

EQUIPES AUTO-GERENCIÁVEIS E A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ADEQUADA À SUA IMPLANTAÇÃO

Luciano Santos Lannes¹

RESUMO

Este trabalho analisa a história do homem em sua luta pela participação no trabalho, e sua integração em grupos e equipes. Desde o surgimento do modelo capitalista e a conseqüente revolução industrial, o homem foi despojado do seu poder e influência sobre o trabalho que executa, causando uma das maiores doenças do mundo moderno; a alienação. Esta alienação e o descompromisso com o que é produzido, traz como conseqüência baixo moral aos trabalhadores. Com o passar do tempo, vários movimentos buscaram resgatar a satisfação pelo trabalho, apesar das contradições envolvidas no sistema capitalista. Analisamos as formas de organização do trabalho de relevante importância para a compreensão do processo de alienação e as sucessivas tentativas de reverter este quadro, buscando os elementos que propiciaram o surgimento dos primeiros grupos de trabalho.

Avançamos pela abordagem Sócio-Técnica que deu sustentação às equipes auto-gerenciáveis. Enumeramos também, os elementos de gestão que são incompatíveis com o trabalho em equipe auto-dirigida e, fornecemos alertas a serem observados quando da implantação de equipes auto-gerenciáveis.

¹ Formado em Química, com cursos de especialização em Gestão da Qualidade e Gestão Estratégica, é MBA (Master in Business Administration) em Recursos Humanos pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: lannes@lslannes.com.br.

EQUIPES AUTO-GERENCIÁVEIS

Conceituando Equipes Auto-Gerenciáveis

A denominação “Equipes Auto-Gerenciáveis” vem da tradução do termo em inglês “*Self-Managing Work Groups*” utilizado por Hackman & Oldham (1980), ou “*Sel-Regulating Work Groups*” utilizado por Pearce & Ravlin (1987). Estas duas denominações enfatizam a característica de tais grupos de trabalho de atuarem na regulação de uma grande série de fatores que afetam a organização do trabalho dentro do grupo, assim como assuntos internos abrangendo desde a seleção dos membros até a escolha do líder. Já o termo “*Semi-Autonomous Group Work*” dado por Susman e outros autores, confere a dimensão adequada a estes grupos, visto que no ambiente organizacional, a autonomia será sempre limitada, pelo próprio grupo estar inserido em estrutura organizacional hierarquizada. Portanto, conceitualmente, “Equipes Auto-Gerenciáveis” e “Grupos Semi-Autônomos” tratam da mesma entidade, e este trabalho assumirá todo o referencial teórico da abordagem socio-técnica, embora utilizando a denominação “Equipes Auto-Gerenciáveis”. Esta escolha reside no fato de a terminologia “Grupo Semi-Autônomo” ser utilizado exclusivamente no enfoque industrial pela Engenharia de Produção, e este trabalho pretende abordar o trabalho destas equipes tanto dentro das fábricas, como também nos ambientes administrativos. Quanto a este último, a literatura disponível – principalmente norte-americana – utiliza a denominação “Equipes Auto-Gerenciáveis” até para diferenciar e escapar do enfoque sócio-técnico. Apesar deste fato, utilizaremos esta designação para caracterizarmos o espectro irrestrito da utilização das EAG.

Ulrich e Weber (1996) resumiram os critérios que caracterizam os Grupos Semi-Autônomos, que utilizaremos aqui para conceituar Equipes Auto-Gerenciáveis:

- vários trabalhadores, em uma unidade de produção limitada espacial e organizacionalmente, compartilham uma tarefa comum que é dividida em sub-tarefas, e assumem responsabilidade compartilhada a longo termo;
- os membros desta unidade, o “grupo de trabalho”, coletivamente determinam (auto-regulação coletiva) com relativamente alto grau de autonomia, a coordenação da seqüência do trabalho e a alocação de trabalhos e tarefas dentro da unidade de produção assim como a regulação *input/output*. (manutenção de fronteiras);
- cada membro pode executar uma variedade de sub-tarefas (multi-funcionalidade) e o faz dependendo da necessidade;
- inerente a este conceito está o princípio de enriquecimento de funções (“*job enrichment*”) onde é destinado ao grupo diferentes funções, como planejamento da produção e controle ou garantia da qualidade; isto permite que cada membro execute tarefas desafiadoras.

O trabalho em equipe, embora não seja uma tradição na cultura norte-americana que sempre privilegiou a competição e o individualismo, tem recebido grande atenção nos últimos anos como a grande saída para a produtividade e satisfação das pessoas. A literatura americana refere-se a “*Self-Managing Work Teams*”, sendo interessante notar a substituição do termo *Group* por *Team*, o que em português também encontra uma justificativa lógica. Embora os termos “grupo” e “equipe” encontrem no Aurélio o significado de pequena associação ou reunião de pessoas ligadas para um fim comum, na literatura administrativa o termo “equipe” se aplica a um grupo que possui certas características especiais em termos de afinidade, sentido de missão e que trabalham de forma cooperativa. Já o “grupo” é empregado para enfatizar uma reunião de pessoas que embora trabalhando fisicamente próximas, não apresentam as características citadas de uma equipe.

É também interessante notar que o grande volume de literatura comercial² que temos acesso no Brasil, provém exatamente dos EUA. Nos inúmeros textos que tratam das Equipes Auto-Gerenciáveis, encontramos quando muito uma vaga referência a “teoria dos sistemas sócio-técnicos”, referindo-se ao início do estudo das equipes mas, ressaltam que as teorias do SST são hoje pouco utilizadas. Este fato possa talvez ser explicado, pelas fortes ligações da perspectiva socio-técnica com o conceito de autogestão. Enquanto a escola Sócio-Técnica valoriza o trabalho em equipe e aponta o desenvolvimento do conceito de cidadania integrado a elevação do nível cultural do trabalhador, o movimento norte-americano favorável ao trabalho em EAG, focaliza a produtividade e realização pessoal, dentro de uma moldura que não privilegie conceitos socialistas de organização do trabalho e da sociedade.

Os trabalhos da escola sócio-técnica estão sistematicamente voltados para o ambiente produtivo e demasiadamente presas aos sistemas de trabalho primários. Por esta razão encontramos poucas referências ao trabalho em EAG em ambientes administrativos.

A Sócio-Técnica e o Trabalho em Equipe

Este tópico resalta a importância da escola sócio-técnica no estabelecimento de equipes de trabalho. Duas experiências pioneiras balizaram todo o desenvolvimento da abordagem sócio-técnica; as minas de carvão de Durham, na Inglaterra, e a indústria de fiação indiana em Ahmedabad.

No caso das minas de carvão da Inglaterra, por volta de 1948, os operários constituíam, a princípio, um grupo homogêneo, onde os seus membros eram auto-selecionados, e multi-qualificados, realizando cada um, todo o ciclo de extração do carvão como um empreendimento conjunto. O grupo trabalhava sem supervisão e era remunerado como grupo e desenvolvia grande adaptabilidade às condições locais de trabalho. Todo o trabalho era manual contando apenas com ferramentas, o que tornava este trabalho extremamente desgastante.

Em busca de maior eficiência e produtividade as operações da mina foram mecanizadas, sendo que os mineiros foram organizados em grupos de quarenta homens por veio carbonífero, divididos em sete subgrupos especializados. Cada grupo exigia um diferente nível de habilidade, sendo remunerados de forma diferenciada. Os grupos desenvolviam seus trabalhos de forma isolada e necessitavam de supervisão contínua. As diferenças de status entre componentes de diferentes subgrupos era acentuada. (Trist & Bamforth, 1951).

O Instituto Tavistock de Londres foi chamado para estudar as razões do não aumento da produtividade com a introdução da mecanização e além disto, o aumento significativo dos índices de absentéismo e rotatividade.

Trist com a ajuda de Bamforth, então aluno de pós-graduação do Tavistock e, que já havia trabalhado nas minas de carvão, redigiram o primeiro exemplar de “uma análise sócio-técnica”. Neste trabalho descrevem com detalhes o trabalho de extração de carvão.

Tempos depois, Bamforth retorna às minas para a continuidade dos estudos e se depara com uma nova prática organizacional na mina da aldeia de Chopwell. Esta nova prática era uma clara desobediência ao imperativo tecnológico. Os mineiros haviam se reorganizado mantendo o grupo de quarenta mineiros por veio, mas os subgrupos agora trabalhavam de forma interdependente ao longo dos turnos. Assim, cada mineiro realizava funções internamente alocadas pelo grupo e os subgrupos realizavam todas as tarefas relativas a extração do carvão. A remuneração voltou a ser para o grupo de quarenta como um todo. As equipes realizaram seu próprio sistema de rotatividade de tarefas e turnos.

Esta nova forma de organização envolvia a formação de “grupos” relativamente autônomos alternando turnos e papéis com um mínimo de supervisão. (Trist, 1981)

² Literatura comercial refere-se aos livros de caráter não acadêmico, que prometem a última solução para os problemas administrativos das empresas, escritos pelo guru do momento.

Esta experiência jogou por terra a tese do determinismo tecnológico como consequência lógica da evolução tecnológica, rompendo com a tendência de fracionamento de tarefas e burocratização.

A experiência de uma companhia de tecelagem e fiação indiana, em Ahmedabad, foi muito similar a das minas de carvão, no sentido em que uma operação totalmente manual foi automatizada através de máquinas, e o resultado foram problemas sociais e psicológicos tanto para a gerência como para os trabalhadores.

Novamente foi solicitada a intervenção do Tavistock, onde Rice (1958) supervisionou a reestruturação organizacional de duas unidades, onde os grupos foram definidos pelos próprios trabalhadores poucas horas após tomarem conhecimento das bases da proposta de reestruturação. Segundo Rice, nem ele próprio, o presidente da empresa ou os gerentes, participaram de qualquer discussão com supervisores ou trabalhadores, nem visitaram a unidade novamente até que a reorganização tivesse sido implementada. Era o nascimento dos grupos semi-autônomos.

Grupos Semi-Autônomos na Abordagem Sócio-Técnica

As experiências das minas de carvão e da tecelagem, traçaram o perfil dos primeiros grupos semi-autônomos, que podem ser assim definidos:

Equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição de funções para os membros. As justificativas para este esquema contemplam tanto o aspecto social como o aspecto técnico do trabalho. Fleury & Vargas (1983)

A denominação de grupos semi-autônomos decorre da impossibilidade de um grupo ser totalmente autônomo quando pertencente a uma organização, o que o torna cercado por restrições de ordem estratégica e logística.

Sob o aspecto social, o ponto de maior relevância é a oportunidade para que as pessoas se relacionem dentro do grupo, com a finalidade de atingirem os objetivos do grupo da melhor maneira e com a máxima eficiência. Este inter-relacionamento caracteriza-se por relações de trabalho entre pessoas maduras, e não como fruto de relações de amizade como colocavam os defensores do Enriquecimento de Cargos. (Fleury & Vargas, 1983)

Neste esquema, evita-se a formalização de cargos para que não se perca a flexibilidade e a multifuncionalidade que o trabalhador deve apresentar. O grupo recebe uma tarefa com baixo nível de detalhamento, assim como recursos para executá-la, e tem autonomia para se estruturar da melhor maneira para a realização do trabalho. Um grupo deve ser formado pelo menor número de pessoas, capaz de desempenhar um trabalho completo assim como, satisfazer as necessidades sociais e psicológicas de seus membros. (Rice, 1958)

Algumas maneiras de organizar os grupos:

- 1) Grupos em série:
- 2) Grupos em paralelo:
- 3) Grupos independentes (cada grupo faz produtos diferentes)

Quanto a estruturação dos grupos, apesar destes terem autonomia para tal, os três padrões mais observados são os seguintes:

- Cada trabalhador produz produtos completos.
- O grupo trabalha cooperativamente para produzir o produto completo.

- O grupo trabalha de modo progressivo: cada pessoa desenvolve um estágio. Fleury & Vargas (1983)

Os Pesquisadores de Tavistock em suas conclusões, destacam as seguintes características dos grupos semi-autônomos:

1. grupo deve ser coletivamente responsável por uma substancial – embora gerenciável – parcela do negócio;
2. arranjo do trabalho deve facilitar o relacionamento social que alimenta a interação cooperativa;
3. Os indivíduos devem ter a oportunidade de aprender todos os trabalhos interiores a este segmento organizacional;
4. Os grupos devem ter a autoridade, materiais e equipamentos necessários à execução de suas tarefas, e o retorno requerido para avaliar sua performance. (Pearce & Ravlin, 1987)

Como sistemas sócio-técnicos abertos, a autonomia de um grupo semi-autônomo tende a crescer a medida que ele adquire cada vez mais a habilidade da resolução de problemas e absorve funções de manutenção e controle. São ainda, sistemas capazes de adquirir conhecimento e evoluir – são *learning systems* (Trist, 1981).

Os grupos semi-autônomos permitem uma melhor acomodação das diferenças de habilidade, motivação e comportamento que há entre os indivíduos (Trist, 1981). No desenvolvimento de tarefas em grupo há uma maior possibilidade de encontrarmos um trabalho significativo que desenvolva responsabilidade ao mesmo tempo em que permite uma maior satisfação das necessidades humanas (Buchanan, 1979).

Os grupos semi-autônomos, por apresentar uma redundância de funções e competências e habilidades permite uma adaptação mais rápida às mudanças, sendo facilitadores dos processos de integração sistêmica destacados pelo enfoque sócio-técnico.

Entretanto, ao mesmo tempo em que o convívio por um longo período entre indivíduos de um mesmo grupo, cristaliza relações sociais, ele também sacrifica a performance do grupo, tornando-o mesmo refratário às novas mudanças, temendo a perda da identidade e a fragmentação do grupo.

A tecnologia por si só não viabiliza ou solicita a implantação de grupos semi-autônomos. A sua adoção, está diretamente vinculada a cultura organizacional e ao apoio dado pelos níveis diretivos e gerenciais da organização (Trist, 1981).

Buchanan (1979) aponta algumas pré-condições que devem estar presentes nos sistemas social e técnico para que os grupos semi-autônomos possam ser organizados:

- a. O trabalho é intrinsecamente autônomo, isto é, limita um todo completo e independente.
- b. As fronteiras físicas das tarefas são claramente definíveis.
- c. Os membros do grupo são capazes de exercer controle e responsabilidade.
- d. O controle é ligado a variáveis que são observáveis e mensuráveis.
- e. Expectativas de performance muito bem definidas.
- f. Cuidadosa seleção dos membros do grupo, buscando os que buscam maior autonomia e responsabilidade.

Pearce & Ravlin (1987), em estudo que analisou cerca de trinta grupos semi-autônomos, relacionaram as principais propriedades que caracterizam estes grupos:

- *Status* dos membros

Existir uma diferenciação de status entre os membros de um grupo pode ser uma vantagem ou trazer problemas. No caso de grupos envolvidos com tarefas rotineiras, a presença de um membro de alto *status*, estimula a produtividade do grupo. Já em grupos criativos, voltados à resolução de problemas, não deve existir tal diferenciação entre seus membros, tendo como consequência a inibição da criatividade do grupo, enfraquecendo seus resultados.

- Composição

Quanto mais heterogêneo for um grupo, relativamente às suas habilidades e atitudes, maiores são as chances de que o grupo apresente inovação frente a resolução de problemas.

O tamanho do grupo também é fator decisivo ao seu sucesso e efetividade. Ele deve ter entre cinco e doze membros, com número ideal de oito. Um grupo inferior a cinco pessoas tende a dar um caráter extremamente pessoal ao grupo, dificultando substituições. Um grupo com mais de doze elementos, tende a formar subgrupos. Como regra, o grupo deve ser suficientemente pequeno para que seus componentes conheçam e identifiquem todos os demais.

- Coesão

A coesão de um grupo está diretamente vinculada a especificidade das metas traçadas e pelo retorno sobre a *performance*.

“A coesão baseada na atração pela tarefa pode aumentar o comprometimento dos membros às metas do grupo, sua habilidade para coordenar através do entendimento comum e seu nível de participação nos processos do grupo”. (Pearce & Ravlin, 1987))

- *Performance*

A *performance* do grupo é ditada pela aplicação dos demais fatores listados. A harmonização de todos estes fatores, levando-se em consideração a cultura da organização e o grau de abertura e democratização das relações de trabalho, será proporcional ao nível de *performance* que se pode esperar de um grupo semi-autônomo.

- Coordenação

Grupos que desempenham tarefas rotineiras são mais eficientes quanto mais descentralizadamente eles atuam. Grupos que recebem instruções consensuais desempenham sistematicamente melhor, embora utilizem 50% mais tempo para a tomada de decisão. O grau de especificação das tarefas é decisivo para o conveniente funcionamento do grupo e, existe um nível ótimo de incerteza ou *stress*, - relativo à execução das tarefas, à tomada de decisão e às variações provenientes do ambiente – ao qual um grupo semi-autônomo pode ser submetido. Fora deste valor, o envolvimento com as tarefas diminui, a *performance* cai e, pode ocorrer aumento no grau de alienação.

- Comunicação;

A comunicação dentro do grupo deve fluir de forma natural e sem barreiras. As diferenças entre os membros deve ser trabalhada de forma a se extrair sinergia desta relação. A questão do relacionamento interpessoal deve ser objeto de treinamento na fase de montagem do grupo. Administrar diferenças e tirar proveito de opiniões divergentes, é a chave do sucesso de grupos de alta *performance*.

Da mesma forma, a comunicação do grupo com o exterior deve acontecer sem maiores barreiras burocráticas. O grupo deve receber toda a informação necessária à execução de suas tarefas, assim como aquelas para prevenir e corrigir desvios futuros.

- Remuneração

A melhor forma de remunerar um grupo, segundo Pearce & Ravlin (1987), é combinar recompensas individuais e em grupo. Esta forma, leva a um comprometimento maior tanto para com a execução das tarefas individuais, quanto relativamente às metas do grupo.

De maneira geral, a passagem de um trabalho baseado em conceitos tradicionais para um trabalho em grupos semi-autônomos aumenta o nível de satisfação, reduz custos de produção, reduz taxas de absenteísmo, rotatividade e acidentes.

Embora todos os aspectos acima analisados sejam importantes, a questão da autonomia merece destaque. Como regra, segundo Emery & Trist (1960) a autonomia de um grupo deve ser maximizada em todas as situações, sendo seu nível ótimo dependente dos requerimentos do sistema técnico e do ambiente organizacional em que se insere o grupo.

Gulowsen (1971), estabeleceu critérios segundo os quais podemos atribuir diferentes níveis de autonomia para estes sistemas de trabalho, referindo-se a:

QUADRO I

O que	Metas
Onde	Fronteiras
Quando	Processos
Quem	Arranjo interno
Como	Recrutamento e liderança

Os estudos de Gulowsen resultaram nos seguintes critérios para avaliação do grau de autonomia dos grupos semi-autônomos:

1. Os membros do grupo determinam seus métodos individuais de produção;
2. grupo decide sobre questões de liderança interna;
3. grupo decide sobre questões de recrutamento;
4. grupo determina a distribuição interna de tarefas;
5. grupo decide sobre questões do método de produção;
6. grupo decide quando trabalhar;
7. grupo decide que tarefas adicionais deve executar;
8. grupo decide sobre questões de liderança externa;
9. grupo tem influência sobre suas metas quantitativas;
10. grupo tem influência em suas metas qualitativas.

Gulowsen conclui que estes critérios de autonomia representam uma propriedade unidimensional, ou seja, para se atingir um determinado nível na escala, todos os níveis anteriores devem ser cumpridos. Portanto, a autonomia de um grupo cresce na escala de critérios de 1 a 10, sendo que quando o grupo apresenta os dez critérios, verificamos a autonomia máxima.

Susman (1976) construiu uma análise sistemática das dimensões e graus de autonomia. Segundo o autor, é possível distinguir três classes de decisão tomadas por um grupo de trabalho:

- a) Auto-regulação: engloba decisões intrínsecas ao processo de produção, e afetam a capacidade do grupo manter um determinado padrão de *performance*.
- b) Independência: envolve decisões não intrínsecas ao processo de trabalho, mas cujo desempenho indica maior liberdade do grupo frente às restrições tecnológicas e organizacionais, como por exemplo as decisões referentes à ordem de tarefas e, quando e onde serão executadas.
- c) Autocontrole: refere-se a decisões do tipo “quem deve tomar quais decisões e por qual processo estas decisões devem ser tomadas”, incluindo a escolha de líderes.

“Decisões de auto-regulação, independência e autocontrole contribuem todas para tornar os grupos de trabalho mais autônomos. A distinção analítica entre categorias de decisão é útil para auxiliar a gerência e os membros dos grupos a conhecer os valores ou razões de delegação de determinada decisão aos membros do grupo de trabalho e as conseqüências que provavelmente se seguirão”. (Susman, 1976)

QUADRO II - Correlação entre a Tipologia de Susman e Gulowsen

Susman	Gulowsen
auto-regulação	1 e 5
independência	4, 6 e 7
autocontrole	2, 3, 8, 9 e 10

EAG e o Sistema Hierarquizado e Autoritário do Modo de Produção Capitalista

Alguns pontos relevantes devem ser resgatados da caracterização do MPC, e a síntese de André Gorz (1987) nos é novamente oportuna;

“...no sentido que o entendemos, o trabalho nem sempre existiu: apareceu com os capitalistas e com os proletários e, atualmente designa uma atividade que se exerce:

- *Por conta de um terceiro*
- *Em troca de um salário*
- *Segundo formas e horários fixados por aquele que paga*
- *Visando fins que não são escolhidos por quem executa”*

“É uma atividade obrigatória heterodeterminada, heterônoma e, percebido pela maioria dos que procuram e dos que o tem, como uma venda de tempo, cujo objetivo pouco importa”.

A caracterização da mão-de-obra como mercadoria, o controle dos meios de produção por uns poucos e a apropriação do produto do trabalho social, levaram o trabalhador a utilizar seu único instrumento de protesto disponível; a alienação. Marglin (1980) lembra ainda que *“a função social do controle hierárquico da produção consiste em permitir a acumulação do capital”.*

Com este cenário em mente, cabe analisar a organização quanto a estrutura burocrática que a permeia. Max Weber descreveu sete aspectos principais das estruturas burocráticas, resumidos por Etzioni (1964);

1. uma organização contínua de funções oficiais, ligadas por regras;
2. uma esfera de obrigações para realizar funções estipuladas como parte de uma divisão sistemática de trabalho;
3. a organização dos cargos segue o princípio da hierarquia; isto é, cada cargo inferior está sob supervisão e controle de um posto superior;
4. as regras que regulam a conduta de um cargo podem ser regras ou normas técnicas;
5. é uma questão de princípio que os membros do corpo administrativo devam estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração;
6. a fim de aumentar a liberdade da organização, os seus recursos precisam estar livres de qualquer controle externo;
7. as regras, decisões e atos administrativos são formulados e registrados por escrito.

Estas características que ainda integram grande parte de nossas organizações, formam como que um sistema imunológico contra investidas democratizantes ou que provoquem grandes rompimentos na estrutura estabelecida.

Outra análise que sem dúvida merece cuidado especial, é quanto aos ambientes interno e externo e suas inter-relações. O ponto de partida é considerar as organizações como sistemas abertos, isto é, que realizam trocas em suas fronteiras, tanto internas como externas. Segundo Bertalanffy (1968), sistemas são conjuntos de elementos em interação, sendo que os elementos de um conjunto e um conjunto de elementos que formam um sistema têm as seguintes propriedades (Ackoff, 1974):

- as propriedades de comportamento de cada elemento do conjunto têm um efeito nas propriedades de comportamento do sistema como um todo;
- as propriedades e comportamento de cada elemento e o modo como afetam o todo dependem das propriedades e comportamentos de ao menos um outro elemento do conjunto;
- cada possível subgrupo dos elementos do conjunto têm a seguinte propriedade: cada um tem um efeito não independente sobre o todo. Além disto, o todo não pode ser decomposto em sub-sistemas independentes

Os sistemas abertos possuem três propriedades básicas:

1. interação com o ambiente
2. auto-regulação
3. equifinalidade

A equifinalidade é a capacidade de alcançar um determinado estado final a partir de diferentes condições iniciais e por diferentes caminhos.

O ambiente externo das organizações pode ser dividido em cinco componentes (Kotler & Bloom, 1990);

- **Ambiente de mercado**, formado por outras organizações e indivíduos que contribuem para a consecução dos objetivos da empresa, como clientes, consultores, fornecedores, associados, etc.
- **Ambiente público**, formado por grupos e entidades que têm interesse nas atividades da organização, tais como a mídia, ativistas, entidades regulamentadoras e o público em geral;
- **Ambiente competitivo**, que é aquele que engloba as outras organizações que disputam os mercados e a preferência dos consumidores;

- **Macro-ambiente**, formado pelas forças fundamentais que moldam oportunidades e apresentam ameaças à organização. As principais forças macro-ambientais que devemos considerar são as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas e sociais.

Estes componentes do ambiente, interagem entre si, formando a textura causal. Segundo Emery (1967), textura causal significa a extensão e o modo nos quais as variáveis relevantes ao sistema constituinte e suas relações são, independentemente de qualquer parte específica, causalmente relacionados ou entrelaçadas umas às outras.

Todos estes aspectos acima abordados são normalmente negligenciados pela literatura que trata sobre equipes. Quando da decisão de implantar EAG em uma organização com estrutura e modo de gestão tradicionais, deve-se ter muito claro o por que desta decisão. Se a resposta é “porque todos os concorrentes estão fazendo”, então esta equipe está fadada ao fracasso. A adoção de EAG exige drásticas mudanças na mentalidade empresarial, e um dos principais problemas está na dificuldade com que aqueles que detêm o poder lidam com a questão do “*Empowerment*”.

Planejar as mudanças que uma organização tradicional deve sofrer para receber as EAGs pode levar algum tempo, dependendo dos facilitadores e resistências às mudanças, assim como a massa crítica existente e potencial que apoia o projeto.

Análise dos Obstáculos

Autonomia

Empresas com modelos tradicionais de gestão apresentam maior resistência às mudanças na direção de uma democratização das decisões sobre a execução do trabalho. Embora esta transferência de autoridade e responsabilidade não impacte a estratégia global do negócio, o sentimento de perda do poder ainda incomoda muitos gerentes e diretores.

Descentralização das Decisões

A descentralização no processo de tomada de decisões passa fundamentalmente pela componente da confiança. Somente em um ambiente no qual as pessoas são respeitadas como profissionais e gozam do respeito de seus superiores e da organização, é que as decisões podem ser deslocadas para as fronteiras da organização, onde as coisas acontecem e ações devem ser tomadas com a rapidez que a competição em um mundo globalizado exige. Esta transição é especialmente difícil, pois a resistência dos níveis hierárquicos superiores tende a estabelecer estreitos limites para a delegação de poder. O normal nestes casos é grande delegação de responsabilidade sem a contrapartida do poder para a tomada de decisões. Se este quadro persiste, a desmotivação para com o projeto das EAG pode colocar tudo a perder.

Livre Fluxo de Informações – Transparência

Raras são as organizações onde as informações relevantes estão disponibilizadas *on-line* para consulta de todos. Normalmente, as informações são liberadas na estrita dose necessária e seguem o mesmo caminho da estrutura hierárquica oficial. A consequência é perda de tempo e desgaste nos relacionamentos.

Autogestão

Este é sem dúvida o maior pesadelo dos ainda adeptos do Taylorismo. A autogestão implica no despertar do ser humano para a sua grandeza e razão de existir. O processo de estabelecimento da autogestão pressupõe uma sociedade organizada e consciente de sua força e seu papel como cidadãos. Afora o fato de que a autogestão em sociedades exige estabilidade econômica e distribuição não desigual de rendas, o fato que mais preocupa os empresários ou as cúpulas diretivas, é a escalada reivindicatória na direção de cada vez mais liberdade de ação e menor subordinação às regras estabelecidas.

Construindo um Modelo que Suporte o Trabalho em Equipes Auto-Gerenciadas

Quando se procura enumerar elementos de gestão que venham a compor um modelo que compatibilize as EAG no contexto das empresas, o ponto fundamental está na estrutura de relações entre o capital e o trabalho. Vários aspectos serão aqui abordados mas, em síntese, uma organização que trata a questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de forma aberta e objetiva, sem o cunho manipulista ou a retórica a qual estamos habituados, está em um bom caminho para a transformação.

Walton (1975) destaca os oito componentes mais relevantes para a análise da QVT:

1. compensação justa e adequada;
2. condições seguras e saudáveis de trabalho;
3. oportunidade imediata de uso e desenvolvimento de capacidades humanas;
4. oportunidade de contínuo crescimento e seguridade;
5. integração social na organização do trabalho;
6. constitucionalismo na organização do trabalho;
7. congruência do trabalho com o espaço total de vida;
8. relevância social de trabalho.

Quando estas condições forem atendidas por uma organização, é sinal de que esta superou o autoritarismo e a centralização de poder e a pavimentação para a autogestão está completada.

Alguns outros pontos merecem destaque no sentido de sinalizar quais alterações devem ser operadas em uma organização para que a EAG seja aceita e incorporada à cultura organizacional (baseado em Quick, 1995):

QUADRO III

Quanto a informação	Deve fluir livremente em todos os sentidos dentro da organização. Não devem existir barreiras hierárquicas baseadas em status (informação é poder). Ela deve ser aberta e honesta. Sem informações confiáveis uma equipe não pode tomar decisões acertadas.
Quanto ao relacionamento entre as pessoas	A cultura da organização deve permitir um relacionamento confiante, respeitoso, colaborativo e de apoio. Nenhum tipo de competição deve ser estimulada.

Quanto aos conflitos	Devem ser considerados naturais e mesmo úteis. Seu foco deve sempre ser as questões e não as pessoas. A diversidade de estilos e idéias deve ser estimulada para que a solução criativa de problemas seja a tônica do trabalho.
Quanto a atmosfera	Deve ser aberta, não ameaçadora, não competitiva e, sobretudo participativa.
Quanto às decisões	Devem ser de consenso. Os recursos disponíveis devem ser eficientemente utilizados e o comprometimento total.
Quanto a criatividade	Deve premiar o maior número de opções possíveis, e ser orientado para soluções.
Quanto a base de poder	Deve ser compartilhada por todos. Centrada na competência e na contribuição à equipe.
Quanto a motivação	Centrada no compromisso com as metas estabelecidas pela equipe. Sentimento de pertencer a equipe. Realização através do grupo.
Quanto as recompensas	Baseadas no desempenho do grupo, contribuição individual e <i>ranking</i> de competências.

Em seu livro *A Quinta Disciplina* Peter Senge (1990) expõe as cinco disciplinas para a criação de uma organização de aprendizagem. A quinta disciplina, que é o “Raciocínio Sistêmico”, que mostra como os eventos estão interligados no tempo e o espaço e de nada adianta tratarmos um tema individualmente, quando qualquer intervenção trará conseqüências para todo um sistema. Utiliza o mesmo princípio da teoria dos sistemas. Senge, entretanto, alerta para o fato de que nada adianta investir nesta disciplina, sem antes pavimentar a estrada com outras quatro.

Com o intuito de implantar uma nova forma de pensar em organizações conservadoras, é muito interessante introduzir os conceitos de “Organização de Aprendizagem”, pois estes moldarão a cultura da empresa para uma maior autonomia e democracia no ambiente de trabalho, assim como evidenciar a importância do trabalho em equipe.

QUADRO IV - Quatro Disciplinas que Sustentam o “Raciocínio Sistêmico”

OBJETIVO COMUM	para conseguir um engajamento de longo prazo. Consiste em buscar “imagens do futuro” que provocam um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência. Na aprendizagem individual, é ressaltado que somente as pessoas que traçam objetivos de vida são capazes de comprometimento com objetivos comuns
MODELOS MENTAIS	são idéias profundamente arraigadas, generalizações ou imagens que afetam nossa maneira de encarar o mundo. O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens interiores do mundo.
APRENDIZAGEM EM GRUPO	equipes que aprendem, produzem resultados surpreendentes em conjunto, assim como seus integrantes desenvolvem-se com maior facilidade. O aprendizado em grupo começa com o diálogo. Este está sendo redescoberto em nossa sociedade moderna, já que havia sido esquecido há muito tempo. A aprendizagem em grupo propicia às pessoas enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais.
DOMÍNIO PESSOAL	visa esclarecer e aprofundar nosso objetivo pessoal, concentrando energias, desenvolvendo a paciência e vendo a realidade de maneira objetiva.

Considerando-se a abordagem sócio-técnica como referencial teórico adequado para o projeto de EAG, uma organização deve adotar os princípios sócio-técnicos de planejamento de trabalho elaborados por Cherns (1987) e citado em Fleury (1997) e Biazzi (1993):

- **Princípio da Coerência**
O planejamento de uma situação de trabalho deve ser coerente com as características desejadas para a organização do trabalho. Por exemplo, se pretende que o trabalho seja desempenhado em moldes participativos, o planejamento deve ser feito de maneira participativa.
- **Princípio da Mínima Especificação Crítica**
O taylorismo propunha que se prescrevessem todas as características de um posto de trabalho. Este princípio estabelece que para uma situação de trabalho: (a) não seja especificado nada além do essencial; mas que por outro lado, (b) o essencial seja claramente estabelecido. Por exemplo, as metas de produção devem sempre ser estabelecidas; a maneira como o trabalho vai ser realizado, não precisa ser totalmente prescrita.
- **Princípio do Critério Sócio-Técnico**
Coloca que as “variâncias”(imprevistos e aleatoriedades) que ocorrerem numa situação de trabalho devem ser controladas o mais próximo possível de seus pontos de origem.
- **Princípio da Multifuncionalidade**
Admite que trabalhadores com grande repertório de respostas atuam melhor que aqueles altamente especializados.
- **Princípio da Colocação de Fronteiras**
Propõe que as fronteiras entre as unidades operacionais não estabeleçam barreiras para a comunicação necessária para o bom andamento do trabalho. Isto se aplica desde aspectos de *layout* e turnos de trabalho até questões de departamentalização.
- **Princípio do Fluxo de Informações**
Estabelece que os sistemas de informação devem ser planejados para prover as informações nos pontos em que estas são necessárias para gerar ação.
- **Princípio da Consistência**
Deve haver consistência entre os estímulos e sanções associados ao sistema administrativo e os comportamentos esperados das pessoas.
- **Princípio do Planejamento e Valores Humanos**
Considera que a questão dos valores humanos é determinante básica no planejamento de situações de trabalho. Traz a tona o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.
- **Princípio do Incompleto**
Admite que o planejamento e o replanejamento de processos de trabalho são atividades permanentes.

A mudança organizacional de princípios tradicionais para princípios sócio-técnicos, não representa o final da adaptação. A nova organização deve estar sempre aberta e atenta à necessidade de novas mudanças, adaptações e aprimoramentos. Equipes de operação com o domínio de técnicas de análise, critérios apropriados e princípios de projeto encarregam-se agora desta função (Cherns, 1987).

Cherns acrescenta ainda; “...os valores e características das funções e organizações que levam a uma alta qualidade de vida no trabalho devem estar subjacentes a todos os princípios”.

Para concluir o raciocínio acerca da necessidade de mudanças nas empresas, é cabível a frase de Bill O’Brien, diretor presidente da Hannover Insurance, citado por Senge (1990):

“O campo da administração de empresas continuará agitado até conseguirmos formar organizações que sejam mais coerentes com as aspirações humanas que vão além de ter casa e comida.”

CONCLUSÕES

A historicidade da exploração do homem pelo homem, encontrou na revolução industrial com a consequente criação de uma nova classe de explorados, os elementos para uma relação conflituosa entre capital e trabalho sem precedentes na história humana, e que dura até os dias de hoje. Ao trabalhador, que vendia (e vende) seu tempo e não sua competência, vendo a mais-valia gerada pelo seu trabalho ser apropriada pelos donos do capital, não restou outra opção a não ser a alienação.

A apropriação de toda a tecnologia do fazer pelos que detêm o controle sobre os meios de produção, refletiu-se em um sistema hierarquizado e centralizador, onde as decisões são tomadas sempre no topo da pirâmide. A abundância de níveis hierárquicos tratava de isolar o trabalhador e repassar apenas as informações essenciais para o desempenho da tarefa em questão. Todo trabalho era projetado individualmente e não previa a interação entre as pessoas.

O fenômeno da globalização trouxe o desafio da competitividade em mercados internacionais, onde custos enxutos e produtividade passaram a ser fatores determinantes de sucesso. Estes ingredientes de ordem econômica forçaram a partir da metade deste século, a uma mudança na forma como o ser humano era visto dentro das organizações. Do discurso falso e manipulista do Humanismo passa-se a uma relação mais honesta e transparente neste final de século, onde a principal marca é a mudança do contrato psicológico de trabalho;

DE	PARA
Estabilidade / previsibilidade	Mudança / incerteza
Permanência	Temporiariedade
Crescimento da população	Diminuição da população
Força de trabalho monolítica	Força de trabalho flexível
Empregados de tempo integral	Trabalhos <i>part time</i>
Valorização da lealdade	Valorização da <i>performance</i>
Paternalismo	Autoconfiança e responsabilidade
Compromisso com a empresa	Compromisso consigo mesmo
Segurança de emprego	Desenvolvimento e realização
Crescimento linear de carreira	Carreiras múltiplas
<i>Onetime learning</i>	Aprendizado permanente
Relação vitalícia	Empregabilidade

Drake Beam Morin, Inc

Apesar de todas estas mudanças de cenários e tendências, assim como do próprio curso da revolução digital, o modelo Taylorista ainda impera nas organizações, verificando-se nas maioria das organizações a aplicação dos três princípios da administração científica.

A departamentalização, criando feudos internos que competem entre si enquanto os objetivos estratégicos da organização são esquecidos, começa a ceder espaço para formas que privilegiam a descentralização do poder, como matrizes organizacionais e organizações por projetos (Kingdon, 1973). A grande mudança está na alteração da competição interna para a cooperação, que é coerente com a mudança do paradigma industrial para um paradigma simbiótico, onde é buscado um balanço entre autonomia e interdependência na procura de orientação – ao mesmo tempo local e global – para a solução dos problemas organizacionais (Perlmutter, 1991).

As empresas tem buscado estratégias de competitividade e neste esforço pela sobrevivência, o ser humano passa a ser considerado como fonte de vantagem competitiva. Para que este represente real vantagem para a empresa, é de primordial importância que seu envolvimento com os objetivos da organização seja o fruto de uma relação ganha-ganha, onde segundo o novo contrato de trabalho, o trabalhador fornece sua competência em troca de oportunidades de crescimento e desafios profissionais. Dentro deste contexto, o trabalho em equipe ganha enorme impulso, especialmente as EAG, onde os dados históricos disponíveis atestam a eficácia do modelo. Inúmeras empresas já estão utilizando este recurso, seja pontualmente, seja de forma generalizada pela organização.

Os desafios que se delineiam nesta transição, passam justamente pela questão do enxugamento dos níveis hierárquicos, a democratização das relações de trabalho, o compartilhamento da informação e o replanejamento global da organização para uma entidade altamente lucrativa onde pessoas encontram oportunidades de crescimento enquanto seres humanos.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R. L.**, *Redesigning the Future: a systems approach to societal problems*, New York, John Wiley, 1974
- BERTALANFFY, L. Von**, *General Systems Theory*, Harmondsworth, Penguin Press, 1968
- BUCHANAN, D. A.**, *The development of Job Design theories and techniques*, Westmead, Saxon House, 1979
- CHERNS, A., B.**, *The principles of Sociotechnical design*, Londres, Human Relations, V.29, n.8 p.783-792, 1976
- EMERY, F. E. e TRIST, E. L.**, “*Sociotechnical Systems*”, 1960 In: Emery, F. E., *Systems Thinking: Selected Readings*, Harmondsworth, Penguin Books, 1969
- EMERY, F. E. e TRIST, E. L.** *The next thirty years. Methods and Antecipations*, Human Relations, v.20 n.3, 1967
- ETZIONI, A. .**, “*Modern Organizations*”, New Jersey, Prentice Hall, 1964 (trad. Miriam L.M.Leite, *organizações Modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967)
- FLEURY, A. C. C., FLEURY, M.T. L.**, *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo : Atlas, 1995
- FLEURY, A.F. C.**. *Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80*. In: **FLEURY, M. T., FISCHER, R. M.** *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. p. 51-66.
- FLEURY, M. T. L.**, *Cultura e poder nas organizações*, São Paulo, Atlas, 1996
- FLEURY, M. T., FISCHER, R. M.** (Coord). *Cultura e poder nas organizações*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992a.
- FLEURY, A. C., VARGAS, N.**, *Organização do Trabalho*, São Paulo, Editora Atlas, 1983
- GULOWSEN, J.**, “*A measure of work-group autonomy*”, 1971 In: Davis, L.E. & Taylor, J. C., *Design of Jobs*, Harmondsworth, Penguin Books, 1972

- MARGLIN, S.** *Origens e funções do parcelamento das tarefas: para que servem os padrões?* In: **GORZ, ANDRÉ.** *Crítica da divisão do trabalho.* São Paulo: Martins Fontes, 1987
- PASMORE, W. A.** *Designing effective organizations: the sociothechnical systems perspective*, “Wiley Series on Organizational Assessment and Change”, Nova York, John Wiley, 1988
- PEARCE, J. A. & RAVLIN, E. C.**, *The design and Activation of Self-Regulating Work Groups*, Human Relations, v.40, n.11, 1987
- PERLMUTTER, H. V.**, *On the rocky road to the first global civilization*, Human Relations, vol.44, n° 9, 1991
- QUICK, T. L.**, *Como desenvolver equipes bem-sucedidas*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995
- RICE, A. K.**, *The enterprise and its enviroment, a system theory of management organization*, Londres, Tavistock,1963.
- RICE, A. K.**, *Productivity and Social Organization*, Londres, Tavistock, 1958
- SENGE, P.**, *A quinta disciplina*, Editora Best Seller, 1990