

### EQUIPES AUTOGERIDAS COMO ESTRATÉGIA E DIFERENCIAL DE COMPETITIVIDADE UM ESTUDO DE CASO

*Almir Zampolo<sup>(\*)</sup>*

#### RESUMO

As mudanças exigidas pela dinâmica dos tempos atuais está relacionada diretamente com decisões de estratégias inovadoras, que se torna a base a mudança organizacional.

Os processos acabam gerando ambientes de trabalho adversos, reforçados pela ansiedade e a resistência às mudanças. Equipes não são a solução para todos os problemas presentes e futuros. Elas não resolverão todas as situações, nem sempre poderão melhorar os resultados de todos os grupos, e tão pouco serão capazes de ajudar a alta administração a tratar de todos os desafios de *performance*. Todavia, geralmente as equipes superam a *performance* de outros grupos e indivíduos. Elas representam uma das melhores formas de se apoiar as amplas mudanças que se fazem necessárias para que as organizações passem a apresentar alta *performance*. E os executivos que realmente acreditam que características comportamentais são fundamentadas na qualidade, inovação, minimização de custos e serviços ao consumidor ajudam a construir uma vantagem competitiva são os que terão como prioridade o desenvolvimento de equipes.

---

<sup>(\*)</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP; administrador; pós-graduado em administração financeira; professor universitário nas disciplinas de Teoria Geral da Administração e Administração Financeira/Orçamentária.

## APRESENTAÇÃO

### Objetivo

O objetivo deste trabalho está resumido neste relatório, onde há uma revisão bibliográfica sobre o assunto a ser abordado e uma visão geral sobre a Empresa **DELPLHI - DIVISÃO ENERGIA E COMPONENTES DA GENERAL MOTORS DO BRASIL**. O objetivo é fazer uma revisão bibliográfica e analisar um caso de desenvolvimento de equipes, interligando este tema ao assunto de planejamento estratégico como diferencial de competitividade.

### A Importância do Assunto / Caso

Fatores conjunturais e estruturais, bem como o surgimento de novos paradigmas, forçaram as empresas a se tornarem mais competitivas. Isso conduziu os administradores a uma adaptação das estruturas internas e dos métodos de gestão dos negócios. Com a apropriação de novas tecnologias, grandes transformações ocorreram no mundo, sobretudo nas comunicações, que tornaram possíveis o acesso as informações. Isto permite aos administradores uma otimização dentro de suas organizações na busca da racionalização.

De modo geral, os responsáveis pelas organizações tomam decisões e resolvem seus problemas através do conhecimento acumulado de suas experiências. No entanto, a teoria ajuda as pessoas a compreenderem o mundo que as cerca e a envidarem seus esforço em problemas melhor focados. Por outro lado, pode esclarecer pontos em que a prática não conduz a boas decisões.

As corporações do século XXI, serão formadas por um núcleo central de executivos responsáveis pelas finanças, pelos recursos humanos e por equipes multidisciplinares, que executarão o processos básicos, como o desenvolvimento de produtos e vendas. Essa visão, que há alguns anos mostrava-se distante, parece ser realidade no mundo inteiro nos dias de hoje. Os administradores precisam, sempre agir sobre o presente - os fatores básicos - e o futuro. Nos dias atuais, não podemos pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo

contrário, devemos administrar visando mudanças - mudanças como oportunidades e como ameaças.

A dinâmica dos mercados de negócios exige que as organizações empresariais disponham de um patrimônio humano, acima de tudo, feliz. Conseqüência do estágio de evolução da sociedade brasileira, especialmente quanto aos processos organizacionais, evidencia-se a necessidade de prover recursos e atividades adequados ao bom atendimento dos colaboradores diretos nas empresas. Certamente as organizações brasileiras passam por reestruturação, substituindo os atuais níveis hierárquicos por equipes. O enfoque principal passa a ser o *empowerment* das equipes e um grande esforço na melhoria dos processos de comunicação. As mudanças exigem também a criação de estratégias inovadoras, que ofereçam abordagens alternativas para que ocorram estas transformações.

### REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As intensas transformações mundiais possibilitam entender que a aldeia global já não é algo inatingível, fazendo parte da realidade presente. A sociedade brasileira está se conscientizando desta competição global, bem como as mudanças que ocorreram na economia, a globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos, nas mais diversas partes do mundo, as mudanças nas relações de trabalho, nas transformações tecnológicas que compõem o cenário onde as competitividades estruturais e empresariais estimulam as organizações a realizarem trabalhos em equipe, objetivando a competitividade em alcançar produtos e serviços de alta qualidade e baixo custo.

As mudanças são regras nas empresas atuais, e com estas mudanças, surge a necessidade de pessoas capazes de trabalharem em grupos, formando equipes objetivas e eficientes na obtenção de um objetivo comum.

Com a expansão do mercado e sua natural complexidade, via globalização, os grupos multifuncionais, tornam-se o único meio para o desenvolvimento de soluções empresariais, com três benefícios principais: melhor resolução de

problemas, maior produtividade e utilização eficaz de recursos.

Produtos e serviços de qualidade são uma das vantagens mais importantes do trabalho em equipe e como a velocidade é um ponto estratégico, devido ao avanço tecnológico de novos produtos, torna-se essencial a equipe. O trabalho conjunto dos integrantes na elaboração de soluções baseadas nos dados, concentrando-se no trabalho sem apontar os culpados, revela significativa melhoria de custos e qualidade do produto.

Outro benefício do trabalho de equipe é a criatividade e inovação, desenvolvidos através de esforços de grupos, pois o trabalho eficaz dos integrantes podem criar soluções, desde que haja definição das metas, habilidade de ouvir atentamente e comunicação de maneira compreensível a pessoas com diferentes tipos de habilidades e conhecimento. Os resultados são positivos, por serem beneficentemente tangíveis para as empresas, além de propiciar uma grande satisfação pessoal, para quem integra eficazmente uma equipe.

### **Eficácia das Equipes**

Existem algumas exigências básicas para uma implementação bem sucedida do conceito de equipe:

- A. Os membros da equipe precisam ter a oportunidade de realizar um trabalho verdadeiro; isto é, eles precisam da chance de contribuir significativamente usando seus pontos fortes.
- B. Os membros da equipe precisam da oportunidade de resolver problemas reais e tomar decisões reais em um ambiente que valorize seu discernimento. Se receberem apenas problemas "solucionados" para resolver, as equipes poderão perder a essência e o entusiasmo.
- C. Os componentes da equipe precisam sentir que estão sendo apoiados pelos executivos da organização. Não podem sentir que estariam sendo usados, o conceito de equipe estaria condenado ao fracasso.

- D. O treinamento deve fazer parte do cotidiano da organização, no sentido de fornecer bases ou suportes aos membros das equipes para que estes tornem-se capazes de assumir novos desafios (capacidade e competência).

A meta de todos os programas de equipes é atingir a eficácia. Esta ocorre quando as mudanças de atitude e comportamento começam a se enraizar e a cultura organizacional passa a se transformar em um ambiente de apoio e educação, onde todos sentem suas contribuições valorizadas, desejadas e essenciais para o futuro da empresa. A eficácia só será demonstrada quando os funcionários acreditarem que os executivos da empresa estão empenhados no uso de equipes.

O conceito de equipe significa fazer as coisas da maneira melhor. Se a estrutura tradicional de administração representasse a melhor maneira de gestão, não haveria necessidade de mudança. Vários anos de tentativa de administrar por meio rígido e autoritário demonstram que esse não é o melhor caminho. As equipes exigem uma dose de esforço de seus integrantes, apoio incondicional e consumo de tempo. A energia e a convicção necessárias para implementar com sucesso a gestão por equipes são substanciais, assim como as recompensas potenciais.

### **Motivação, Autopercepção e Capacidade**

Considera-se que a solução para a delegação eficaz de poder está relacionado com a motivação e os interessados no *empowerment* estão focados na motivação das equipes.

Em 1990, M. Heaphy e D. Henderson afirmaram que: " para atingir a melhoria contínua, deve-se enxergar a relação empregador-empregado como uma interdependência; um modelo de papel inter pares no qual cada um "serve" o outro". Em resumo, essa relação se destina a assegurar que a motivação seja intrínseca, tendo o funcionário como originador da ação. Como observam Heaphy e Henderson, "esse desempenho pessoal aumenta a autoconfiança e reduz o medo da mudança".

Seguindo com esse mesmo argumento, pode-se dizer que não é suficiente deixar que as equipes tenham apenas influência sobre os processos

de entrega de produtos ou serviços ao cliente, porque gera uma motivação intrínseca. Para que a motivação intrínseca se torne regra geral, os membros da equipe devem saber que possuem autonomia sobre o processo.

Tanto o comportamento, como o comportamento de uma equipe, não é o resultado, exclusivamente, de maior motivação, nem mesmo da criação de motivação intrínseca em oposição a motivação extrínseca. O comportamento é, na realidade, produto de três elementos inter-relacionados: motivação, autopercepção e capacidade.

#### ▪ **Motivação**

Só se pode atingir a motivação intrínseca com uma liderança eficaz. R. Tannenbaum e W.H. Schmidt afirmaram, em um artigo escrito para a *Harvard Business Review* em 1973, que a liderança eficaz é o resultado do gerenciamento de três conjuntos básicos de fatores: características do gerente (antecedentes, conhecimento, valores e experiência); características dos subordinados (autonomia, responsabilidade pela tomada de decisão, conhecimento e experiência); e características da situação (clima organizacional, natureza do grupo de trabalho, natureza da tarefa e pressão do tempo). Os dirigentes poderão assegurar e dar suporte à motivação intrínseca somente quando essas características forem administradas.

#### ▪ **Autopercepção**

As equipes devem reconhecer o papel por desempenhar na implementação e sustentação da melhoria contínua da qualidade. Isso exige que as equipes se envolvam na construção de uma visão organizacional, entendam claramente seu papel na formulação e na consecução das metas da estratégia da qualidade, e estejam comprometidas com os valores da empresa.

#### ▪ **Capacidade**

As equipes devem ter o conhecimento e as qualificações necessárias para utilizar técnicas de tomada de decisão em relação a questões sobre a qualidade. Isso deve ser produto do treinamento inicial e contínuo focalizado nas necessidades dos indivíduos e das equipes.

Uma organização não pode dizer que instituiu o *empowerment* quando não contar com esses três elementos inter-relacionados. A ausência de qualquer um deles, quando muito, nos deixa com equipes de melhoria de qualidade e não com as equipes de trabalho autogeridas ou autogerenciadas.

### **Qualidade Total**

Pode-se verificar o real significado do *empowerment* apenas comparando as características das equipes de melhoria da qualidade e das equipes de trabalho autogeridas. Torná-lo realidade, exige não só que se reconheça o papel central das equipes, mas, também, que se promova o conhecimento dos elementos que levam ao seu sucesso: motivação, autopercepção e capacidade.

A delegação de poder, por si só, não é suficiente. Deve-se dirigir a atenção para o papel da liderança eficaz na transformação da motivação extrínseca em motivação intrínseca; e a liderança eficaz, por sua vez, deve envolver o aprimoramento da capacidade das equipes de desempenhar as tarefas exigidas.

A liderança eficaz precisa, ainda, desempenhar seu papel na transmissão de uma autopercepção dinâmica às equipes, de forma que compartilhem com a gerência a visão e a missão organizacional e façam sua própria contribuição particular para a *estratégia e os valores da empresa*.

Os bons líderes afirmam que seu êxito se deve à capacidade de motivar e fazer vir à tona o talento daqueles que trabalham ao seu redor. Eles compreendem que os funcionários gostam e precisam ter a sensação de que também são "donos" da empresa, com poder de decisão, para crescer emocional e intelectualmente. A idéia é combinar a capacidade do funcionário com as necessidades da organização, há quem chame

esse tipo de procedimento de Gestão da Qualidade Total, ou simplesmente TQC (Total Quality Control). Que consiste em três etapas simples:

- a) faça as coisas corretamente logo da primeira vez;
- b) transmita a todos as necessidades e expectativas do cliente e do fornecedor;
- c) delegue poder às pessoas e reforce a responsabilidade que acompanha esse poder.

À medida que as necessidades organizacionais aparecem, os funcionários vão conquistando poder, de acordo com sua capacidade, até que tenham plena autoridade sobre seus processos de reestruturação específicos. A maior parte das situações podem ser mais bem gerenciadas por funcionários que estejam plenamente familiarizados com suas atividades diárias. Uma equipe deve, portanto, reunir as pessoas que têm maior capacidade em determinada área. Mas é importante lembrar que cada equipe é cuidadosamente criada por um membro executivo, e, uma vez formada, é deixada por conta própria para realizar o processo de reestruturação.

O *empowerment* promove a comunicação em todas as direções, com laços criados a partir dela. Uma força-tarefa pode ser criada para prevenir ou evitar problemas de comunicação ou diários de gerenciamento, concentrando-se nos problemas potenciais.

Um comitê desse tipo assegura que os funcionários recebam treinamento cruzado em diferentes áreas da organização, contribuindo para a redução das obrigações da folha de pagamento e da contratação de serviços temporários. Mais importante ainda é criar uma força tarefa para situações de crise. Seus membros podem fazer planos para evitar uma crise ou reagir antecipadamente a ela. Esse comitê tenta imaginar todo tipo de crise possível.

Cria, então, políticas e procedimentos para evitar ou contornar crise potencial; analisa formas de reagir a cada uma das possíveis crises, e participa ativamente do trabalho de conscientização dos demais funcionários sobre como atravessar as crises com segurança.

## Reestruturar para Competir

Sentindo-se incapazes de competir devido às mudanças no mercado mundial, as empresas estão sendo obrigadas a se reestruturar. Assim, tentam se adaptar a um ambiente em constante mutação, em consequência de um mercado mundial dinâmico, mudanças nacionais que envolvem fusões, quebras de bancos e aquisições de empresas.

As organizações do ano 2000 serão aquelas capazes de sobreviver ao *downsizing*, por meio de um estilo de liderança baseado no trabalho em equipe. Essas empresas vêm o desafio global como uma questão de criação e manutenção de um complexo processo de tomada de decisões, e não apenas como a descoberta de uma estrutura formal adequada. A tarefa crucial está em desenvolver uma nova perspectiva de gestão que implique no *empowerment* da força do trabalho como fonte de vantagem estratégica. As empresas que adotam essa perspectiva são geralmente capazes de superar o desempenho de suas rivais.

Mas não se pode apressar para eliminar o gerenciamento funcional. Nenhuma organização eliminou completamente a especialização em funções. Mesmo quem defende a reestruturação não prevê o fim dos executivos especialistas em produção, finanças, etc. No futuro, a maior parte das organizações acabará sendo uma combinação das duas soluções.

## ESTUDO DE CASO

A Delphi - divisão energia e componentes da General Motors - se baseou no conceito de equipes para iniciar a sua fábrica em Piracicaba. Em 1992, surgiu a idéia de transformar um departamento, instalado na fábrica de São Caetano do Sul, em uma empresa independente. A empresa produz componentes da injeção eletrônica, filtros de combustíveis e ar, baterias (Delco-*freedown*), sistema de ar condicionado e catalizador, para veículos da General Motors e para outras empresas, atingindo também o mercado internacional, principalmente Estados Unidos e Europa.

O local escolhido foi uma grande área adquirida da General Eletric, em Piracicaba,

interior de São Paulo. Hoje, com quase 900 funcionários, esta empresa utiliza-se de técnicas de trabalho em equipe. O sucesso é notadamente na qualidade e na produtividade e também nos lucros. O alicerce da unidade são as equipes autogeridas. Existem várias, compostas por membros e um coordenador, e uma "força-tarefa" de manutenção. Cada equipe é responsável, durante seu turno de trabalho, por todas as operações da unidade - pesquisa, expedição, armazenamento, manutenção, além da solução de problemas do dia-a-dia.

Os integrantes das equipes decidem, entre si, como dividir o trabalho e qual será a programação de férias e horas extras, se for necessário, e organizam o treinamento técnico. Embora caiba à gerência nomear os coordenadores, são as próprias equipes que indicam os candidatos.

Uma das premissas fundamentais do projeto é a de que todos os operadores devem aprender a desempenhar todas as tarefas necessárias para fazer a unidade funcionar - um processo que leva vários anos. Eles são encorajados a se especializar em alguma das diversas tarefas de manutenção, armazenamento, teste de qualidade e outras, o que abre várias possibilidades de carreira dentro da unidade.

Para encorajar o aprendizado sem restrição não existem classificações detalhadas de cargos ou funções, nem promoções com base no tempo de serviço, que criariam barreiras artificiais. Em vez disso, há um sistema de progressão aberto, com graduação e remuneração baseadas nas habilidades adquiridas, que são medidas por exames e testes de desempenho que as próprias equipes preparam e ministram.

Dessa forma, o aprendizado e o nível de remuneração de cada um não interferem na oportunidade de crescimento dos outros membros da equipe. Os profissionais são interdependentes, de uma maneira positiva, e o desempenho geral depende do esforço para que cada membro esteja sempre aprendendo.

O que se percebe é que o clima propicia a iniciativa, a experimentação de idéias. Os erros são encarados como oportunidades de aprendizagem, e não tratados com punições. O *layout* da fábrica também visa facilitar as iniciativas de aprendizado individuais e em equipes. A limpeza e o cuidado com o

uniforme dos funcionários, que é igual para todos, independente da posição, tornam o ambiente agradável e muito favorável. No final do dia, o funcionário entrega o seu uniforme em um setor da empresa para ser lavado e faz a troca por um outro limpo, que usará no dia seguinte.

Há um estacionamento único, sem vagas reservadas para qualquer gerente, e o refeitório é comum a todos.

Um sistema de turnos de trabalho está sendo implantado com sucesso. A organização tinha uma necessidade de mão-de-obra apenas para dois dias de trabalho durante a semana.

Criou-se turnos que trabalham dois dias e descansam cinco dias, gerando empregos e atribuindo benefícios para estes novos funcionários. A empresa está cumprindo sua parte social. Demais turnos trabalham cinco dias e descansam dois. Se a programação da produção para determinado grupo foi cumprida na quinta-feira, esta equipe não trabalha na sexta-feira, que será compensada com um outro dia que houver necessidade de horas extras. Há horário flexível de trabalho para o setor administrativo.

Por estas razões os funcionários estão comprometidos com os objetivos, envolvem-se mais nas soluções dos problemas do que em um ambiente de ansiedade e incertezas. Também apresentam menos propensão a alimentarem sentimentos de inadequação ou inferioridade, que resultam de relações trabalhistas mitificadas ou dependentes.

## CONCLUSÕES

As mudanças exigidas pela dinâmica dos tempos atuais está relacionada, diretamente, com decisões de estratégias inovadoras, que se torna a base da transformação organizacional.

Muitos administradores tomam decisões sem considerar os aspectos do ambiente interno da empresa, isto é, se ele proporciona mudanças favoráveis, quais são os elementos que compõem a cultura organizacional, as barreiras da comunicação, a questão produtividade entre outras tão importante.

Na tentativa de querer mudar rapidamente ocorrem erros, provenientes da pressão para produzir resultados rápidos e revela uma

sobrecarga sofrida por lideranças, muitas vezes despreparadas para lidar com conflitos destes níveis.

Os processos acabam gerando ambientes de trabalho adversos reforçados pela ansiedade e a resistência às mudanças. Equipes não são a solução para todas as necessidades presentes e futuras de todos. Elas não vão resolver todos os problemas, melhorar os resultados de todos os grupos, e tão pouco serão capazes de ajudar a alta administração a tratar de todos os desafios de *performance*. Além disso, quando utilizadas de forma errada, elas poderão ser, ao mesmo tempo, desperdiçadoras e destrutivas.

Todavia, geralmente as equipes superam a performance de outros grupos e indivíduos. Elas representam uma das melhores formas de se apoiar as amplas mudanças que se fazem necessárias para que as organizações passem a apresentar alta *performance*. É os executivos que realmente acreditam que características comportamentais são fundamentadas na qualidade, inovação, minimização de custos e serviços ao consumidor ajudam a construir uma vantagem competitiva sustentável e darão prioridade ao desenvolvimento de equipes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALBUQUERQUE, L. G. & ZACARELLI, S. B.** Recrutamento interno, plano de carreiras e planejamento sucessório **In REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 10., Florianópolis, 1986. Anais. Florianópolis, ANPAD, 1986.

**GAJ, Luis** *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

**MANZ, Charles C. & SIMS, Henry P.** *Empresas sem chefes! Implementação e manutenção de um sistema de equipes autogerenciadas objetivando o crescimento do desempenho profissional*. São Paulo: Makron Books, 1996.

**MAXIMIANO, Antonio C. A.** *Além da Hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.

**MAXIMIANO, Antonio C. A.** *Gerência de trabalho de equipe*. São Paulo: Pioneira, 1996.

**STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R.** *Administração*. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil Editora, 1992.