

**Área Temática:** Recursos Humanos

## **Implantação do Trabalho em Equipe na Linha de Produção: Estudo de Caso em uma Indústria Brasileira.**

### **AUTORES**

#### **ANDRE FERREIRA**

Universidade Federal Fluminense  
andre.ferreira10@gmail.com

#### **ANA ALICE VILAS BOAS**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
analiceufrj@gmail.com.br

#### **NATACHA BERTOIA DA SILVA**

Universidade de São Paulo  
natacha@uol.com.br

#### **HELIANI BERLATO DOS SANTOS**

Universidade de São Paulo  
hberlato@usp.br

### **Resumo:**

Este artigo analisa, através de estudo de caso, a concepção e a fase inicial do processo de implantação do “Projeto de Trabalho em Equipe” na linha de produção de três unidades produtivas de uma grande indústria brasileira, visando estabelecer uma agenda de estudos para novas pesquisas. Os objetivos principais desse “Projeto” foram o aumento da competitividade, a busca de melhor ambiente de trabalho e o maior comprometimento de seus funcionários. Apesar do “Projeto de Trabalho em Equipe” não ter sido ainda completamente implantado, o monitoramento realizado indica que os resultados, até o momento, são bastante positivos, tanto em termos de melhoria de resultados operacionais quanto no que tange a melhoria no clima organizacional. A partir dos dados dessa pesquisa, pode-se concluir que, nessa organização, os bons resultados do Projeto de Trabalho em Equipe estão relacionados principalmente a existência de uma estrutura própria para gestão do projeto, o trabalho em equipe ter sido definido como meta estratégica da organização, a utilização de parceria com universidade e consultoria propiciando o aporte de expertise acadêmica/ prática e a adaptação dos processos e da cultura organizacional da empresa a este novo modelo de gestão.

### **Abstract**

This article analyzes, through case study, the conception and the initial phase in the process of implantation of the Project Team Work in the line of production of a great Brazilian industry, aiming at to establish an agenda of studies for new research. The main objectives of this project had been the increase of the competitiveness, the better environment of work and the engage of its employees. Although the project not to still have been completely implanted, the carried through monitory indicates that the results, until the moment, are sufficiently positive, as much in terms of improvement of operational results how much in what it refers to the improvement in the organizational climate. From the data of

this research, it can be concluded that, in this organization, the good results of the project of work in team are mainly related the existence of a proper structure for management of the Project, the work in team to have been definite as strategically goal of the organization, the use of partnerships with University and Consulter with expertise practical academic and in the subject and the adaptation of the processes and the organizational culture of the organization to this new model of management, with has detached for the referring processes the area of Human resources.

**Palavras-Chave: Trabalho em equipe – Gestão de Pessoas – Recursos Humanos**

## **1. Introdução**

Muitas organizações têm enxergado nas equipes um caminho para enfrentar os desafios que se impõe pela conjuntura atual, que demandam maior agilidade, capacidade de inovação, aumento de produtividade, redução de custos, dentre outros. De acordo com Robbins e Finley (1997) as equipes podem realizar tarefas que grupos comuns não podem fazer: usam melhor os recursos disponíveis, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas, tomam decisões de alta qualidade, geram melhores produtos e serviços e significam processos melhorados.

Além disso, através do trabalho em equipe é possível implantar práticas que distinguem as empresas que valorizam os seus funcionários como elementos estratégicos na concepção de seus negócios, que segundo Albuquerque (1999) seriam: estrutura com menor número de níveis hierárquicos, junção do fazer e do pensar, trabalho enriquecido, alto nível de educação, alta participação dos empregados nas decisões, foco no encarreiramento flexível, políticas de treinamento voltadas para preparar o empregado para as funções futuras e baixa diferenciação entre os níveis salariais. Segundo ainda Albuquerque, essas práticas organizacionais levam à criação de clima favorável à inovação e a competitividade.

Contudo, implantar um projeto de trabalho em equipe não é fácil, principalmente devido a sua complexidade. Como exemplo, algumas organizações mudaram da velha pirâmide hierárquica para o ideal de equipes e não viram sinais significativos de melhoria (ROBBINS e FINLEY, 1997). Essas organizações questionam se a idéia de equipes não foi apenas um modismo. Para Robbins e Finley (1997) não, eles afirmam que para essas empresas não há outra escolha, exceto mergulhar mais profundamente na experiência de equipes, pois voltar atrás significa retomar o desperdício e custos das organizações e perder competitividade. Ao invés disso, eles consideram que é necessário aprender por que as equipes não funcionaram e mudar as organizações e expectativas, de forma que as equipes possam atingir seu considerável potencial.

Assim, a proposição desse trabalho foi realizar uma pesquisa exploratória, avaliando a concepção e a implantação do trabalho em equipe na linha de produção de três unidades de uma grande empresa nacional, bem como buscar identificar os fatores que podem contribuir para o sucesso na implantação de um projeto de trabalho em equipe. Os resultados dessa primeira pesquisa irão direcionar novos estudos, com destaque para o papel da área de Recursos Humanos e a percepção dos funcionários sobre as mudanças ocorridas em seu ambiente de trabalho.

## **2. Revisão Bibliográfica**

Em meados da década de 1990, Moscovici (1995) sinalizava que o futuro pertencia a organizações baseadas em equipes e Robbins (2002), já no século XXI, ratifica esta previsão afirmando que as equipes têm se tornado cada vez mais a forma básica de trabalho nas organizações do mundo contemporâneo.

De fato, a literatura científica apresenta diversas vantagens do trabalho em equipe, com destaque para as possibilidades de se aumentar a produtividade, melhorar a comunicação, ser mais criativo e eficiente na resolução de problemas, desenvolver melhores produtos e serviços (ROBBINS e FINLEY, 1997) e que para enfrentar os tempos atuais, que requer a combinação de múltiplos perfis, experiências e julgamentos, as equipes inevitavelmente trazem um melhor resultado do que vários indivíduos operando dentro de seus cargos e responsabilidades (KATZENBACH e SMITH, 1993a).

As equipes também podem ser utilizadas para aumentar o comprometimento no local de trabalho, ao proporcionar aos funcionários a possibilidade de participarem do processo de resolução de problemas e aperfeiçoamento de métodos (WALTON, 1997).

Mas, apesar dessas e outras vantagens, equipe não é necessariamente a solução para todos os problemas corporativos, não devendo ser aplicada indiscriminadamente. Para Katzenbach e Smith (1993b) elas devem ser utilizadas no que eles consideram como ponto de entrega crítica da organização, que são os lugares onde o custo e os valores dos produtos e serviços da empresa são diretamente determinados. Além disso, o trabalho em equipe é recomendado quando houver maior complexidade e a necessidade de diferentes perspectivas, onde a tarefa cria um propósito comum e onde os membros do grupo são interdependentes, ou seja, o sucesso geral depende do sucesso de cada um e o sucesso de cada um depende do sucesso dos demais (ROBBINS, 2002).

Outro fator que deve ser considerado na decisão de se implantar um modelo de gestão de pessoas baseado em equipes é sua complexidade. Na pesquisa RH 2010 realizada por Albuquerque e Fisher (2001), que verifica as tendências na Gestão de RH no Brasil a partir do ponto de vista dos formadores de opinião dessa área, indica que no item “Formato Organizacional da Função RH”, que entre 12 fatores considerados mais relevantes a questão da utilização da equipes auto-gerenciadas no RH apresenta um grau de dificuldade de 3,74 (numa escala de 1 a 5) sendo o mais alto na comparação com os outros 12 fatores.

Esse resultado demonstra que mesmo na área de Recursos Humanos, que necessariamente tem grande envolvimento na implantação de qualquer projeto de trabalho em equipe, este tema ainda não é plenamente dominado, o que confirma que sua implantação pode ser dificultada pela complexidade intrínseca do assunto.

Muitas organizações utilizam, de forma generalizada, a expressão trabalho em equipe, talvez por pensar que este termo é motivador e energiza (KATZENBACH e SMITH, 1993b), mas chamar um grupo de equipe não melhora automaticamente seu desempenho (ROBBINS, 2002). Assim sendo, é necessário definir de forma precisa o que é trabalho em equipe e, principalmente, buscar sua diferenciação com o termo trabalho grupo.

Para Robbins (2002) equipes de trabalho são grupos de funcionários, que realizam trabalhos relacionados ou interdependentes e assumem diversas responsabilidades de antigos supervisores. Normalmente isso inclui o planejamento e cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o andamento do trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar problemas.

Ainda segundo Robbins (2002), a diferença entre grupo e equipe é que, enquanto o trabalho em grupo constitui-se de dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de um determinado objetivo, trabalho em equipe agrega a este conceito o fato de gerar uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Dessa forma, sinergia é a base da diferenciação entre grupos e equipes, e isto significa que as equipes conseguem melhores resultados devido a combinação sinérgica de seus integrantes, gerando um resultado final maior do que a soma das contribuições individuais.

Abordando a questão de melhores resultados, Katzenbach e Smith (1993a) consideram que as equipes devem ter um implacável foco em resultados e se os gerentes falharem em dar persistente atenção a esta relação (equipes x resultados) a organização torna-se convencida que “este ano nós estamos fazendo equipes”.

Melhoria nos resultados não é única contribuição que as equipes podem prestar as organizações. Elas também têm um grande potencial para aumentar o nível de satisfação dos funcionários, pois no desenvolvimento de tarefas em grupo há uma maior possibilidade de se encontrar um trabalho significativo, que desenvolva a responsabilidade e ao mesmo tempo permite uma maior satisfação das necessidades humanas (BUCHANAN apud LANNES,

1999). Assim, o trabalho em equipe tem recebido grande atenção nos últimos anos como a grande saída para a produtividade e satisfação das pessoas (LANNES, 1999).

Apesar da contemporaneidade do assunto, um dos estudos mais relevantes sobre trabalho em equipe foi realizado no início da década de 1950 pelo Tavistock Institute, de Londres, que resultaram em uma descoberta que desencadeou um longo processo de reformulação do ambiente de trabalho, ainda em andamento nos dias de hoje (SIRIANNI, 1997). Eric Trist, do Tavistock Institute, a partir de pesquisas realizadas em minas de carvão inglesas mostrava que a insatisfação dos trabalhadores no setor de minas era causada menos pelo salário do que pela organização do trabalho (MORIN, 2002). Ele procurou compreender quais eram as condições que levavam ao engajamento do indivíduo em seu trabalho. Propôs então a chamada abordagem sócio-técnica. Esse modelo visa organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e que o desempenho organizacional possa ser melhorado.

Emery e Thorsrud (apud DRAKE e SMITH, 1977, 50) também do Tavistock Institute, afirmam que para alcançar o comprometimento, algumas características psicológicas devem ser encontradas no conteúdo do trabalho e com elas é possível replanejar tarefas de acordo com estes critérios e necessidades do trabalhador. Essas características são:

1. A necessidade de que a atividade exija do trabalhador, razoável esforço, mas não de trabalhos forçados, e que ainda forneça um mínimo de variedade.
2. A necessidade de permitir que aprenda o trabalho e que continue aprendendo. Novamente a questão é que não seja nem muito nem pouco.
3. A necessidade de ter alguma área mínima de decisão, que o indivíduo possa dizer que é dele.
4. A necessidade de ter algum grau mínimo de apoio social e de reconhecimento no seu ambiente de trabalho.
5. A necessidade do indivíduo ser capaz de relatar o que ele faz e o que ele produz para a sua vida social.
6. A necessidade de sentir que o trabalho conduz a algum futuro desejável.

Como sistemas sócio-técnicos abertos, a autonomia de uma equipe tende a crescer a medida que ela adquire cada vez mais a habilidade da resolução de problemas e absorve funções de manutenção e controle, e são ainda sistemas capazes de adquirir conhecimento e evoluir – são *learning systems* (TRIST, apud LANNES, 1999). É importante notar que os princípios da Escola Sócio-Técnica consideram possível conciliar os aspectos sociais e técnicos para alcançar os objetivos da organização, explorando a adaptabilidade e a criatividade dos trabalhadores para o atingimento das metas (ALBUQUERQUE e PAROLIN, 2004). Esses pressupostos apresentam-se como opostos às especificações das tarefas encontradas no sistema taylorista.

No processo Taylorista de produção, que ainda predomina nas organizações industriais, o pensar, planejar e decidir são separados do executar. Isto implica que para se implantar um modelo de gestão baseado em equipes há a necessidade de se trabalhar esses paradigmas. Outro grande desafio para o desenvolvimento do conceito de equipe nas organizações, é a questão do individualismo, pois as pessoas cresceram na cultura do individualismo e por isto a maioria tem valores que favorecem a responsabilidade e o resultado individual sobre qualquer forma de grupo (KATZENBACH e SMITH, 1993a). Esta opinião é compartilhada por Moscovici (1997, 21) para quem:

“nossa cultura valoriza sobremaneira a responsabilidade e a realização individuais. No sistema escolar, as notas os prêmios, as honras, progresso seriado, as bolsas de estudo são estabelecidos claramente com base na competição individual. No ambiente de trabalho, os cargos funções, as escalas salariais, as avaliações de desempenho, as promoções, os planos de carreira são igualmente baseados no desempenho individual.”

Para Robbins (2002) as pessoas habituadas aos valores individuais podem ser treinadas para transformarem-se em membros de equipes. Para ele, isto pode ser feito através de treinamentos para ajudá-los a aprimorar suas habilidades de resolução de problemas, comunicação, negociação, administração de conflitos e gerenciamento.

Além da área de treinamento, outros subsistemas da área de Recursos Humanos têm um papel importante na implantação de um projeto de trabalho em equipe. A área de recrutamento e seleção deve fazer uma escolha cuidadosa dos membros da equipe, visando selecionar candidatos que buscam maior autonomia e responsabilidade (Buchanam apud LANNES, 1999). Tem também que estar atenta aos perfis dos componentes, que devem ser complementares garantindo que na equipe seja possível encontrar as seguintes competências: expertise funcional ou conhecimento técnico, capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão e habilidades de relacionamento interpessoal (KATZENBACH e SMITH, 1993a).

No subsistema de remuneração, Robbins (2002) considera que:

“O sistema de recompensas precisa ser reformulado para estimular esforços cooperativos, em vez de competitivos. As promoções, os aumentos de salários e outras formas de reconhecimento devem ser dadas aos indivíduos por sua eficácia como membros colaborativo das equipes. Isso não significa que a contribuição individual deva ser ignorada; ela deve ser equilibrada com as contribuições altruístas para o bem da equipe. Exemplos de comportamento que devem ser recompensados incluem o treinamento de novos colegas, o compartilhamento de informações, o auxílio para resolver conflitos e o desenvolvimento de novas habilidades necessárias à equipe.”

E os procedimentos da área remuneração também precisam ser ajustados para que possam contribuir para a estratégia de comprometimento, valorizando mais as conquistas dos grupos, o escopo ampliado da contribuição individual e a preocupação com questões como igualdade na distribuição de ganhos (WALTON, 1997).

A liderança também sofre impacto e os gestores podem sentir desconforto e ameaça diante de propostas de mudanças mais profundas na dinâmica interpessoal, nos procedimentos, no exercício do poder, na comunicação, no processo decisório e em outros aspectos de significado pessoal (MOSCOVICI, 1997). Mas, o impacto normalmente é maior no nível de Supervisão, que segundo Walton (1997):

“a Supervisão passa a atuar como facilitador, e não como orientador da força de trabalho, reparte seu conhecimento técnico e administrativo, em vez de meramente praticá-lo, e ajuda os trabalhadores a desenvolver a habilidade de se auto-gerenciarem”. Na prática, os supervisores devem delegar a maior parte de suas funções tradicionais - frequentemente sem terem recebido treinamento e apoio adequados para suas novas tarefas de formação de equipes nem terem suas próprias necessidades de voz, dignidade e realização conhecidas.

Dessa forma, transparência e a preparação da supervisão são fatores básicos que devem ser trabalhados no momento de transição para o modelo de trabalho em equipe.

Existem também outros fatores, de acordo com a literatura, que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma equipe, com destaque para:

- **Tamanho das equipes:** As equipes muito pequenas costumam ter pouca diversidade de pontos de vista e quando possuem muitos membros torna-se difícil realizar alguma coisa (ROBBINS, 2002). Para Katzenbach e Smith (1993b) o tamanho das equipes eficazes variam entre dois e vinte e cinco componentes e a maior parte tem menos que dez integrantes.
- **Pequenas vitórias:** Metas específicas permitem alcançar pequenas vitórias quando perseguem seus propósitos mais amplos. Estas pequenas vitórias são incomensuráveis para construir comprometimento e superar os inevitáveis obstáculos que terão no caminho de seus propósitos de longo prazo (KATZENBACH e SMITH, 1993b).
- **Comprometimento:** A essência de uma equipe é o comprometimento comum. Sem ele, grupos desempenham como indivíduos (somatório), com ele, as equipes tornam-se uma poderosa unidade de desempenho coletivo (ROBBINS, 2002). É importante ressaltar que para Walton (1997), alguns ambientes são mais adequados do que outros ao modelo de comprometimento. Estes ambientes baseiam-se em tecnologias de processo contínuo e todos fazem uso intensivo de capital e matéria-prima, como, por exemplo, fábrica de fertilizantes, refinaria, fábrica de papel e fábrica de processamento de alimentos para animais.
- **Conflito funcional:** Para Moscovici (1997) o conflito possui numerosas funções positivas - rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia a acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais. Mesma opinião tem Drake e Smith (1977), para quem reprimir conflito é uma característica de instituições que o julgam indesejável e, em decorrência disto, inibem também a criatividade e a aceitação de riscos.

### 3. Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido através de estudo de caso, que para Yin (2005) é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais e, no geral, esta metodologia é a preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inserido em algum contexto da vida real. O tema investigado neste estudo, trabalho em equipe, é caracterizado como contemporâneo e objeto de grande atenção tanto nas organizações quanto nas universidades brasileiras, por isto a escolha desta metodologia para a investigação desse tema.

Essa também é uma pesquisa exploratória que segundo Drake e Smith (1977, 15):

São discussões com os administradores que estão controlando as atividades dos cientistas, bem como as pessoas envolvidas no problema em questão. Também devem ser feitas tentativas para determinar os limites do problema e comparar as percepções que indivíduos e os grupos têm dele. Este processo normalmente culmina nos passos seguintes, que são: a reformulação do problema e o desenvolvimento de hipóteses.”

A pesquisa foi realizada entre os meses de março e maio de 2007 em uma grande empresa industrial brasileira, com atuação em diversos setores da economia, e que será denominado neste artigo como Indústria Alfa. O objeto de estudo, o Projeto Trabalho em Equipe, foi implantado no ano de 2005 na linha de produção de três unidades fabris dessa empresa. Estas três unidades possuem aproximadamente 1900 funcionários, sendo que mais de 80% dos funcionários trabalham nas linhas de produção.

Neste artigo serão apresentados os resultados da primeira de uma série de pesquisas, que objetivam avaliar a evolução da implantação do Projeto Trabalho em Equipe, com ênfase nos

fatores que contribuem para sucesso do Projeto, resultados alcançados e melhoria do clima organizacional.

Para coletar e levantar dados foram utilizados os seguintes instrumentos: análise da documentação disponível na empresa como manuais, conteúdos programáticos de treinamentos, reportagens em jornais internos e a realização de duas entrevistas semi-estruturadas com funcionários da Indústria Alfa, responsáveis pelo Projeto Trabalho em Equipe.

#### 4. Descrição do Caso

A partir das informações obtidas nos dados coletados, a concepção e implantação do Projeto Trabalho em Equipe é apresentada sob a perspectiva da Indústria Alfa, de forma estruturada, através de narrativa, visando propiciar uma visibilidade das principais etapas desse processo.

##### 4.1 Histórico, Objetivos, Premissas e Histórico do Projeto Trabalho em Equipe

A idéia de se implantar o Projeto Trabalho em Equipe na linha produção nasce da constatação que não só a Indústria Alfa, mas as organizações de um modo geral têm uma estrutura de cargos muito pesadas. Em tempos de concorrência acirrada, isso pode significar perda de competitividade, dificultando os processos de inovação e tomada de decisão bem como afetando aspectos comportamentais relacionados ao comprometimento e motivação de seus colaboradores.

O Projeto ganha impulso no ano de 2004 quando sete gestores, de diversas áreas da empresa, participaram de um Programa de Treinamento de Executivos, com duração de um ano, de uma destacada instituição de ensino e na monografia de fim de curso abordaram o tema trabalho em equipe. Esse ponto é muito relevante para a implantação do Projeto, tendo em vista que a complexidade do assunto demanda uma integração entre o meio acadêmico e mundo corporativo, propiciando aos gestores da Indústria Alfa a oportunidade de aliar sua experiência profissional com conceitos e teorias relacionadas ao assunto trabalho em equipe.

A premissa do Projeto é obter um salto de competitividade, através de melhores resultados, melhor ambiente de trabalho e maior comprometimento dos colaboradores a partir de um novo modelo de gestão de pessoas inserido no plano estratégico da organização. Os principais objetivos são aumentar a produtividade e a eficiência, reduzir os custos de produção, encarar as ameaças como oportunidades, utilizar todo potencial dos colaboradores através do *empowerment*, concentrar esforços em melhorias, buscar sinergias de gestão, trabalhar com estruturas organizacionais mais flexíveis, ágeis e enxutas, investir em tecnologia e educação, melhorar o clima organizacional e aumentar o comprometimento dos colaboradores. Apesar de ambiciosos, esses objetivos foram desenvolvidos sob a premissa de que deveriam apresentar vantagens tanto para a empresa, quanto para os empregados, conforme Quadro 1, buscando assim o engajamento de todas as partes envolvidas no Projeto.

**Quadro1: Ganhos dos Colaboradores e da Empresa**

<b>Ganhos dos Colaboradores</b>	<b>Ganhos para empresa</b>
Aumento da auto-estima uso do potencial e sua capacidade	Fortalecer o Sistema de Gestão.
Maior autonomia para decidir seu processos, com mais liberdade.	Aceleração do processo de melhoria contínua.
Maior satisfação no trabalho.	Maior competitividade (ganhos de eficiência e produtividade).
Maior realização pessoal	Potencializar o trabalho em equipe.

Fonte: Documento interno da Indústria Alfa

Para a Direção da Indústria Alfa a implantação do trabalho em equipe em suas linhas de produção significou sair da estrutura tradicional, onde se tem um grupo menor de pessoas no topo da pirâmide que faz o papel de alocar recursos, e a base com número maior de pessoas executando, para um modelo de gestão onde se tem mais pessoas pensando, executando, aprendendo, liderando e alocando. Na verdade, aproxima-se mais o líder da base operacional, permitindo a estes profissionais a possibilidade de participarem do pensar na organização, buscando assim utilizar o conhecimento e a competência de todos.

## **4.2 A etapa de elaboração**

O primeiro passo para implantação do Projeto foi a criação de uma gerência, subordinada à Diretoria de Recursos Humanos, que ficou responsável pela condução do processo. Sua estrutura conta atualmente com um Gerente Corporativo de Projeto, quatro Consultores e um Engenheiro Trainee. A missão dessa área era implantar o projeto, prestar suporte às áreas envolvidas, monitorar os resultados e realizar correções necessárias. Com este fato, a Direção da Indústria Alfa reforçou junto público interno que trabalho em equipe é um assunto importante e inserido no plano estratégico da empresa.

Para assessorar a implantação e gestão do Projeto, foi estabelecida uma parceira com uma empresa de consultoria, com ampla experiência em processos e trabalho em equipe, bem como um forte aporte acadêmico. Essa parceria envolve o desenvolvimento do modelo a ser utilizado, realização de diagnósticos, acompanhamento do projeto, além de propiciar uma perspectiva diferenciada, de alguém que está fora do contexto.

A partir dessa parceria foi desenvolvido o Modelo do Projeto de Trabalho em Equipe, que conta com oito processos, que são: Objetivos e Estratégia, Liderança, Cultura Organizacional, Estrutura, Cadeia de Processos, Pessoas, Sistema de Informações e Sistema de Medição. A ampla abrangência dos processos foi consequência do fato de que, para a Indústria Alfa, trabalhar em equipe não é apenas cortar cargos na estrutura, é necessário mudar a empresa para que a implantação do projeto tenha sucesso.

Esses processos, definidos no Quadro 2, necessitam ser avaliados e transformados para que possam suportar um modelo de gestão baseado em trabalho em equipe. Dessa forma, antes de se iniciar a implantação do Projeto de Trabalho em Equipe, a consultoria, realizou um diagnóstico para verificar onde estava cada um desses oito processos e o que teria que mudar para ajustá-los ao novo modelo de gestão.

**Quadro2: Definição dos Processos**

Processos	Definição
Objetivo e Estratégia	Objetivos e Estratégias permitem assegurar que Objetivos, Metas e Diretrizes Estratégicas sejam desdobrados em Planos e Objetivos Específicos, permitindo alinhar as atividades das equipes com as estratégias da Unidade de Negócios. Este item também aborda a alocação dos recursos necessários para a implementação dos planos de ação originados no Planejamento Estratégico e todos os recursos necessários para o Gerenciamento da Rotina.
Liderança	Liderança é um conjunto de habilidades e práticas que influenciam os integrantes das equipes a atuarem com iniciativa, entusiasmo e comprometimento visando atingir os resultados esperados pela organização.
Cultura Organizacional	Diz respeito ao conjunto de valores, dogmas e crenças partilhadas pelos integrantes das diversas equipes e que influenciam o comportamento, as decisões e ações do dia-a-dia.
Estrutura Organizacional	Corresponde à forma como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas intra e intertimes propiciando flexibilidade com relação aos seguintes aspectos: Especialização do Trabalho, Departamentalização, Cadeia de Comando, Controle e Centralização.
Cadeias de Processos	O entendimento sistêmico do conjunto de atividades e suas inter-relações para assegurar que processos sejam projetados, executados, gerenciados e melhorados atendendo às necessidades das Partes Interessadas.
Pessoas	São os esforços para proporcionar condições para o desenvolvimento das pessoas, e criação e manutenção de um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho.
Sistema de Informação e Comunicação	É a base de dados e informações sistematicamente utilizadas pelas equipes para planejamento, coordenação e gerenciamento de suas atividades, assim como para a avaliação dos seus resultados. Além disso, compreende o conjunto de mecanismos de comunicação e sensibilização dos integrantes das equipes para temas de seu interesse ou da organização.
Sistema de Medição	É o conjunto de indicadores que quantificam o desempenho da equipe com relação aos aspectos estratégicos e operacionais, possibilitando monitoramento, análise crítica e identificação de oportunidades de melhoria.

**Fonte: Documento interno da Indústria Alfa**

Com relação às etapas que devem ser seguidas, o Projeto foi estruturado em três fases distintas, pelas quais as equipes devem evoluir: Equipe Inicial (período de 6 a 9 meses), Equipe de Transição (período de 9 a 12 meses) e Equipe Experiente (período de 12 a 14 meses). Originalmente, o projeto contemplava também uma quarta fase, denominada Equipe Auto-Gerida, que foi suprimida. Para a Indústria Alfa o ganho de passar de uma equipe experiente para Equipe Auto-Gerida é muito pequeno e em alguns processos produtivos é muito difícil chegar a este estágio. Por isso ela optou por não implantar Equipes Auto-Geridas, pelo menos neste momento.

É importante ressaltar que, apesar de haver uma previsão de tempo para cada fase do projeto, a evolução não é automática. Ela depende essencialmente dos resultados do diagnóstico dos processos. Dessa forma, um diagnóstico também é realizado pela consultoria parceira nas equipes quando é chegada a hora de mudar de fase e esta mudança somente ocorrerá se os resultados forem satisfatórios, ou seja, tenham atingido os objetivos estabelecidos para cada processo. Se os objetivos não são atingidos, a equipe não evolui de fase.

### **4.3 O novo papel da supervisão**

Uma das primeiras conseqüências da implantação do Projeto foi a eliminação do nível de Supervisão na estrutura da empresa. Na primeira fase, Equipe Inicial, os antigos Supervisores assumem a função de Facilitadores, e sua principal atribuição passa a ser ajudar a equipe a se desenvolver para que possam pouco a pouco assumir novas responsabilidades. O Facilitador

também é o responsável pelo relacionamento com as Equipes de Apoio e Suporte e com o nível gerencial. Não são todos os Supervisores que se tornam Facilitadores, pois algumas equipes não possuem esta função, e mesmo aqueles que assumem este papel também é por prazo determinado, pois quando a equipe entra na fase experiente, a função de Facilitador deixa de existir.

É importante ressaltar que os Supervisores são preparados para uma carreira de especialista/ técnica e, na medida em que as equipes atingem maior grau de maturidade, eles são transferidos para as Equipes de Suporte, que engloba, dentre outras funções, executar atividades de apoio ao processo produtivo (ex.: engenharia de manutenção, engenharia de processos e produtos, qualidade, etc.).

A partir da saída do Facilitador, o Operador Líder, assume as suas funções e na hierarquia fica subordinado diretamente ao Gerente da Área. A principal diferença entre o Supervisor e o Operador Líder é que este último destina aproximadamente 80% do seu tempo executando tarefas comuns a todos Operadores de Produção. Assim sendo, é essencial que ele tenha todas as habilidades de sua equipe, mais uma que é a de liderança.

Em cada uma das etapas das equipes, há uma definição de responsabilidades entre os seus integrantes, que evolui a medida que as equipes avançam nas fases. Como pode se observar no Quadro 3, no início a maioria das responsabilidades estão centradas no Facilitador, mas aos poucos essas responsabilidades são direcionadas para as Equipes, para o Gerente ou para a Equipe de Suporte, até a extinção da função do Facilitador. Na fase experiente a equipe já tem um alto grau de responsabilidades sobre o processo produtivo.

**Quadro 3: Evolução das Responsabilidades das Equipes**

		Equipe Inicial					Equipe de Transição					Equipe Experiente			
		Gerente Geral	Gerente	Facilitador	Líder	Time	Gerente Geral	Gerente	Facilitador	Líder	Time	Gerente Geral	Gerente	Líder	Time
<p>● Responsável ○ Colabora / Facilita</p> <p>Categorias de Papéis e Responsabilidades</p>															
Coordenação de Reuniões do Sistema de Liderança	Conduzir Reuniões com os Líderes		●	●				●	○			●	●		
Definição e Monitoramento de Objetivos e Estratégias	Conduzir Reuniões das Equipes			○	●					●				○	●
	Estabelecer Objetivos e Metas das Equipes alinhados com Objetivos da Empresa	○	●	○		○	●		○	○		○	○	●	
	Estabelecer Plano de Ação para atingir os Objetivos		○	●				○	●	○			○	●	
Análise Crítica dos Resultados	Avaliar resultados dos indicadores de desempenho da Área		●	●			●	○	○			●		○	
	Avaliar os Resultados do Time		○	●			●		●	○		●		○	
Planejamento e Acompanhamento Orçamentário	Elaborar Orçamentos		●	○			●	○	○			○	○	●	
	Aprovar Orçamentos	●	○				●					●			
Análise e Solução de Problemas	Tratamento de Reclamações/ sugestões de melhoria			●	○	○			○	●				●	
Relacionamento Internos e Externos	Relacionamento com fornecedores internos		○	●			●		○			●		○	
Gestão do Sistema de Informações	Assegurar o fluxo de informações entre os times		●	○			●					●			
Gestão de Recursos Humanos	Seleção e decisão de novos integrantes da equipe		●	○			●		○	○		●			
Capacitação e Desenvolvimento	Identificar necessidade de Treinamento							●	○				●	○	
Coaching	Coaching nos integrantes da Equipe								●				○	●	
Avaliação de Desempenho	Avaliar o Desempenho dos Líderes			●			●	○				○		●	
Gerenciamento das atividades do dia-a-dia	Gerenciar programação de trabalho da equipe				●				●	○				●	
Elaboração e cumprimento de padrões de trabalho	Cumprir os padrões técnicos de processo, SSMA, qualidade e 7S				●	●			●	●			●	●	
Gerenciamento do Ambiente de Trabalho	Resolver conflitos entre líderes e equipe	○	●				●	○	○	○		○	○	●	

Fonte: Documento interno da Indústria Alfa

#### 4.4 A implantação

Antes da efetiva implantação do Projeto foram desenvolvidas atividades para a preparação do ambiente, através de diversas ações de sensibilização, de treinamento, de preparação da liderança e de comunicação, que foram realizados seis meses antes de se lançar o programa.

Após a preparação do ambiente, o Projeto Trabalho em Equipe foi implantado de forma piloto em setembro de 2005 em uma apenas uma Gerência, escolhida em função de apresentar ambiente propício, liderança inovadora e processo de produção de fácil adaptação ao modelo de equipes. Posteriormente o Projeto foi disseminado para outras Gerências. A implantação em outras duas Unidades de Produção da Indústria Alfa começou depois que os resultados positivos começaram a aparecer na Unidade Piloto.

Como a implantação do Projeto de trabalho em Equipe representa um processo de mudança importante, havia a necessidade de, na concepção do projeto, identificar as possíveis fontes de resistências individuais que provavelmente ocorreriam na implantação do novo Modelo de Gestão, apresentadas na Figura 1.



**Figura 1: Resistências Individuais**  
Fonte: Documento interno da Indústria Alfa

Em termos práticos, estas previsões se confirmaram, em todos os níveis da organização. Mas esta resistência foi mais intensa na média liderança por vários motivos: medo de perder o poder, medo do novo papel, medo de ser demitido e medo de perder o status. Os Operadores também apresentaram resistência, só que de forma menos intensa, provavelmente devido ao fato que eles têm muito a ganhar neste novo Modelo de Gestão: são desenvolvidos, têm oportunidades de crescimento, passam a participar mais ativamente do processo decisório de suas atividades de trabalho, são ouvidos bem como têm a oportunidade de representar a equipe em determinados eventos. No caso dos Operadores, a resistência está mais relacionada ao fato que antes havia o Supervisor para decidir as questões cotidianas da linha de produção, e hoje muitas destas responsabilidades estão sendo transferidas para as equipes.

Os dois principais instrumentos para vencer estas resistências foram a preparação dos colaboradores, através de diversas atividades treinamento, e a transparência na implantação do

Projeto, colocada em prática através de um plano de comunicação que visava tornar claro os objetivos, os novos papéis de cada um, os ganhos e o modo de funcionamento para todos os colaboradores. Desta forma, as resistências estão sendo superadas dentro de um processo de evolução normal de implantação de equipes.

Na transição para o trabalho em equipe, os Operadores mantêm seus cargos e funções, e o que muda primeiramente é o gerenciamento da rotina e questões administrativas, relacionadas a faltas, atrasos, horas extras, férias passam para a responsabilidade da equipe. Algumas atividades são direcionadas para o gerente, e outras para equipe de suporte. Em termos de processo, acionar a mecânica ou solicitar algum tipo de suporte à área de Engenharia também passa a ser responsabilidade da equipe. Também se estimula a multifuncionalidade, que na Indústria Alfa significa entender mais de qualidade, manutenção, segurança, processo e custos, ou seja, ter uma visão mais ampla de seu trabalho.

Atualmente, a maior parte das equipes da Indústria Alfa encontra-se na fase Equipe de Transição, onde os Operadores recebem os indicadores de suas áreas, monitoram os resultados, tomam ações corretivas para problemas de produção, fazem a gestão administrativa da equipe, já possuem uma maior compreensão do negócio, conhecem quais são os objetivos que eles têm de atingir. Nesta fase todos os Operadores estão sendo treinados em Análise e Solução de Problemas, que é uma ferramenta essencial para a gestão da rotina do processo produtivo.

#### **4.5 Monitoramento e Resultados das Equipes**

Para desenvolver o plano de ação e realizar o monitoramento do Projeto Trabalho em Equipe foi criado um comitê, coordenado pela área de Recursos Humanos que se reúne mensalmente com a participação dos gerentes, dos facilitadores e de outros colaboradores envolvidos no processo. A base para se estabelecer o plano de ação são os resultados do diagnóstico dos oito processos, que foi realizado pela consultoria parceira no início do projeto e repetido nas mudanças de fase das equipes. Como exemplos de atividades incluídas no plano de ação, destacam-se: mudança nas descrições de cargo, ajustando os perfis de funções para o modelo de gestão de trabalho em equipe, ajuste no processo de recrutamento e seleção, pois devido a eliminação do nível de supervisão é preciso definir quem assumirá essas responsabilidades, agilização no processo de comunicação, visando dar maior suporte para as equipes, etc. Essas mudanças estão ocorrendo em diversos processos da empresa, fazendo com que o plano de ação demande muita dedicação dos colaboradores nele envolvidos.

Os primeiros resultados do projeto são bastante positivos: em uma das Unidades da Indústria Alfa, a pesquisa de ambiente para avaliar o clima organizacional apontava um nível de satisfação de 76,75% antes da implantação do Projeto. Esta pesquisa foi realizada novamente na mudança de fase, de Equipe Inicial para Equipe de Transição, e o resultado apresentou 83% de satisfação, e esta melhoria ocorreu em todos os itens avaliados: reconhecimento, segurança, trabalho em equipe, liderança, iniciativa, condições de trabalho, dentre outros. Outro eixo de monitoração são os resultados organizacionais e nesta mesma Unidade da Indústria Alfa, no ano de 2006, os ganhos com redução de consumo, ganhos de produtividade, redução de horas extras, e outros, propiciaram uma economia de quase R\$1.000.000,00, sem contar ganhos que ainda não foram mensurados, como comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

## **4.6 Desafios**

Para implantação do Projeto Trabalho em Equipe, a Diretoria de Recursos Humanos foi uma das áreas que sofreu maior impacto e, além disso, grande parte do sucesso do projeto depende de se ter um RH forte. Por isto, conforme citado anteriormente, foi criada uma Gerência de Projetos que realiza o acompanhamento de todo o processo. Além de liderar o Projeto, o RH está adaptando os seus subsistemas a esta nova realidade: foi preciso mudar o processo de integração; a área de remuneração passou a ter maior transparência e com isto os Operadores já têm acesso a estrutura salarial dos cargos; o processo de seleção interna passa a ser mais utilizado; a avaliação de desempenho necessita mudar, visando verificar não só as metas individuais, mas também as metas da equipe e na área de treinamento todos os processos estão sendo revistos pois esta área é uma das mais demandadas neste processo de mudança. Para se ter dimensão da importância do setor de treinamento, o Projeto Trabalho em Equipe contempla mais de trinta tipos de cursos, englobando o desenvolvimento de competências comportamentais, administrativas e habilidade técnicas.

Outro desafio foi definir o número de integrantes, ou seja, o tamanho ideal de cada equipe. Para isso foram mapeadas de forma detalhada as atividades produtivas, visando garantir que as equipes tivessem visibilidade do processo como um todo, bem como um produto para entregar. Atualmente a amplitude do tamanho das equipes varia entre 2 e 18 participantes.

A complexidade e o volume de trabalho são grandes, e para superá-los é necessário ter claro quais são os objetivos a serem alcançados, realizar um planejamento e acompanhamento detalhado das ações, buscar o comprometimento de todos os envolvidos no Projeto e desta forma superar os desafios que se impõe para implantação do Projeto Trabalho em Equipe.

## **5. Conclusão**

Dentre os motivos que contribuíram para o atingimento dos objetivos estabelecidos pela Indústria Alfa para o Projeto Trabalho em Equipe, um dos principais está relacionado com a criação de uma Gerência que ficou responsável pela concepção e implantação do Projeto. Conforme apresentado na revisão bibliográfica o tema trabalho em equipe é complexo e muitas são as empresas que não atingem os resultados esperados. Para enfrentar essa complexidade, a Gerência do Projeto, dentre outras ações, agregou novos horizontes ao Projeto ao estabelecer uma parceria com uma consultoria com reconhecida expertise no assunto e criou um comitê que ficou responsável pela elaboração de plano de ações e acompanhamento dos indicadores do Projeto, visando adequar a estrutura, processos e cultura da empresa ao novo modelo de gestão de pessoas. Essas iniciativas deram robustez ao Projeto, ao dotá-lo de instrumentos que apoiavam de forma consistente a disseminação dos valores compreendidos no tema trabalho em equipe.

Observa-se se também uma importante melhoria no ambiente de trabalho, mensurada através de pesquisas de clima organizacional. Esses resultados não surpreendem, pois de acordo com o que foi apresentado na revisão bibliográfica, as equipes têm um grande potencial para aumentar o nível de satisfação dos funcionários. Isso se deve ao fato que através do trabalho em equipe os funcionários têm maior possibilidade de encontrar significado no trabalho, pois têm mais responsabilidades, maiores oportunidades para usar suas capacidades, estão em constante processo de aprendizagem e são considerados como atores importantes no contexto organizacional, fatores esses que contribuem para uma maior satisfação das necessidades humanas.

Outro ponto de apoio importante para o Projeto Trabalho na Indústria Alfa foi a adaptação dos processos da organização a esse novo modelo de gestão de pessoas, pois implantar equipes não é apenas reduzir níveis hierárquicos, é necessário mudar a organização, e isto implica em um processo de transformação e mudanças, muitas vezes difíceis de serem implantados.

Recomenda-se novas pesquisas visando avaliar a percepção dos funcionários sobre a implantação do Projeto Trabalho em Equipe, bem como mensurar a contribuição do trabalho em equipe para o aumento do nível de comprometimento dos funcionários.

## 6. Bibliografia

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade. In VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. (Org.). *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G.; PAROLIN, S. R. H. *A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Curitiba: ANPAD. [CD-ROM], 2004

DRAKE, R. I.; SMITH, P. J. *Ciência do comportamento na indústria*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *The discipline of teams*. Boston: Harvard Business Review, p. 111-120 mar-abr 1993b.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *The Wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993a.

LANNES, L. S. *Equipes auto-gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação*. Seminários em Administração FEA-USP. Anais. São Paulo. Semead, 1999.

MORIN, E. M. *Os sentidos do trabalho*. RAE Executivo, São Paulo, vol. 1, n. 1, p. 71-75 ago-set-out 2002.

MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio. 1995.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam – O que não deu certo e como torna-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SIRIANNI, C. *A força das equipes*. São Paulo: HSM Management, n. 5, nov-dez 1997.

WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN. R. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.