

ANÁLISE DAS EQUIPES DE TRABALHO NO MERCADO DAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS

Carolina Bordignon Fares¹

Dante Pinheiro Martinelli²

RESUMO

O trabalho em equipe se mostra cada vez mais uma necessidade e uma tendência na vigência das organizações do mundo todo. Este artigo analisa a realidade de equipes de trabalho na assistência técnica de concessionárias brasileiras, entretanto está limitado pelo escopo de cinco concessionárias do estado de São Paulo, não podendo ser generalizado. Relacionará as **capacitações** das equipes de caráter não-técnico (estruturadas a partir da metodologia de Wellins, 1995) e as **variáveis delineadoras** da organização (citadas por Mintzberg, 1995, como estruturas formais, estruturas informais e processos de trabalho), baseando-se no Modelo de Congruência de Nadler (1994), *adaptado* a este artigo. Também se analisa as formas das equipes, sua finalidade e seu ciclo de vida, tentando relacionar esses conceitos com o grau de capacitação da equipe em questão (segundo a metodologia de diversos autores). Para este estudo comparativo, foram selecionadas cinco concessionárias de veículos do Estado de São Paulo. Contudo não foram buscadas apenas as revendedoras com melhores equipes (ou mais estruturadas) mas sim uma amostra geral, sem distinções, sobre o trabalho em times.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo - Campus Ribeirão Preto e atualmente Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), com foco em Agorindústria - E-mail: cafares@zaz.com.br

² Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração e atualmente Professor da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo (FEA/USP), no Campus Ribeirão Preto. E-mail: dantepm@zaz.com.br

Introdução

Diversas pesquisas evidenciam o processo de formação de equipes: Lawler, Mohrman e Ledford apud Marx (1998), por exemplo, estudando uma amostra formada pelas mil maiores empresas americanas citadas pela revista *Fortune*, concluem que 46% delas utilizam-se dos chamados times autogeridos, embora em média tais processos envolvessem somente 20% dos trabalhadores diretos. Dados semelhantes são mostrados por Osterman apud Marx (1998), segundo pesquisa desenvolvida em 694 empresas norte-americanas, no geral, 54,5% afirmam possuir esquemas de organização do trabalho baseados em grupos. Na França, uma pesquisa nacional realizada em 1993 e citada por Zarifian apud Marx (1998) chegou aos seguintes resultados: 39% dos estabelecimentos industriais (com mais de 50 funcionários) desenvolvem grupos multidisciplinares que funcionam por projeto, 33,4% deles suprimiram níveis hierárquicos e 15% formaram grupos semi-autônomos ou autogeridos (termo considerado equivalente pelo autor).

Com a competitividade do mundo atual torna-se imprescindível o trabalho em equipes, considerado por muitos autores fator de subsistência no futuro e primordial na competição. Surge, então, a necessidade da realização do presente trabalho, como um estudo de uma das melhores formas de obtenção de vantagem competitiva para as organizações. Deve ser levado em consideração, também, que as equipes não são independentes da organização, ou seja, são parte integrante desta (Mintzberg, 1995).

No quadro 1, a seguir, tem-se um panorama geral dos conceitos que serão explicados no decorrer deste trabalho. O objetivo da figura é prover uma visão geral desses conceitos, assim como permitir uma melhor compreensão do trabalho. No quadro-resumo encontram-se conceitos sobre: os objetivos da equipe, a classificação das equipes por diversos autores e sua finalidade, o ciclo de vida das equipes e seus suportes para um bom funcionamento. Estes conceitos encontram-se fortemente correlacionados e interdependentes, onde os objetivos da equipe são impulsionados pela sua forma (cada forma prioriza alguns objetivos), e esta forma pode determinar a velocidade com que a equipe atinge sua fase de maturidade (em algumas formas as equipes chegam mais rápido na fase de maturidade). Entretanto, para isso, esta deve ter recursos suficientes e suporte para seu bom funcionamento, e suas bases necessitam estar coordenadas com seus objetivos (que devem ser claros e realistas). A forma das equipes influencia esses suportes, moldando-os dependendo de como as equipes são estruturadas. A integração dos fatores do quadro pode determinar a eficiência ou sucesso da equipe.

Equipes de Trabalho

Tem-se como definição de uma *equipe autogerenciável* um grupo de colaboradores responsáveis por “todo” o processo ou segmento de trabalho, oferecendo produto ou serviço ao cliente interno e externo (Katzenbach e Smith, 1994).

Entre as *razões* que se encontram para a sua formação, tem-se o maior desempenho em qualidade, produtividade e flexibilidade, redução dos custos operacionais, maior nível de comprometimento dos trabalhadores, motivação dos colaboradores, e uma maior gama de capacitações conforme o amadurecimento e integração da equipe. Seu *tamanho* deve variar entre seis a doze pessoas para que o fluxo de informação e atividades seja ótimo (Wellins, Richard, et al., 1994).

O **objetivo de uma equipe** é a melhora dos índices de produtividade, custo, flexibilidade, tempo, inovação e qualidade (Wellins, 1994). Entre os objetivos, têm-se ainda a redução e simplificação das categorias funcionais, aumento da habilidade para atrair e reter as melhores pessoas e uma maior gama de capacitações conforme o amadurecimento e integração da equipe. Além destes objetivos tem-se a *razão primordial da equipe que é a maior satisfação do cliente*, gerando maiores serviços ou vendas e alcançando os outros objetivos supracitados (Guia GM, 1998).

QUADRO 1 - RESUMO DO TRABALHO EM EQUIPES

OBJETIVOS DA EQUIPE	
- maior desempenho em qualidade	- maior comprometimento
- maior produtividade e flexibilidade	- maior motivação
- redução dos custos operacionais	- aumento da atração e retenção
- redução e simplificação das categorias funcionais	- maior satisfação do cliente



Classificação das equipes	Zarifian Fonte : Marx (1998)	Clark & Fujimoto Fonte : Takahashi (1997)	Wellins (1994)	Katzenbach & Smith (1994)
Formas das equipes	Grupos semi-autônomos e grupos enriquecidos	Equipes funcionais, equipes com gerentes pouco influentes, equipes de alta influência e equipes autônomas	Área piloto, conversão implantada e imersão total	Grupo de trabalho, pseudo-equipe, equipe potencial, equipe real e equipe de alta performance
Finalidade	Definição quanto à sua formação	Desenvolvimento de produtos	Implantação da(s) equipe(s)	Escala - desde a formação das equipes até seu ápice



CICLO DE VIDA DAS EQUIPES	Marx (1998)	Wellins (1994)	Revista Técnica de Vendas (1998)
FASE 1	Início	Dar a partida	Definições
FASE 2	Confusão	Caminhar em círculos	Formação de equipes
FASE 3	Centrar no líder	Tomar rumo	Estabelecimento de normas
FASE 4	Fechar em si mesmo	Ir adiante toda força	Ação
FASE 5	Maturidade		



SUPORTES PARA O BOM FUNCIONAMENTO DAS EQUIPES		
- estrutura de remuneração	- indicadores	- procedimentos
- fatores intrínsecos de cada membro	- redefinição de papéis	- liderança
- treinamento	- coordenação	- sindicatos
- conflitos	- tecnologia	- capacitação

Os pontos principais deste quadro serão explicados no decorrer deste artigo.

Contudo, há que se ressaltar que para algumas empresas o uso do trabalho em times não é sempre o melhor, nem o mais eficiente. Nestas organizações as tarefas não agregam valor à empresa, aumentando apenas os custos; portanto, as equipes não são indicadas (e quando usadas trazem apenas problemas). Um exemplo claro é uma companhia telefônica americana que forçou o uso de times com seus operadores de telefone, tendo como resultados apenas problemas para esta, já que o trabalho dos operadores não era interdependente. (Lawler & Bass, 1998)

Dentro da **classificação de equipes** compilaram-se diversos autores como Katzenbach & Smith (1994), Zarifian (apud Marx, 1998), Clark & Fujimoto (apud Takahashi, 1997) e Wellins (1994), como pode ser observado no quadro-resumo. Contudo, o método adotado neste artigo foi o de Katzenbach & Smith (1994), por fatores que fogem ao escopo deste trabalho.

Para Katzenbach & Smith (1994), geralmente, a escolha do conceito de um grupo de trabalho ou de uma equipe de trabalho não é reconhecida ou tão pouco feita de modo consciente. Neste caso, a distinção básica gira em torno da performance. A escolha pelo grupo ou pela equipe depende, em grande parte, de que as realizações individuais possam alcançar as aspirações de performance sendo, assim, caracterizada a equipe. Dentro dos tipos de equipe encontra-se a seguinte subdivisão:

A) Grupo de trabalho – este se apóia fundamentalmente nas contribuições individuais de seus membros para que seja alcançada a performance do grupo. Os integrantes não se preocupam com o todo e sim apenas com seus próprios papéis e responsabilidades.

B) Pseudo-equipe - trata-se de um grupo para o qual poderia haver uma significativa necessidade ou oportunidade de performance incremental, mas ele não está voltado para performance coletiva e nem está procurando alcançá-la. Se autodenomina equipe mas, quase sempre, contribui menos à performance da empresa do que os grupos de trabalho o fazem.

C) Equipe potencial - há significativa necessidade de performance incremental, e está realmente procurando melhorar seu impacto de performance, ainda não possuindo senso de responsabilidade coletiva.

D) Equipe real – é a equipe propriamente dita, com níveis significativos de performance e com senso de responsabilidade coletiva, compartilhando informações, fracassos e sucessos.

E) Equipe de alta performance - apresenta níveis de performance que estão significativamente acima daqueles de todas as demais equipes em situação semelhante, e que excedem todas as expectativas em função de seus participantes.

Na figura 1 demonstra-se o método de classificação de equipes utilizado nos casos deste artigo. Percebe-se que o maior ganho de performance ocorre na transformação de uma equipe potencial em uma equipe real.

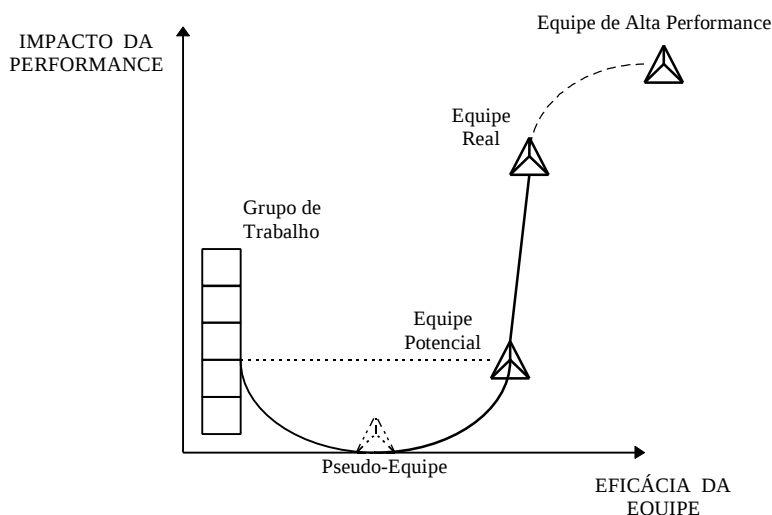


Figura 1: Curva de Performance da Equipe
Fonte: Katzenbach & Smith, 1994

Para este artigo, apesar da divergência existente entre alguns autores, será adotada a nomenclatura de *equipes* como sinônimo de *times*.

Dentro do **ciclo de vida das equipes** também foram compilados diversos autores como Marx (1998), Wellins (1994) e a divisão da Revista Técnica de Vendas (1998). Contudo, o método de análise da implantação de equipes adotado, para este artigo, será o de Wellins (1994), que será descrito abaixo.

A implantação de uma equipe é um processo gradual que passa por várias fases de adaptação. Identificando-se cada fase do ciclo de vida das equipes pode-se encontrar a melhor solução para seus problemas e dificuldades ajudando-a assim a superar a fase em que se encontra. Wellins(1994) identifica quatro fases na implementação de equipes:

Fase Um: Dando a Partida : os membros se consideram indivíduos independentes e têm dificuldades para lidar com a interdependência. A equipe só começa a se desenvolver a partir do momento em que todos se engajam em experiências de trabalho diárias, como rotação de cargos, reuniões periódicas e treinamento freqüente. Os líderes de equipe deverão estar preparados para reconhecer os sentimentos de confusão, ambivalência e de aborrecimento dos membros, fruto do desgaste de assumir responsabilidades demais de uma só vez. O líder deve tentar estabelecer uma comunicação individualmente, lidando com o conflito interpessoal, participando das reuniões de solução de problemas ou planejamento, ouvindo, perguntando e oferecendo feedback aos membros.

Fase Dois: Caminhando em Círculos: essa é a fase em que até mesmo as equipes mais motivadas passam pela maior decepção. Estas estão se adaptando a uma rotina, as exigências estão aumentando e sua energia está se dissipando. Cabe ao líder reanimar a equipe através de ações como: liderar e participar de reuniões, apoiá-la no desempenho de suas funções, etc.

Fase Três: Tomando Rumo: nesta fase, os membros de equipe aceitam a diversidade, o estilo pessoal e a necessidade de diferentes habilidades e aptidões para conseguirem realizar o trabalho por inteiro. Cabem aqui, alguns procedimentos organizacionais, como realizar a maioria dos treinamentos em grupos interdisciplinares, incentivar um maior contato com clientes e fornecedores, entre outros.

Fase Quatro: Adiante Toda Força: as equipes começam a criar expectativas em relação aos seus direitos e insistem na liberdade de exercê-los. Tais direitos abrangem: serem consultadas sobre decisões, serem ouvidas, compartilharem o crescimento e a rentabilidade do empreendimento ao qual a equipe pertence, e se manterem atualizadas quando à empresa.

Dentre os muitos conceitos que permeiam as **bases para o bom funcionamento das equipes** e seus sistemas de suporte encontram-se alguns conceitos adotados neste trabalho. Esses conceitos serão agrupados em quatro grupos, utilizando-se como base o Modelo de Congruência de Nadler e Gerstein (1994), explicado futuramente.

Estruturas Formais: encontram-se características como redefinição de papéis (papéis intrínsecos ao cargo), estrutura de remuneração, treinamento, comunicação formal (estruturada), liderança formal (poder instituído a tal cargo) e tecnologia (imprescindível no ambiente globalizado e competitivo atual).

Estruturas Informais: tem-se itens como compromisso, envolvimento e confiança (adquiridos pelos membros), comunicação informal (não estruturada), propósito (consciência da equipe), liderança informal (gerada pelas próprias características pessoais do líder), coordenação e conflitos (habilidade de resolução de conflitos).

Pessoal: refere-se a fatores ligados às pessoas, tais como sindicatos (em relação à negociação e contratação) e dimensões críticas de um membro de equipe (características essenciais deste).

Processos de Trabalho: refere-se ao trabalho das equipes propriamente dito e às variáveis que o condicionam. São classificados em indicadores (índices que medem o desempenho das equipes) e procedimentos (são os processos que devem ser executados no trabalho em times).

Ilustrando as **capacitações das equipes** encontra-se a “curva de performance da equipe” de Wellins (1994), no gráfico 1, que mostra o fato de que a qualidade da performance de um pequeno grupo de pessoas depende da abordagem básica escolhida pelo grupo, bem como da eficácia com que tal abordagem é implementada pelo mesmo. As pessoas se comprometem a assumir os riscos do conflito, dos produtos de trabalho conjunto e da ação coletiva necessária para a construção de propósito, conjunto de metas, abordagem e responsabilidade mútua, comuns a todos os participantes. O conceito que aqui será usado é o de **capacitação de gestão (e não-técnica)** como interdependente do conceito de *empowerment*, dado que *empowerment* é a delegação de poder, autoridade e responsabilidade. Quando um indivíduo delega responsabilidades já se pressupõe que este tenha um certo nível de capacitação (aqui entendida como capacidade de gestão) para que o resultado seja maximizado. Assim, o nível de capacitação de uma equipe está diretamente ligado ao seu nível de *empowerment*.

A aplicação da revisão de literatura realizada será feita baseada na arquitetura organizacional proposta por Nadler (1994), que amplia a visão de que o projeto organizacional é constituído apenas de uma série de decisões sobre a estrutura, buscando, também, um equilíbrio entre as estratégias da empresa e a satisfação do homem no trabalho (perspectiva sócio-técnica). O autor afirma que ao se considerar a organização como um sistema social aberto, torna-se mais fácil a compreensão da dinâmica do ambiente interno, considerando-se necessidades e pessoas.

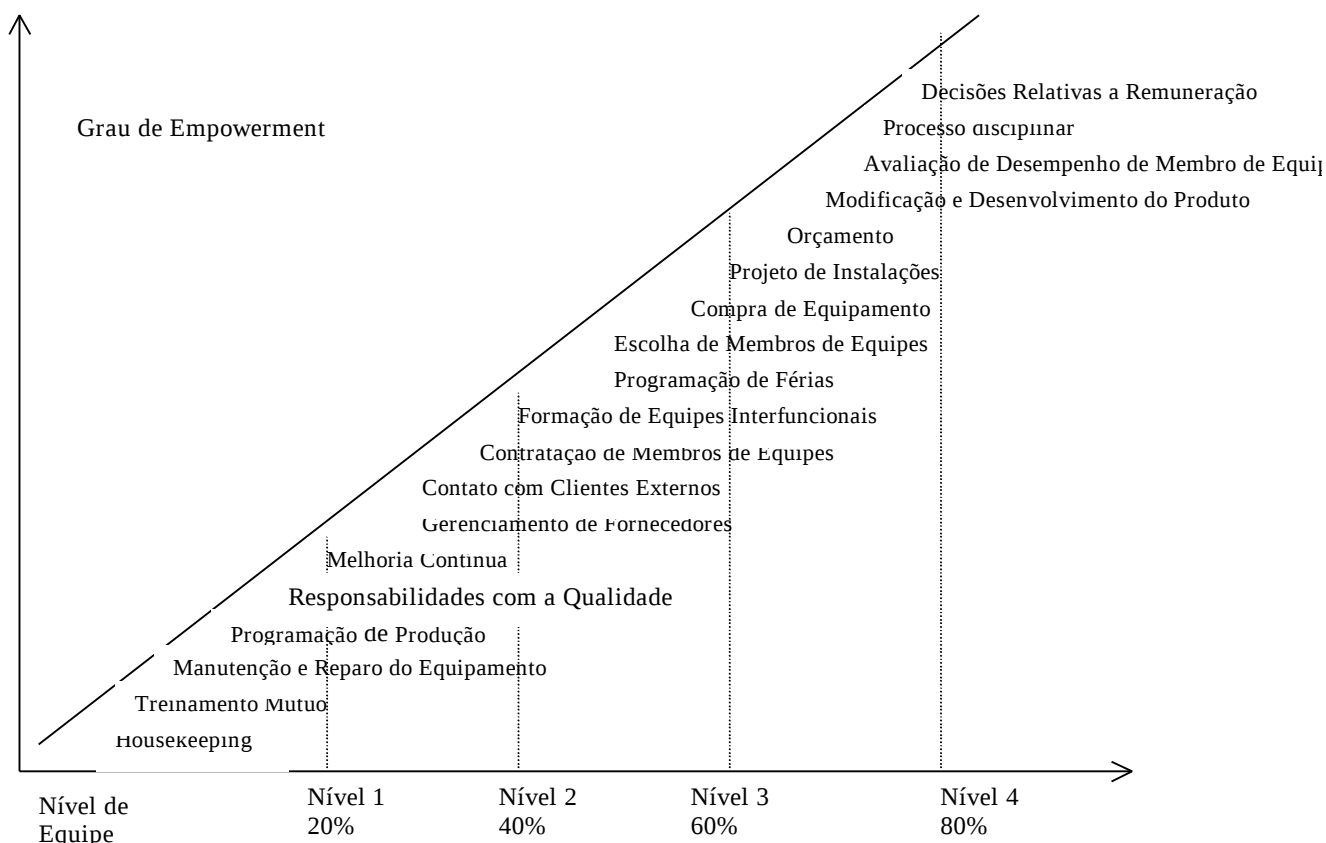


Gráfico 1 : Escala de Empowerment da Equipe
Fonte : Wellins et al, 1994

Contudo, alguns autores consideram a *Teoria dos Sistemas Abertos* abstrata demais para uma análise do dia-a-dia do comportamento organizacional, trazendo a necessidade, para o presente trabalho, de um modelo mais específico e pragmático, também desenvolvido por Nadler: o Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional, baseado no grau em que os componentes se ajustam. Para o presente trabalho, será adotada uma adaptação desse modelo para a realidade das equipes, que pode ser visualizado na [figura 2](#), englobando características de pessoal, capacitação, características formais e informais das equipes, com seu foco marcado pela linha tracejada. A eficiência deste modelo adaptado é impulsionada mais pela relação entre os componentes (congruência) do que pelas características individuais.

Para o melhor entendimento das variáveis do modelo adotado, e do relacionamento destas com os casos em concessionárias analisados, realizou-se uma subdivisão para as variáveis:

1. Liderança, onde o líder pode ser:

- centralizador (o líder toma as decisões técnicas e não-técnicas, auxilia o time no cumprimento de suas tarefas).
- mediano (o líder toma apenas as decisões técnicas e delega as outras decisões).
- descentralizador (é aquele que apenas coordena as decisões e ações do time, sendo que as decisões técnicas e não técnicas são tomadas em consenso com os membros).

2. Estrutura de remuneração, a remuneração pode ser:

- individual (recompensa-se apenas o indivíduo, baseando-se em seu desempenho).
- individual e por equipes (a remuneração ocorre por índices de desempenho individual e de desempenho da equipe).
- apenas por equipe (onde os membros ganham igualmente, dependendo apenas do desempenho da equipe).

3. Treinamento, pode ser determinado pela:

- fábrica (fábrica determina sua periodicidade, conteúdo e programação),

- fábrica e pela concessionária, juntamente com as equipes (a fábrica determina alguns pontos deste e a concessionária e, juntamente com as equipes, os outros).
- concessionária e, pelas equipes (ambas o determinam e o repassam para a fábrica).

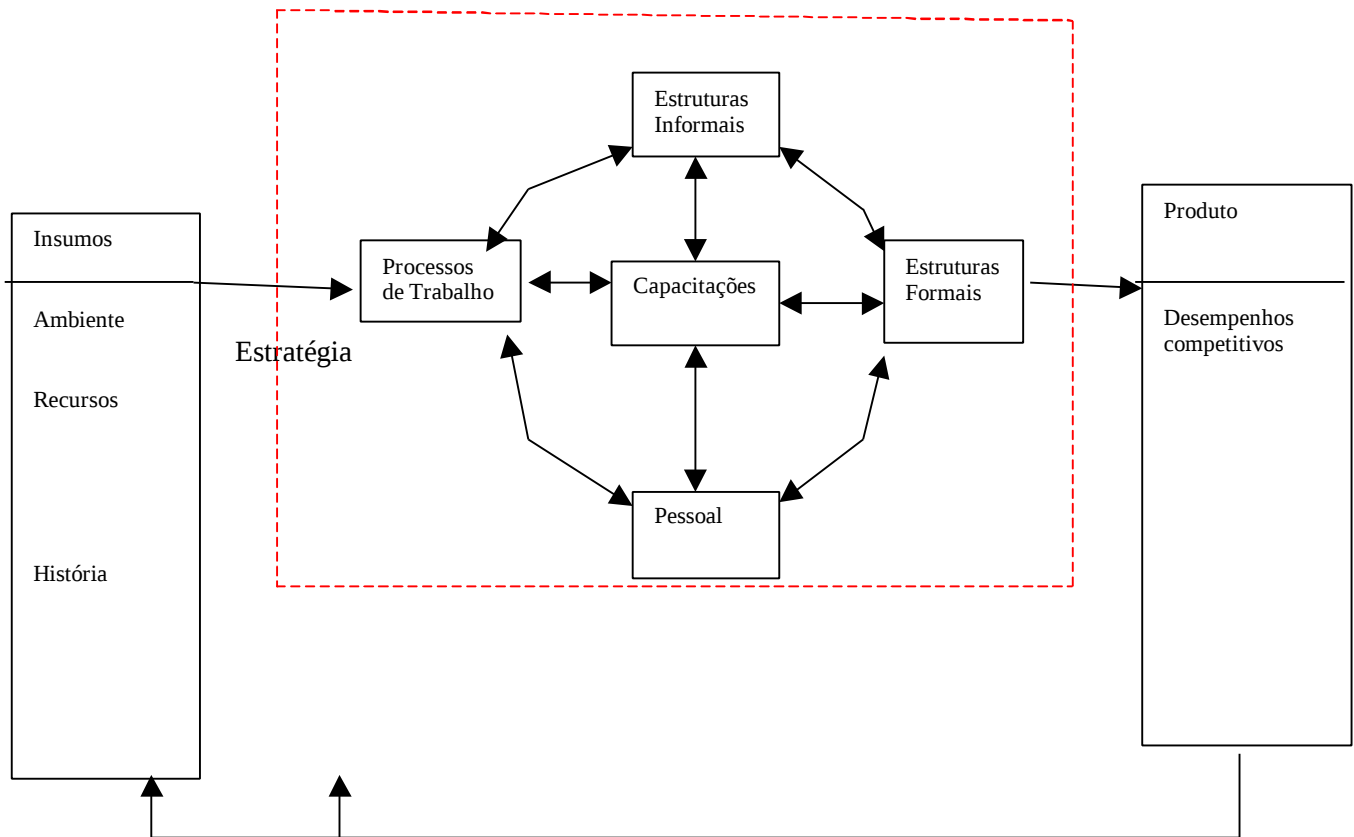


Figura 2: Modelo de Congruência Adaptado

4. Comprometimento, pode ser dividido em:

- alto (membros comprometidos, se interessam pela organização da equipe, procuram ajudar-se mutuamente e buscam formas alternativas de melhorar seus trabalhos),
- médio (se interessam apenas por um dos fatores citados),
- fraco (membros apáticos, sem interesse pelo trabalho alheio e da equipe).

5. Capacidade de resolução de conflitos, pode ser:

- boa (resolução onde as partes não saem do conflito estressadas ou com mágoas, os conflitos são positivos, não possuindo influência sobre o trabalho futuro destas),
- média (partes saem com certa mágoa e causa alguma mudança no meio de trabalho destas),
- ruim (partes saem do conflito insatisfeitas, o conflito torna-se improdutivo e modifica-se totalmente o meio de trabalho destas, criando um ambiente hostil).

6. Planejamento, os prazos para o planejamento sofreram um encurtamento devido à realidade da economia brasileira, tornando-se muito difícil um planejamento para mais de cinco anos (sendo este considerado, no presente trabalho, como longuíssimo prazo):

- longuíssimo prazo (5 anos ou mais),
- longo prazo (4 anos),
- médio prazo (2 a 3 anos),
- curto prazo (1 ano),
- curtíssimo prazo (menos de um ano).

7. Integração entre equipes, pode ser:

- alta (constante simultaneidade de tarefas, presença de grande ajuda mútua, interesse pelas outras equipes e competição entre equipes fraca).
- média (simultaneidade de tarefas parcial, ajuda mútua e competição entre equipes em média escala, apenas em alguns casos, não constante).

- fraca (não há simultaneidade de tarefas, a ajuda mútua é pouco presente e a competição entre equipes é forte).

8. Comunicação informal, pode ser dividida em:

- alta (a gerência incita este tipo de comunicação através de reuniões, festas e confraternizações, os “bate-papos” informais são presentes),
- média (há a presença dos “bate-papos” informais e a gerência promove reuniões e festas esparsas),
- fraca (há apenas os “bate-papos” e pouquíssimas reuniões promovidas pela gerência).

Estudos de Caso

Após um panorama geral do estudo de equipes, serão descritos, sucintamente, os casos estudados nas concessionárias, onde as equipes estão presentes, seguidos de uma análise gráfica das variáveis enumeradas acima.

A primeira concessionária estudada será chamada de **REVENDA X**, é da FIAT, e situa-se na região norte do estado de São Paulo. Tem como missão a excelência no atendimento aos clientes, garantindo assim, possíveis vendas futuras e transmitindo segurança ao cliente. Há três anos teve início o trabalho em equipes no setor de assistência técnica da empresa. Os dois times presentes na companhia, considerados equipes reais (enquadram-se no método de Katzenbach e Smith, 1994), são formados por um colaborador, o qual pode ser chamado de líder (que não operacionaliza ou executa trabalhos manuais junto à equipe, apenas coordena o time), e por mecânicos multiabilitados, existindo um consultor técnico para todas as equipes. As equipes encontram-se em transição da fase “caminhando em círculos” para a “tomando rumo do seus ciclos de vida. O treinamento é realizado “on the job”, pela própria fábrica (FIAT) para todas as equipes, por quem é direcionado, assim como sua periodicidade. Há competição entre as equipes, mas o comprometimento entre os membros é alto. A recompensa é baseada no desempenho individual e em equipe, e a comunicação informal é alta. A relação entre os membros é de respeito mútuo e colaboração, sendo os conflitos resolvidos pelo próprio time, assim como os conflitos entre as equipes. Segundo o gráfico 1 deste trabalho, as equipes da concessionária encontram-se entre o nível 1 e 2, com 30% de grau de *empowerment*, de acordo com as atividades realizadas por elas.

Como segundo estudo de caso, tem-se a **REVENDA Y**, concessionária GM, localizada em São Paulo (capital). Tem como missão desenvolver produtos e serviços para satisfazer os clientes. Há três anos começou o trabalho em equipes no setor de assistência técnica da empresa. Estão presentes dois times, considerados equipes potenciais, os quais são formados por mecânicos, estagiários, um tapeceiro, eletricitista, e piloto de teste, sendo o trabalho de cada time “supervisionado” pelo chefe-de-oficina, que não operacionaliza trabalhos manuais sendo apenas o coordenador dos times. A fase na qual as equipes mais se enquadram é “caminhando em círculos”. Os conflitos são mal administrados, contudo a integração dentro e entre as equipes é alta. O sistema de remuneração é por equipe, contudo, geralmente, os membros ganham apenas um salário fixo. A comunicação informal é considerada mediana e o treinamento é realizado na própria fábrica da General Motors de São Paulo, mas é proposto pela concessionária. O grau de *empowerment* dessas equipes foi considerado 10%, estando entre os níveis 0 e 1 do gráfico 1 deste trabalho.

A **REVENDA Z**, da General Motors, é o terceiro caso e está localizada na região central do estado de São Paulo. É uma das mais promissoras concessionárias da região, segundo pesquisa realizada pelo setor de vendas, no ano de 1998 e tem como missão a satisfação total do cliente. O trabalho em equipes na assistência técnica teve origem há dois anos, com quatro times de trabalho, considerados equipes reais, compostos por membros, um líder (que não operacionaliza o trabalho, apenas o coordena) e um consultor técnico. Os times podem ser classificados, em relação as fases do ciclo de vida, como transferindo-se da fase “tomando rumo” para a “adiante toda força”, e têm 50% de grau de *empowerment* (maior nível encontrado nas equipes pesquisadas), de acordo com as atividades realizadas por elas e elencadas no gráfico 1. A integração dentro da equipe é alta, mas entre as equipes é baixa (grande competição entre times). A remuneração é por equipe e individual, contudo está sendo revista dada a pouca equidade salarial. O treinamento é determinado pela fábrica. As equipes realizam o planejamento de médio prazo em conjunto com a gerência.

O quarto caso, a **REVENDA W**, da Ford, situada na região norte do estado de São Paulo, possui dois times, considerados como equipes potenciais, formados por consultores técnicos, mecânicos, um eletricitista, dois “membros curingas” (trabalham em qualquer time), e um chefe-de-oficina que supervisiona os dois times. As equipes da REVENDA W se encontram na fase do ciclo de vida “caminhando em círculos”. Apesar de não serem multiabilitadas são consideradas como tendo 20% de grau de *empowerment* (segundo atividades realizadas e elencadas no gráfico 1). A integração dentro e entre as equipes é determinada como média. A comunicação informal é considerada alta e a capacidade de resolução de conflitos caracterizada como boa. A remuneração é dada apenas pela média de serviço realizado pela equipe, não tendo nenhum componente individual. Cabe ressaltar que os times realizam o planejamento de curto prazo (três meses). Em relação ao treinamento, sua periodicidade é proposta pela fábrica, mas seu conteúdo pode ser determinado pela concessionária.

A **REVENDA U**, é o quinto estudo de caso e é uma concessionária Ford, situada na cidade de São Paulo (capital). Tem como missão atender bem todas as pessoas, já que todos são considerados clientes potenciais, focando sua preocupação na satisfação de suas necessidades e desejos. Há um ano se implantou o sistema de trabalho em equipes no setor de assistência técnica da empresa, sendo as três equipes consideradas “equipes reais”, pelo método de Katzenbach & Smith (1994), com 30% de grau de *empowerment* (Wellins, 1994) segundo atividades expostas no gráfico 1. Cada equipe é formada por um consultor técnico (o qual não operacionaliza o trabalho), um líder-de-oficina e mecânicos. Os times da concessionária se encontram no começo da fase do ciclo de vida “adiante toda força”, são multiabilitados, e sua integração é alta. A comunicação informal é alta e a redução de conflitos é boa. A remuneração é composta por uma parte fixa e uma parte variável (raramente atingida e não compreendida pelos membros, o que gera conflitos), sendo considerada, portanto, individual. Não se realiza planejamento de longo prazo, apenas o de curtíssimo prazo, feito pela gerência. A periodicidade do treinamento é proposta pela fábrica, mas seu conteúdo pode ser determinado pela concessionária.

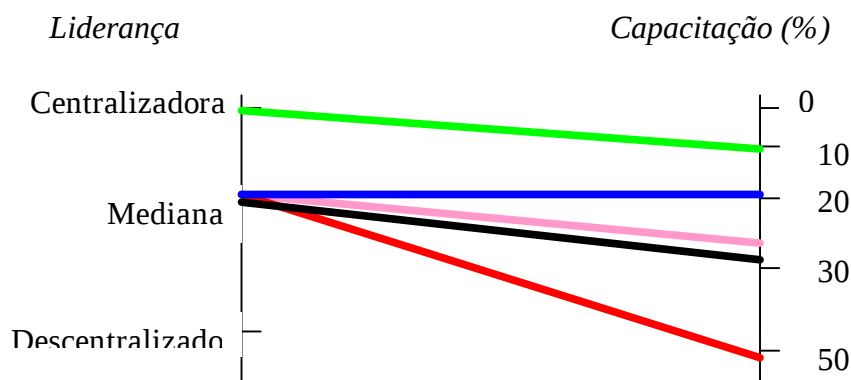
Análise dos Casos Estudados

Serão demonstrados os resultados desses estudos de caso realizados no setor de assistência técnica de concessionárias, que trabalham em equipes ou times de trabalho, através de múltiplas tabelas e gráficos, explicados a seguir. Serão relacionados os tópicos, já listados neste artigo, com o grau de capacitação das empresas (conceito também entendido neste trabalho como *empowerment*). Os resultados são tidos como “adequados” dado que, por se ter realizado apenas cinco casos, não se pode afirmar que os dados da pesquisa são características de todas as equipes do setor de vendas de veículos.

Preferiu-se a visualização gráfica seguida por uma breve explicação, para melhor compilar os dados e facilitar o entendimento dos cinco casos. Assim, as informações do caso 1 (Revenda X) serão representadas pela linha rosa, as informações do caso 2 (Revenda Y) pela linha verde, as informações do caso 3 (Revenda Z) pela vermelha, as informações do caso 4 (Revenda W) pela azul e as do caso 5 (Revenda U) pela linha preta.

Tabela 1: Relação Liderança e Capacitação

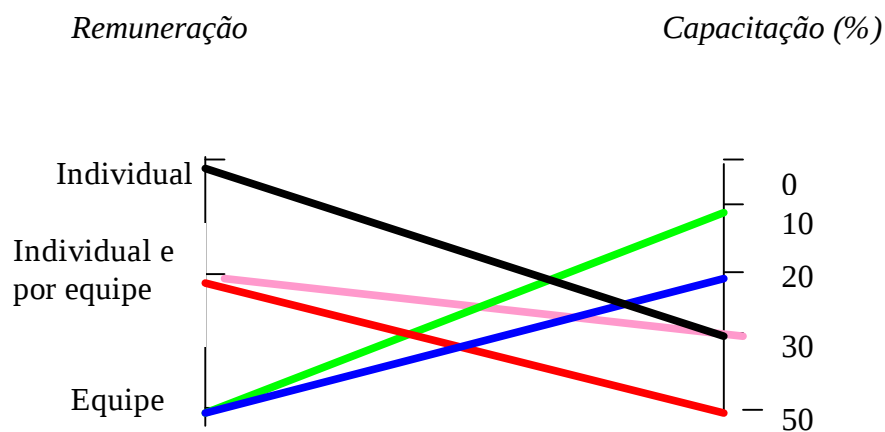
Empresas	Liderança	Capacitação
Revenda X	Média	30%
Revenda Y	Forte	10%
Revenda Z	Média	50%
Revenda W	Média	20%
Revenda U	Média	30%



Percebe-se que a liderança está intimamente ligada à maior capacitação em relação às características não-técnicas da tomada de decisão. Quanto mais o líder delega, provavelmente mais aumentará o *empowerment* e assim a capacitação da equipe (dado que com a liderança centralizadora teve-se a menor capacitação).

Tabela 2: Relação Estrutura de Remuneração e Capacitação

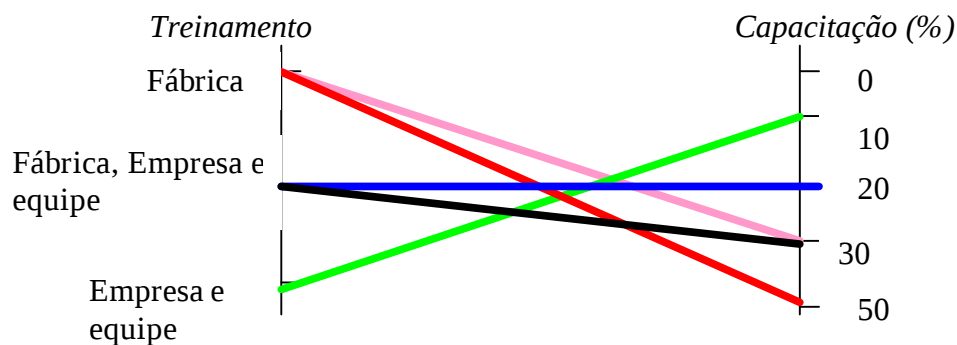
Empresas	Remuneração	Capacitação
Revenda X	Individual e por equipes	30%
Revenda Y	Equipes	10%
Revenda Z	Individual e por equipes	50%
Revenda W	Equipes	20%
Revenda U	Individual	30%



Percebe-se que a remuneração apenas por equipes conduz a uma baixa capacitação enquanto a remuneração por equipes e individual conduz a uma capacitação mais elevada. A empresa 5 teve maior capacitação por outros fatores intrínsecos à remuneração, pois está reestruturando sua forma de remuneração devido a reclamações quanto à sua equidade, como já citado. A necessidade do fator individual para se ter maior capacitação, pode ser explicado pelas preferências dos membros das equipes, os quais querem ter um fator de comparação individual, não apenas por equipes, e não querem ter sua remuneração dependente totalmente, do desempenho da equipe.

Tabela 3: Relação Determinação do Treinamento e Capacitação

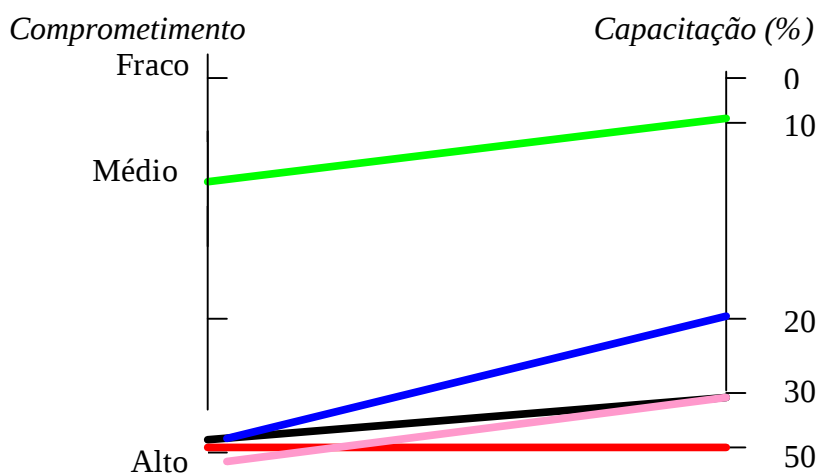
Empresas	Treinamento	Capacitação
Revenda X	Fábrica	30%
Revenda Y	Empresa e equipes	10%
Revenda Z	Fábrica	50%
Revenda W	Empresa, fábrica e equipes	20%
Revenda U	Empresa, fábrica e equipes	30%



Percebe-se que quanto maior a participação da fábrica na determinação do treinamento, maior a capacitação das empresas, agregando valor ou conhecimento às equipes. A fábrica atenta para as lacunas existentes no treinamento de suas concessionárias, o que provavelmente também é realizado através de pesquisas de satisfação com os clientes (das diferentes concessionárias) feitas pela fábrica. Observouse que, em todos os casos, a qualidade do treinamento foi considerado ótima.

Tabela 4: Relação Comprometimento e Capacitação

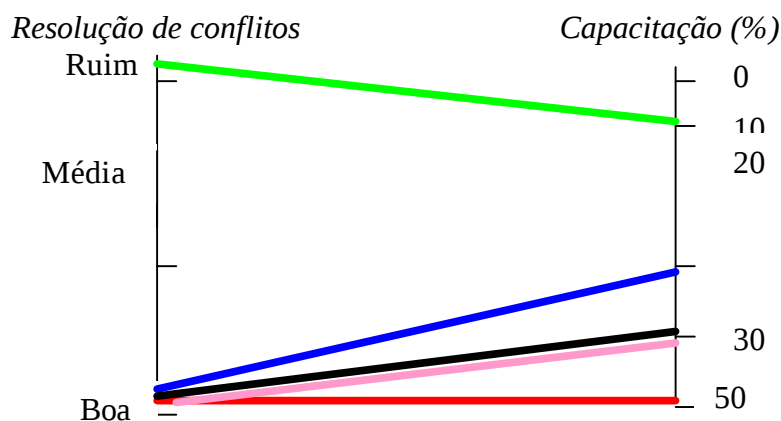
Empresas	Comprometimento	Capacitação
Revenda X	Alto	30%
Revenda Y	Médio	10%
Revenda Z	Alto	50%
Revenda W	Alto	20%
Revenda U	Alto	30%



Percebe-se claramente que quanto maior o comprometimento maior a capacitação. Assim, quanto mais os membros ajudam-se mutuamente, se envolvem nos propósitos do time e buscam formas alternativas de melhorar seus trabalhos, mais facilmente tornam-se aptos para adquirir maiores capacitações.

Tabela 5: Relação Capacidade de Resolução de Conflitos e Capacitação

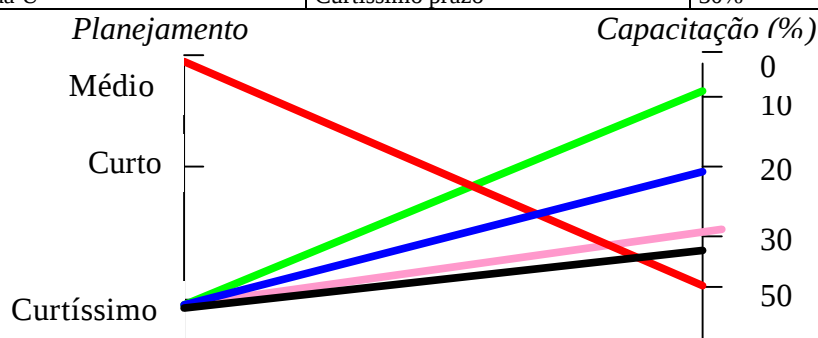
Empresas	Resolução de conflitos	Capacitação
Revenda X	Boa	30%
Revenda Y	Ruim	10%
Revenda Z	Boa	50%
Revenda W	Boa	20%
Revenda U	Boa	30%



Percebe-se que, quanto maior a adequação da capacidade de resolução de conflitos, maior a capacitação das equipes das empresas envolvidas nos casos. Assim, provavelmente, quanto melhor a capacidade de resolução dos conflitos, com as partes não saindo do conflito estressadas ou com mágoas, os conflitos sendo positivos e não possuindo influência sobre o trabalho futuro, maior a capacitação destas, sendo estes resolvidos segundo a visão moderna da administração de conflitos.

Tabela 6: Relação Horizonte de Planejamento e Capacitação

Empresas	Planejamento	Capacitação
Revenda X	Curtíssimo prazo	30%
Revenda Y	Curtíssimo prazo	10%
Revenda Z	Médio	50%
Revenda W	Curtíssimo prazo	20%
Revenda U	Curtíssimo prazo	30%



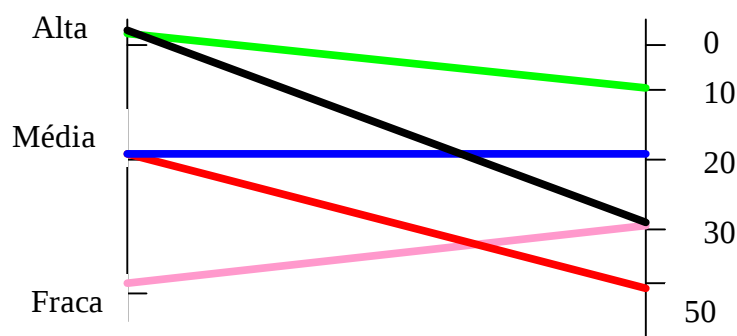
Percebe-se que quanto maior horizonte de planejamento maior a capacitação. Contudo deve-se considerar outras variáveis pois, com curtíssimo prazo, têm-se, nas empresas pesquisadas, quatro níveis e graus de capacitação. Entretanto, é de consenso geral a importância de um planejamento para o sucesso das ações e deveria ser dada mais atenção, pelas concessionárias e equipes, a esse fato.

Tabela 7: Relação Integração Entre Equipes e Capacitação

Empresas	Integração	Capacitação
Revenda X	Fraca	30%
Revenda Y	Alta	10%
Revenda Z	Média	50%
Revenda W	Média	20%
Revenda U	Alta	30%

Integração

Capacitação (%)

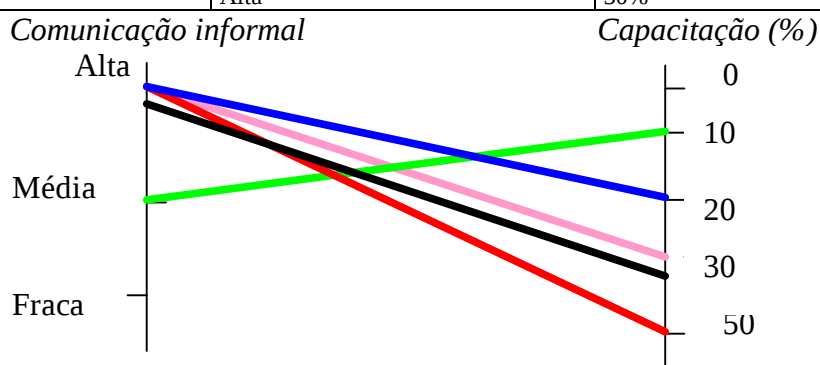


Percebe-se que não há uma relação explícita nos casos estudados entre nível de integração entre as equipes e capacitação, sendo esta, portanto, considerada como não-determinante de capacitação. Tal fato, provavelmente, é explicado pelo fato de na integração entre equipes não se efetivar a troca de conhecimento, acontecendo apenas a realização do trabalho por outros membros que não da equipe (quando tal fenômeno ocorre), ou seja, a realização do trabalho técnico, o que não influencia a capacitação “de gestão”.

Observou-se que a integração *dentro* das equipes foi considerada alta para todos os casos.

Tabela 8: Relação Comunicação Informal e Capacitação

Empresas	Comunicação informal	Capacitação
Revenda X	Alta	30%
Revenda Y	Média	10%
Revenda Z	Alta	50%
Revenda W	Alta	20%
Revenda U	Alta	30%



Percebe-se que quanto maior a informalidade, e principalmente o seu estímulo, maior a capacitação e troca de conhecimentos, contudo, outras variáveis devem ser levadas em consideração, pois com o nível de informalidade alto tem-se quatro níveis de capacitação.

Em relação às fases do ciclo de vida das equipes verificou-se que uma equipe não necessita ter vários anos de implementação para ter altos níveis de capacitação (tabela 9). Percebe-se, através do método de Wellins (1994), que, nos casos, a maioria das equipes encontra-se na fase 2 de seu ciclo de vida, sendo que algumas estão ultrapassando ou já ultrapassaram esta fase. Nenhuma das equipes estudadas nos casos encontra-se na fase 1.

Tabela 9: Comparação dos casos (ciclo de vida, tempo de implementação e grau de empowerment)

Características	Revenda X	Revenda Y	Revenda Z	Revenda W	Revenda U
Fase do Ciclo de vida	Caminhando em Círculos/ Tomando Rumo	Caminhando em Círculos	Tomando Rumo/ Adiante Toda Força	Caminhando em Círculos	Adiante Toda Força
Tempo de Implementação	Três anos	Três anos	Dois anos	Quatro anos	Um ano
Grau de Empowerment	30%	10%	50%	20%	30%

Quanto aos objetivos das equipes, encontrados nos casos, todos estão relacionados na teoria. Quanto à forma de classificação das equipes (Katzenbach & Smith, 1994), percebe-se o predomínio das equipes reais (classificadas em três casos) e que a maioria apresenta possibilidades concretas de se tornar *equipes de alta performance*.

Conclusões e Perspectivas de Trabalho Futuros

Atentou-se ainda para alguns fatos, como a questão de que, na maioria das concessionárias analisadas percebeu-se a tendência de indicação, para a entrevista, dos membros mais capacitados das equipes (contudo, foram tomadas medidas para evitar um viés na pesquisa).

Todas as concessionárias visitadas necessitam melhoramentos em alguns pontos como:

- *Delegação de poder aos membros*: necessita ser ampliada.
- *Maior integração fábrica X concessionária*: sendo que tal fato facilitaria o trabalho em equipes, gerando menos conflitos entre o produto (automóveis) e os serviços realizados.
- *Confusão produto X serviço*: clientes, muitas vezes, confundem qualidade do serviço da revenda com qualidade do produto, culpando a revenda por insatisfações quanto ao produto.

Como fatores a serem estudados, para continuidade deste trabalho, tem-se:

- a quantificação dos desempenhos que proporcionariam uma análise ainda mais consistente, sendo que tais dados poderiam ser usados como padrões de comparação entre os casos;
- a análise das características técnicas dos membros das equipes, que poderia enriquecer a análise deste trabalho como um todo;
- a realização de mais estudos de casos e
- a utilização de mais elementos que permeiam o trabalho em equipes.

BIBLIOGRAFIA:

Bersou, M.L. e Bersou, L. .Considerações sobre a Evolução Competitiva de Empresas do Ponto de Vista de Formação de Equipes. RAE (Revista de Administração de Empresas),Dezembro, 1997.

Diretrizes para a Elaboração de Dissertação e Teses na EESC– USP , 1996.

Eisenhardt, K. et al .*How Management Teams Can Have a good Fight*. Harvard Business, Agost, 1997.

Fares, C. B. Projeto Organizacional de Grupos de Trabalho Autogerenciáveis: Um Estudo em Concessionárias. Trabalho de Formatura. Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP-RP), 1999.

Fitz-Enz, J. *Measuring Team Effectiveness*. HR Focus . August,1997

Galbraith, J. R.. *Organizando para Competir no Futuro* . Ed.Makron Books – 1995.

Gephart, M. e Buren, M. . *The Power of High Performance Work Systems*. Wharton Reprographics. ASTD (American Society for Training and Development).

Guia Oficial Sobre Times de Trabalho. General Motors do Brasil – Chevrolet – 1998

Hackett, J. Giving Teams a Tune-up. HR Focus. November, 1997.

Katzenbach, Jon; Smith , Douglas .*A Força e o Poder das Equipes* . Makron Books-1994

Lawler, E. e Bass, J. . *Teams: Keys to Making Them Successful*. From The Ground Up, 1998.

Lazzarini, S.G.. Estudos de Caso: Aplicabilidade e Limitações do Método para Fins de Pesquisa. Economia & Empresa – Universidade Mackenzie Ed. Instituto Mackenzie– 1995.

Marx, Roberto. Trabalho em Grupos com Instrumento da Competição. Ed. Atlas-1998

Mintzberg , Henry . *Criando Organizações Eficazes* . Ed. Atlas- 1995.

Nadler,D. ; Gerstein, M.S. *Arquitetura Organizacional :a chave para a mudança empresarial*. Ed.Campus. 1994. Revista Técnica de Vendas. Editora Quantum. Setembro,1998.

Site Alta Vista. Team. <http://members.tripod.com/~infbrprpros/team.html> 1998.

Sacomano, M (1998). Mudanças na Estrutura Organizacional e a Formação das Equipes de Trabalho. Exame de Qualificação– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Stalk, G. ; Evans, P. & Shulman L. *Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy* . Harvard Business Review. March-April 1992 pgs 57- 69.

Takahashi, S. (1997). Projeto Organizacional e de Equipes de Desenvolvimento de Produto: Uma Abordagem Integrada. Tese (doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos , Universidade de São Paulo.

Trent, R. *Individual and Collective Team Effort: a vital part of sourcing team success* . International Journal of Purchasing and Materials Management. November, 1998.

Yin, Robert k. *Case Study Research, design and methods* . Ed. Sage Publications– 1989.

Wageman, R. *Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams*. Organizational Dynamics- Harvard Business, Summer, 1997.

Wellins, Richard, et al *Equipes Zapp!* . Ed.Campus– 1994.

Weiss, D. Storming for High Performance – Office Talk. Florissant, Missouri. June,1997.

What Makes a Company Great? Fortune, October, 1998

Zigon, J. Team Performance Measurements. The Journal for Quality and Participation Cincinnati, Ohio. June, 1998.