINS, 2000).

Essa falta de satisfação reflete-se no desempenho dos funcionários na organização e também na relação que eles mantêm com o cliente. “Os empregados tratarão os clientes da mesma forma como sentem que são tratados” (SOTO, 2008).

As empresas devem criar um contrato psicológico com seus funcionários onde dariam possibilidade de crescimento, atendimento as necessidades, trabalhos mais desafiadores e menos monótonos e em troca receberiam um maior comprometimento e engajamento com suas próprias metas (MARRAS, 2011).

Se não se sentirem satisfeitas e motivadas as pessoas também não terão compromisso com a organização, além disso, pode gerar problemas como alta rotatividade, absenteísmo e custos médicos devido ao stress (KINICKI; KREITNER, 2006).

Afinal em muitos casos dependendo da tarefa um empregado motivado e satisfeito pode compensar a falta de especialização técnica (MINTZBERG, 2003).

Deste modo a utilização de equipes autogeridas procura suprir essas necessidades, ao oferecer aos trabalhadores funções mais enriquecidas, novos conhecimentos e autonomia (MANZ; SIMS, 1996).

2.8 A AUTONOMIA COMO DIFERENCIAL

Um dos fatores mais importantes que os funcionários de uma organização levam em conta hoje para a permanência em uma empresa é o quanto ela faz com que eles se sintam valorizados e conseqüentemente uma peça importante na organização (VECCHIO, 2009).

A teoria ERC de Aldefer enfatiza a necessidade que as pessoas têm de crescimento, de poder se desenvolver e ter satisfação na empresa onde atua. Outro fator enfatizado na teoria é a autonomia, de ser responsável pelo próprio trabalho e conseqüentemente pelas responsabilidades inerentes as suas funções (BOWDITCH; BUONO, 2009).

Dar mais autonomia ao trabalhador é fundamental para as organizações, já não se tem espaço para empresas altamente burocráticas, onde um vê o problema, comunica-se para outra e assim continua até chegar a quem tem o conhecimento, a informação ou somente a autoridade para resolver, é preciso ser mais flexível e dinâmico, isto é uma questão de sobrevivência. Afinal, qual o custo de todo esse tempo perdido? A maioria das empresas nem se dá conta disso (MARRAS, 2011).

A concentração de poder nas mãos do alto escalão da empresa funciona de forma a limitar o erro dos funcionários, o que acaba limitando também a utilização de suas ideias, seus conhecimentos e sua capacidade de inovar. Além da incapacidade de inovar por falta de estímulos, a falta de controle pelo próprio trabalho pode trazer ao funcionário o sentimento de despreocupação com os resultados finais, a falta dessa responsabilidade pode ocasionar produtos e serviços de baixa qualidade (MANZ; SIMS, 1996).

Os fatores relacionados à melhoria do ambiente de trabalho estão inseridos nos assuntos que vem crescendo nos últimos tempos sobre a qualidade de vida no trabalho, ela busca ambientes que sejam bons para os funcionários e para o desempenho das organizações. O QVT defende que os trabalhadores devem ter seus conhecimentos desenvolvidos, não somente aproveitados. Um meio de melhorar a QVT é o conceito de enriquecimento no trabalho desenvolvido por Frederick Herzberg, nele são adicionados novas tarefas, que buscam tornar o trabalho mais interessante e motivador (DAVIS; NEWSTROM, 2011).

Propiciar mais autonomia ao empregado pode torná-lo mais interessante e estimulante, já que a autonomia faz parte das cinco dimensões essenciais no trabalho de modo especial de Hackman e Oldham, além dela as outras quatro são: variedade de tarefas, importância da tarefa, identidade de tarefas e *feedback* (DAVIS; NEWSTROM, 2011).

A respeito da importância da autonomia Robbins (2000, p.360) afirma:

“A lógica subjacente é que ao envolver os trabalhadores nas decisões que os afetam e aumentar sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais, eles se tornarão mais motivados e comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com seus trabalhos.”

O trabalho com equipes autogeridas consegue utilizar essas cinco dimensões, fornecendo enriquecimento do cargo dos trabalhadores.

Não há dúvida que o capital humano de uma empresa tem muito valor, o que acontece é que muitas organizações não reconhece ou valoriza isso, não conseguem assimilar que todos devem saber pensar, não apenas alguns. Os funcionários precisam não só ter a vontade de se desenvolverem, mas também a oportunidade e o apoio para que isso aconteça, e verem que o crescimento da empresa passa pelo crescimento de cada um que faz parte dela (CASSEMIRO; CARDOSO; CHAVES, 2008).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa é de carácter exploratório que de acordo com Gil (1999) “visa proporcionar uma visão geral de determinado fato”, e Gil (2008) “uma maior familiaridade com o problema (explicitá-lo)”. A pesquisa tem uma abordagem quantitativa, que segundo Lakatos e Marconi (2010) “vale-se de levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. Bauer e Gaskell (2003) acrescentam que a pesquisa quantitativa “lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados e é considerada pesquisa *hard*”.

Além da pesquisa quantitativa foi realizada também a pesquisa bibliográfica com intuito de dar maior suporte a pesquisa, já que segundo Fachin (2006) a “pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual para conhecimento cultural em todas as formas de saber”. Para Teixeira (2011), a revisão de bibliografia tem como objetivo “determinar o estado da arte do tema-problema”.

4. PESQUISA

A pesquisa foi realizada na região Sul Fluminense do estado do Rio de Janeiro (Barra Mansa e Volta Redonda), no mês de abril de 2014 com 100 trabalhadores de diversos setores (industrial, serviço e comércio).

A abordagem dos entrevistados foi feita através de contato direto, e o único critério para participação na pesquisa era o respondente estar trabalhando em alguma empresa nos setores acima relacionados.

A pesquisa foi realizada com o intuito de mensurar em que estágio está a autonomia dos funcionários nas organizações e em que grau isso os afeta. O questionário foi composto de cinco questões pessoais e de dez questões específicas sobre o tema do artigo, todas as questões foram de múltipla escolha. As questões estão descritas abaixo:

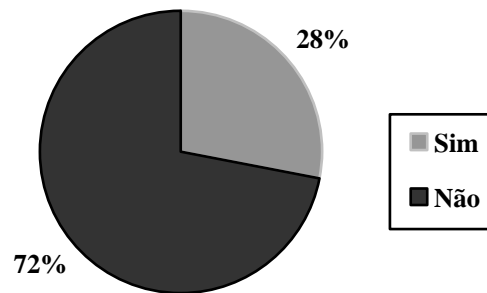
Questões pessoais

Tabela 2: Questões Pessoais

<i>Idade</i>	<i>%</i>	<i>Sexo</i>	<i>%</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>%</i>	<i>Faixa salarial</i>	<i>%</i>
Até 25 anos	16%	Masculino	68%	Ens. Fund. Incomp.	2%	Até R\$ 1.000	19%
26 a 30 anos	35%	Feminino	32%	Ens. Fund. Comp.	9%	R\$ 1.000 a R\$ 2.000	35%
31 a 40 anos	24%	<i>Setor</i>	<i>%</i>	Ens. Médio Incomp.	10%	R\$ 2.000 a R\$ 5.000	36%
41 a 50 anos	19%	Indústria	43%	Ens. Médio Comp.	39%	R\$ 5.000 a R\$ 8.000	8%
51 a 60 anos	6%	Serviços	26%	Ens. Superior Incomp.	16%	R\$ 8.000 a R\$ 10.000	2%
Mais de 60 anos	0%	Comércio	31%	Ens. Superior Comp.	24%	Acima de R\$ 10.000	0%

Questões específicas

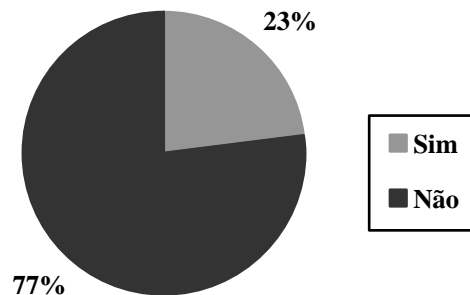
1º Minha empresa me estimula a tomar iniciativa com relação às atividades do trabalho.



Incentivar os funcionários a tomar iniciativa é um dos principais passos na busca por funcionários mais autônomos, mas ainda continua sendo pouco estimulado pelas empresas, já que apenas 28% responderam receber estímulos para serem menos dependentes.

Para Bowditch e Buono (2009) estimular os empregados a tomar iniciativa deveria ser uma das principais tarefas dos gerentes, fornecendo-lhes apoio e encorajando seu crescimento.

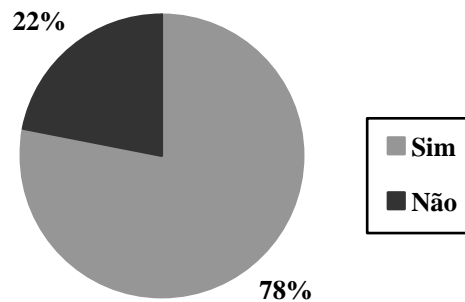
2º Meu chefe pergunta minha opinião com relação às decisões a serem tomadas no meu setor.



De acordo com Bowditch e Buono (2009) participar do processo de tomada de decisão não é importante para todos, mas pode fazer com que os funcionários se sintam valorizados e importantes dentro da empresa.

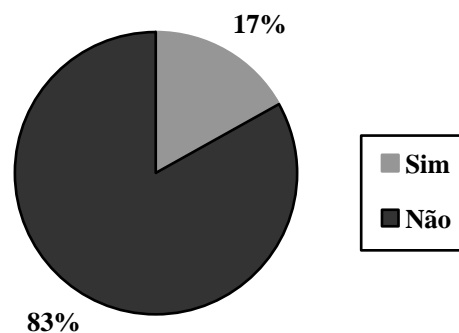
Na pesquisa apenas 23% dos entrevistados afirmam terem sua opinião consultada sobre questões referentes ao setor, o que é uma baixa porcentagem já que todos que fazem parte do departamento deveriam ter voz ativa, afinal ninguém melhor do que eles para saber quais os problemas os afetam e quais melhorias podem ser implantadas.

3º Só receber ordens e não poder dar minha opinião me desmotiva a ser comprometido com a empresa.



De acordo com Marras (2011) as empresas devem confiar mais nos trabalhadores, deixá-los participar do processo decisório, afinal o comprometimento que tanto as empresas almejam que seus funcionários tenham não é fácil conseguir, principalmente quando os empregados não têm sua opinião levada em consideração e uma participação mais ativa, isso pode fazer com que eles não se sintam parte da organização, diminuindo bastante seu comprometimento com ela.

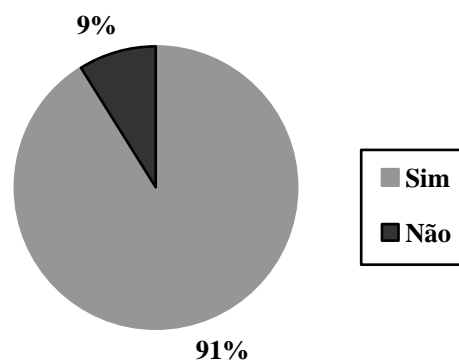
4º Não gosto de tomar decisões a respeito do meu trabalho, prefiro que meu chefe faça isso por mim.



Segundo Soto (2008) as pessoas possuem um desejo de realizar algo, por em ação suas potencialidades, contribuindo para resolução de problemas no meio onde estão inseridas, se são impedidas de participar deste processo podem se sentir frustradas e subutilizadas.

Poder tomar decisões a respeito do próprio trabalho deveria ser sua uma situação realidade nas empresas atualmente, pois faz com que os funcionários utilizem ao máximo seus conhecimentos e habilidades em busca de soluções e melhorias.

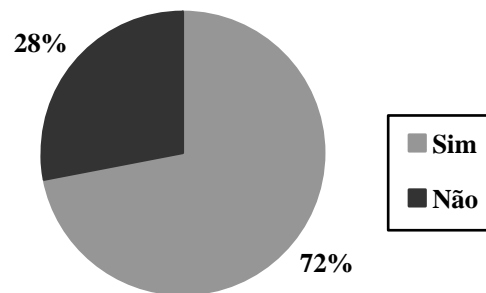
5º Meu chefe fiscalizando meu trabalho a todo o momento mostra que ele não tem confiança em mim.



Manz e Sims (1996) afirmam que existe “uma linha tênue entre a direção excessiva e a direção insuficiente por parte dos gerentes”, o que acontece em muitos casos é que os gestores fiscalizam várias vezes seus subordinados achando que isso é ser chefe, que se não o fizerem não estarão cumprindo seu papel.

A confiança no empregado é um dos primeiros passos em busca da autonomia, pois isso demonstra que se acredita que eles são capazes de desempenhar um bom trabalho, a fiscalização do serviço a todo o momento pode demonstrar o contrário, os supervisores deveriam ser um apoio e não um fiscal.

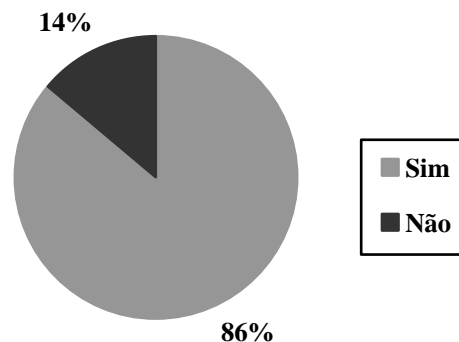
6° Não me sinto envolvido com a empresa, pois não sou eu quem toma as decisões.



A falta de participação nas decisões pode fazer com que os funcionários não se sintam envolvidos com a organização, o que pode ocasionar uma despreocupação com os objetivos e resultados da empresa, um maior envolvimento faz com que eles criem um senso de maior responsabilidade e engajamento.

De acordo com Kinicki e Kreitner (2006) uma gestão mais participativa pode promover sentimentos de aceitação, compromisso e satisfação. Por sua vez, esses sentimentos positivos devem levar a inovação e a um desempenho aumentado.

7° Me sentiria mais satisfeito se fosse estimulado a desenvolver habilidades e utilizar meus conhecimentos.

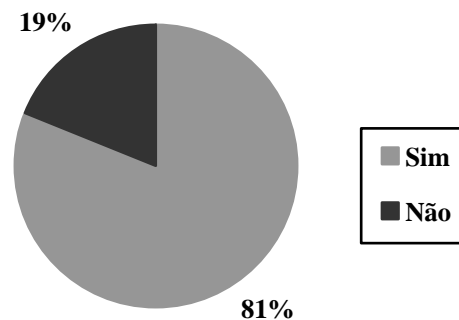


Dar oportunidade de desenvolver habilidades e conhecimentos deveria ser papel de toda empresa que deseja ser competitiva e reter talentos, afinal hoje os trabalhadores desejam mais do que apenas um salário e estabilidade, são muitos mais exigentes com a organização. O que podemos ver na pesquisa é justamente este desejo, já que 86% dos entrevistados se sentiriam mais satisfeitos se fossem mais estimulados.

Sobre o assunto Bowditch e Buono (2009) dizem que a oportunidade de crescimento e desenvolvimento estão inseridos em um tema que cada vez mais vem se tornando uma preocupação

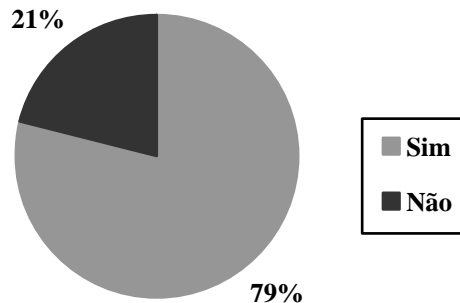
nos departamentos de recursos humanos: a questão sobre a qualidade de vida do trabalhador, que não se trata apenas de assuntos relacionados a sua saúde, mas também do desenvolvimento de sua carreira.

8º Ter maior autonomia me faria me sentir mais valorizado na empresa onde trabalho.



Segundo Wellins, Byham e Wilson (1994) a autonomia faz com que os funcionários se sintam mais responsáveis pelas atividades, já que junto com ela a empresa deve fornecer maiores informações e treinamentos para que os trabalhadores possam realmente desempenhar seu trabalho com êxito, cientes de tudo o que envolve as funções que executam, conseqüentemente a isso eles se sentem mais valorizados e comprometidos com a organização por se sentirem peças importantes.

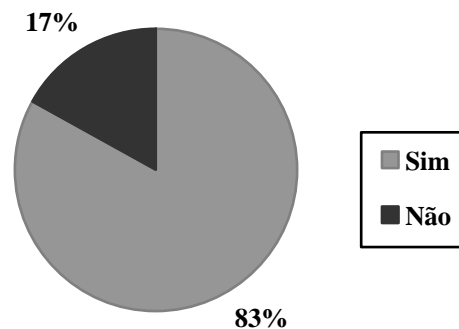
9º Gostaria de poder resolver os problemas do dia-a-dia sem ter que passar para outras pessoas.



De acordo com Jubram (2012) os trabalhadores devem ser estimulados a se mais autônomos, e essa autonomia não deve ser dada toda de uma vez, mas sim aos poucos conforme vai se percebendo um aumento de sua maturidade, com isso os problemas que vão aparecendo no cotidiano dos empregados podem ser um bom começo para prática da autonomia.

Resolver esses problemas do dia-a-dia não só faz com que os funcionários possam se sentir mais úteis como também agiliza os processos diários da organização e a resposta ao cliente, já que não é preciso passar a situação a várias pessoas até chegar a quem tem a autoridade para resolvê-lo, no entanto a pesquisa mostra que ainda há concentração dessas decisões nas mãos de pessoas de escalões mais altos.

10º Gostaria de trabalhar onde pudesse tomar decisões e realizar melhorias na função onde atuo.



Para Marras (2011) os melhores funcionários preferem trabalhar em empresas onde possam desenvolver todo o seu potencial e onde podem tentar corrigir o que está errado por vontade própria e não por que alguém mandou.

A pesquisa mostra que a grande maioria dos pesquisados preferem ser mais atuantes nas organizações onde trabalham, dessa forma empresas que valorizam este tipo de administração tendem a atrair os melhores talentos, e esse capital humano mais valorizado poderá fazer diferença no mercado competitivo.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado da pesquisa demonstra que uma grande parte dos trabalhadores abordados ainda convive em empresas centralizadoras, que não os permitem terem autonomia ou opinar a respeito das tarefas do dia-a-dia. Com supervisores ou coordenadores que mesmo estando mais próximo da força de trabalho ainda mantêm uma postura ultrapassada de concentração de poder nas tomadas de decisões.

Observa-se uma vontade do trabalhador em se interessar mais pela empresa a qual faz parte, resolver os problemas do seu setor, ter uma participação mais efetiva e um desejo de aprimorar habilidades e conhecimentos, além de ver na autonomia um fator importante como fonte de valorização e sentimento de confiança por parte da empresa para com seus funcionários, já que um fator primordial para estabelecimento de empregados autônomos é o treinamento e a transmissão de informações pontuais as tarefas desempenhadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo contribuir com o estudo das equipes autogerenciáveis no novo contexto organizacional, mostrando como essas equipes podem ser uma alternativa importante em atender as necessidades das empresas que desejam se manter competitivas, muito pelo fato da autonomia gerada ao importante capital que é o os recursos humanos e sua característica de enriquecimento de cargo, visando atender as expectativas de funcionários mais exigentes para darem seu melhor as empresas da qual fazem parte.

É preciso entender que para que os funcionários sejam comprometidos com as metas da organização, elas precisam também ser comprometidas com as necessidades de seus trabalhadores, havendo assim uma troca justa em que todas as partes possam sair ganhando. Afinal, é difícil conseguir altos níveis de produtividade e qualidade sem o comprometimento dos funcionários (MARRAS, 2011).

Dentro deste contexto o papel da gerência é fundamental para entender o que as pessoas precisam, de que forma elas podem melhorar seu desempenho e criar laços mais fortes com a

organização, os líderes devem direcionar e proporcionar o crescimento dos seus empregados, removendo as barreiras que irão aparecendo no caminho (BOWDITCH; BUONO, 2009).

Esses gerentes devem entender que os novos ingressantes no mercado de trabalho não querem apenas um salário no fim do mês, desejam poder usar seus conhecimentos, se sentirem realizados e se divertirem também, não aceitam ordens sem questionar o porquê de estarem fazendo aquilo que foi determinado e tendem até a desprezar hierarquia (MANZ; SIMS, 1996).

A autonomia segundo Davis e Newstrom (2011) se torna necessária para criar um senso de responsabilidade no trabalhador, ela inclusive foi mencionada como um possível passo adicional na escala das necessidades de Maslow, já que vem se mostrando ser importante para tantas pessoas.

As equipes autogeridas podem ser um mecanismo de se adequar ao novo contexto organizacional e as exigências dos trabalhadores, fornecendo meios para se alcançar satisfação e comprometimento através do enriquecimento das tarefas e da confiança concedida pela organização por meio da autonomia, quesito fundamental para se ter funcionários mais responsáveis pelos objetivos organizacionais e por sua própria carreira.

A pesquisa demonstrou que o nível de autonomia dos trabalhadores ainda é pequeno e que menos dependência poderia contribuir para um aumento do nível de satisfação e comprometimento. No entanto, devido as limitações da pesquisa não sabemos se estes fatores estão relacionados a uma postura dos gestores ou uma cultura enraizada na organização de que deve haver uma concentração de poder nas mãos de poucos.

Estudos referentes ao desenvolvimento do capital humano são muito bem vindos como forma de contribuir para o aprimoramento das relações entre funcionários e organização, por isso considera-se relevante novas pesquisas que possam complementar este estudo, como um estudo de caso com empresas que estimulam a autonomia em seus funcionários e qual a relação que os trabalhadores mantêm com seus gestores nesse modelo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mariana Rodrigues; PERETA, Maureli José. Formação de equipes autogerenciáveis: Uma análise prática. Rio de Janeiro: Engep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa com texto, imagem e som. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

BLANCHARD, Kenneth H.; CARLOS, John P.; RANOLPH, Alan. Empowerment exige mais que um minuto. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

BOWDITCH, James, L.; BUONO, Anthony F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CASSEMIRO, Carlos Rubens; CARDOSO, Álvaro Azevedo; CHAVES, Carlos. Células Autogeridas: Uma mudança de paradigma. Artigo Científico. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem organizacional – Volume 2. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. São Paulo: Saraiva, 2006.

GASPARETTO, Luiz Eduardo Gonçalves. Administração do tempo. Apostila do curso de Desenvolvimento Gerencial da UniFMU, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de "O monge e o executivo". Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

- JUBRAM, Renata.** Autonomia 360° - Saberes aplicáveis a liderança atual. São Paulo: DVS Editora, 2012.
- JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi.** Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management).
- KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert.** Comportamento organizacional, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- KOUZES, James; POSNER, Barry.** O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- LADEW, Donald P.** Como supervisionar equipes – Técnicas para obter resultados através de equipes. São Paulo: Market Books, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.** Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy.** Coleção gestão empresarial, Capital Humano: Liderança. Curitiba: Fae Business School e Gazeta do Povo, 2002.
- MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. JR.** Empresas sem chefes. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MARINHO, Robson Moura; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de.** Liderança - Uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre.** Gestão de pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MINTZBERG, Henry.** Criando organizações eficazes – Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.
- PONCHIROLLI, Osmar.** O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. Curitiba: Rev. FAE, v.5, n.1, p. 29-42, jan./abr.2002.
- QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary.** Coleção gestão empresarial, Capital Humano: Comportamento Organizacional. Curitiba: Fae Business School e Gazeta do Povo, 2002.
- QUINN, R. E.** Competências gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- ROBBINS, Stephen P.** A verdade sobre gerenciar pessoas... e nada mais que a verdade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- ROBBINS, Stephen P.** Administração, mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen P.** Comportamento Organizacional. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SOTO, Eduardo.** Comportamento organizacional – O impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- TEIXEIRA, Elizabeth.** As três metodologias – Acadêmica, da ciência e da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- VECCHIO, Robert P.** Comportamento Organizacional – Conceitos Básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.** Comportamento organizacional – Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.
- WELLINS Richard S.; BYHAM William C.; WILSON Jeanne M.** Equipes Zapp! Empowered Teams: Criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação. Rio de Janeiro: Campos, 1994.