MÁRCIO ROBERTO DA SILVA

A IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO COM PORTADORES

DE NECESSIDADES ESPECIAIS:

um estudo de caso na produção de cosméticos

São Carlos

Outubro de 2008

MÁRCIO ROBERTO DA SILVA

A IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO COM PORTADORES

DE NECESSIDADES ESPECIAIS:

um estudo de caso na produção de cosméticos

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de
Produção de São Carlos da Universidade de São Paulo
como parte dos requisitos para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção

São Carlos

Outubro de 2008

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de
Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

S586i Silva, Márcio Roberto da
A implantação de equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais : um estudo de caso na produção de cosméticos / Márcio Roberto da Silva ; orientador Renato Vairo Belhot. -- São Carlos, 2008.

Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação Área de Concentração em Engenharia de Produção -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2008).

1. Gestão de conhecimento. 2. Trabalho em equipe. 2.
3. Formação e capacitação de recursos humanos. 4.
Portadores de necessidades especiais - mercado de
trabalho. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **MARCIO ROBERTO DA SILVA**

Dissertação defendida e julgada em 29/10/2008 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Associado **EDMUNDO ESCRIVÃ FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Prof. Dr. **DANIEL CAPALDOAMARAL**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Prof^ª. Dr.^a. **REGINA YONEKO DAKUZAKU CARRETTA**
(Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto)

Aprovado

Prof. Associado **REGINALDO TEIXEIRA COELHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Prof. Associado **GERALDO ROBERTO MARTINS DA COSTA**
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus, que ilumina os nossos caminhos
transformando sonhos em conquistas realizadas;

Minha avó Dona Rosa ao meu padrinho Anselmo que estarão
sempre presentes em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Renato Vairo Belhot, pelas valiosas contribuições e pela confiança depositada em mim.

Ao Professor Edmundo Escrivão Filho, pelo apoio dado a mim no momento que mais precisei, a fim de concluir este trabalho.

Minha mãe Nancy, fiel companheira e amiga nos momento que mais precisei.

Ao meu filho Marcio Júnior, que foi fonte de inspiração para que eu chegasse até aqui.

A todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente através de apoio sincero e amigo: são elas, Cléo, professora Regina, Kátia, professor Daniel, minhas tias e primos, ao Adeildo, ao meu pai João da Silva, Adriana, aos meus irmãos e irmãs.

Aos amigos de trabalho, Luis Guilherme Galletti, Mariana Galletti e Luis Galletti, pelo incentivo e compreensão da importância da academia para a evolução empresarial.

À USP, às Faculdades e às bibliotecas por cooperarem no empréstimo de materiais de apoio.

À empresa Natura e seus profissionais que gentilmente participaram disponibilizando seu tempo e recursos para a concretização desta pesquisa.

“Os proativos continuam sendo influenciados pelos estímulos externos, sejam estes sociais, físicos ou psicológicos. Mas a resposta aos estímulos, consciente ou inconsciente, é uma escolha ou resposta baseada em Valores”

Stephen R. Covey

RESUMO

SILVA, M. R. (2008). A implantação de equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais: um estudo de caso na produção de cosméticos. São Carlos, 2008, 124 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

Essa pesquisa tem como objetivo investigar o funcionamento das equipes de trabalho formadas por pessoas portadoras de necessidades especiais, as mudanças na gestão de pessoas e a gerência de equipes. As equipes da empresa pesquisada são compostas pela integração entre pessoas portadoras de necessidades especiais e não portadoras. A pesquisa foi realizada na Natura, empresa fabricante de cosméticos, que tem como um dos principais valores a diversidade. Nesse sentido, o objetivo da pesquisa é analisar o funcionamento da equipe de trabalho formada por portadores de necessidades especiais e não portadores e o reflexo nas mudanças que ocorrem nas pessoas e na gestão dessas pessoas. A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de campo realizado numa célula de produção com 27 membros, mas a empresa conta com aproximadamente 3.000 colaboradores, sendo aproximadamente 250 portadores de algum tipo de deficiência. Os resultados encontrados esclarecem que existe uma grande complexidade na gestão de pessoas e que os portadores de necessidades especiais podem participar das equipes de trabalho formadas por portadores e não portadores, pois participam das equipes como membros comuns no tocante a produtividade. O estudo revela que no convívio com as pessoas portadoras de necessidades especiais as pessoas não portadoras de algum tipo de deficiência passam a entender que esses profissionais se relacionam e produzem como qualquer outra pessoa e também passam a notar isso não apenas na empresa, mas em toda sociedade. A mudança ocorrida nesse processo é principalmente do ponto de vista comportamental, onde os valores pessoais mudam conforme o convívio.

Palavras-chave: Equipes, Gestão de Pessoas e Portadores de Necessidades Especiais.

ABSTRACT

SILVA. M. R. (2008). The deployment of work teams with individuals with special needs: a study of a case in the cosmetics production. São Carlos, 2008, 124 p. Dissertation (Masters) – São Carlos Engineering School of São Paulo University.

This research aims investigate the work teams development formed by people with special needs, the changes in the management of people and the management teams. The teams of the researched company are composed by integration among the special needs people and not special needs people. The research was done in the cosmetics manufacturer company named Natura, which has as one of the main values the diversity. In that sense, the research purpose is to analyze the work teams development formed by special needs people and not special needs people and the changes which occur in the people and in the management of those people. The research was developed through a field study done in a cell production with 27 members, but the company counts with approximately 3.000 employees, where approximately 250 people have some special needs. The founded results clarify that there is a great complexity in the people management and the special needs people can take part of teams work formed by people with this kind of problem or not, because they take part of the teams as common members in regard to the productivity. The study shows that, in the companionship with special needs people, the people who have not this kind of problem start to understand that these professionals have a good relationship with the others and they produce like anybody else. The not special needs people notice this not only in the company, but in all the society. The change occurred in that process is mainly from a behavioral, where the personal values change as the conviviality.

Key words: teams, people management and special needs people.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Estágios do desenvolvimento de Equipes.....</i>	<i>27</i>
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1- Composição da Equipe entre Feminino e Masculino.....</i>	<i>95</i>
<i>Gráfico 2- Escolaridade da Equipe de Trabalho Pesquisada.....</i>	<i>96</i>
<i>Gráfico 3- A visão dos membros sobre a liderança.....</i>	<i>98</i>
<i>Gráfico 4- Membros que consideram, ou não, as políticas de RH adequadas.....</i>	<i>100</i>
<i>Gráfico 5- Membros que consideram a Gerência de RH preparada para lidar com os PNEs.....</i>	<i>100</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABVD – Associação Brasileira de empresas de Vendas Diretas

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

CCQ – Círculos de Controle de Qualidade

DB – Decibéis

GRI – Global Reporting Initiative

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO – International Organization for Standardization

LNLS – Laboratório Nacional de Luz Sincrotron

MPAS – Ministério da Previdência e Assistência Social

OGMs – Organismos Geneticamente Modificados

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONGs – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PNEs – Portadores de Necessidades Especiais

PPD – Portadores de Deficiência Física

RH – Recursos Humanos

TPM – Total Perfeição na Manufatura

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	16
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.4 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	18
1.6 MOTIVAÇÃO PELA PESQUISA.....	19
1.7 ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO DO TEXTO.....	20
2. GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO.....	21
2.1 A PROPOSTA DO TRABALHO EM GRUPO.....	22
2.2 TIPOS DE GRUPOS DE TRABALHO.....	24
2.3 CONCEITOS SOBRE O TRABALHO EM EQUIPE.....	27
2.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	30
2.5 A COMUNICAÇÃO PARA DESENVOLVER EQUIPES.....	36
2.6 A LIDERANÇA E O TRABALHO EM EQUIPE.....	38
3. AS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	41
3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE MUDANÇAS.....	41
3.2 MUDANÇAS ESTRUTURAIS.....	46
3.3 OS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE MUDANÇAS.....	47
3.3.1 Fatores humanos que envolvem as mudanças.....	48

3.3.2	Capacitação para mudar.....	49
3.3.3	Experiências anteriores que interferem nas mudanças.....	50
3.3.4	Mudanças sociais.....	51
3.3.5	Motivação para mudar.....	52
3.4	O PAPEL DO GERENTE NAS MUDANÇAS.....	54
3.4.1	O gerente e a liderança.....	56
4.	OS PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS E O MERCADO	
	DE TRABALHO.....	59
4.1	O TRABALHO E AS PESSOAS.....	59
4.2	ASPECTOS INATOS DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS.....	62
4.2.1	Características físicas inatas.....	62
4.2.2	Características físicas adquiridas.....	64
4.3	OS PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS NA SOCIEDADE..	65
4.3.1	Os tipos de deficiências.....	68
4.4	OS PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS NO PROCESSO	
	PRODUTIVO.....	70
5.	TRABALHO DE CAMPO.....	75
5.1	MÉTODOS DE PESQUISA.....	75
5.1.1	Caracterização da pesquisa.....	78
5.1.2	Questões da pesquisa.....	79
5.1.3	Variáveis da pesquisa.....	79
5.1.4	Técnicas de coleta e análise dos dados.....	80
5.2	PANORAMA DO SETOR DE COSMÉTICOS	81
5.3	A EMPRESA PESQUISADA.....	82

5.3.1 A missão, a visão e o compromisso da Natura.....	84
5.3.2 A evolução histórica da Natura.....	84
5.3.3 A evolução mundial da Natura.....	87
5.3.4 A estrutura organizacional da Natura.....	87
5.3.5 Pesquisa e desenvolvimento na Natura.....	89
5.3.6 Gestão responsável na Natura.....	91
6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	93
6.1 A VARIÁVEL TRABALHO EM EQUIPE.....	94
6.1.1 A subvariável desenvolvimento de equipe.....	94
6.1.2 A subvariável comunicação no desenvolvimento de equipe.....	96
6.1.3 A subvariável liderança no desempenho de equipe.....	97
6.2 A VARIÁVEL MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS	98
6.2.1 A subvariável RH no processo de mudança.....	98
6.2.2 A subvariável mudanças comportamentais e estruturais.....	100
6.3 A VARIÁVEL PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS	102
6.3.1 A subvariável produtividade da equipe com PNEs.....	102
6.3.2 A subvariável comportamento das pessoas PNEs.....	103
6.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	104
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
APÊNDICE.....	119
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com a Gerência de RH, Gerência de Projetos, com os PNEs e com não PNEs.....	119
ANEXO A - Prêmios relacionados à gestão de pessoas e à responsabilidade social.....	123

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta alguns pontos do trabalho que norteiam a pesquisa que foi realizada na Natura, empresa de cosméticos localizada na cidade de Cajamar, interior do Estado de São Paulo. O foco do capítulo está em abordar o tema de tal forma que auxilie na investigação das características, peculiaridades e especificidades que envolvem a gestão de uma equipe formada por portadores de necessidades especiais e seu reflexo na mudança organizacional na produção de cosméticos da empresa Natura.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Dentro de um cenário marcado pela competitividade, Rhinow (2006) diz que as organizações devem procurar definir os cenários através de uma visão ampla e com um enfoque em todo macro ambiente, mas isso só é possível quando o ambiente interno está organizado. Diante desta afirmação é possível observar, conforme a contribuição de Fleury (1983) onde este assunto é destacado de forma bem clara que a era da administração científica com técnicas mecanicistas onde eram desconsiderados fatores humanos está sendo substituído pela evolução da participação humana. De acordo com Stewart (1997), o ser humano possui uma grande participação no desenvolvimento empresarial, pois cada um pode contribuir de alguma forma, seja ela braçal ou intelectual. Essa contribuição deve ser realizada através do compartilhamento das atividades entre os funcionários. Nesse sentido, é possível compreender que algumas características do ser humano podem influenciar na formação de equipes.

Nos períodos de grandes mudanças, Katzenbach, e Smith (1994) afirmam que, o bom desempenho de uma empresa depende das muitas pessoas situadas em toda a organização e essas pessoas são diferentes, a começar pelas próprias características físicas. Por outro lado, existem diferenças que não podem ser vistas no primeiro momento, mas podem ser observadas com o passar do tempo através do comportamento dessas pessoas diante de um problema, ou seja, independente das características físicas ou comportamentais, o grande desafio é a formação de equipes de trabalho como uma estratégia de produção. No caso desse trabalho, o objetivo é investigar a introdução dessas equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais. Essa terminologia diz respeito às pessoas que possuem algum tipo de deficiência. O termo “necessidades especiais” foi criado pelo conselho nacional de educação conforme a resolução nº 2 de 11/09/2001 (CASTRO, 1999; DAKUZAKU, 2004).

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

É percebido, do ponto de vista empírico, que alguns itens norteadores da mudança organizacional envolvem muitas variáveis, principalmente quando as mudanças estão ligadas diretamente à gestão de equipes. Nesse sentido estudar o trabalho em equipe possui sua importância, devido às vantagens que podem trazer para as empresas (CHIAVENATO, 1994). Apesar de um grande volume de publicações sobre equipes de trabalho, pouco se trata destas pessoas consideradas especiais devido às deficiências físicas. Por outro lado parece existir um consenso sobre as vantagens do trabalho em equipe, porém, empiricamente existem muitos desafios para formar e desenvolver equipes de trabalho, pois pouco se sabe sobre a formação de equipes com portadores de necessidades especiais e, sobre tudo, como as pessoas consideradas normais os recebem, se comportam e mudam no campo profissional e pessoal com o trabalho em conjunto com as pessoas portadoras de necessidades especiais descritas por Sasaki (1997).

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As mudanças ocorridas nas empresas nos últimos anos provocaram uma adaptação das organizações no mercado competitivo global. Deu-se início a diversas reestruturações produtivas nas empresas, enxugamento de plantas industriais, redução de estruturas hierárquicas, terceirização de processos, modernização tecnológica e redefinição de estratégias de pessoal. De acordo com Salerno (2004), a reestruturação produtiva tem sua lógica derivada de um contexto social, político e econômico marcado pelas crises financeiras de mercado.

No âmbito da gestão de pessoas no processo produtivo, a adoção de novas políticas de gestão, algumas empresas fazem grandes investimentos em treinamento para qualificar seus trabalhadores, envolvendo-os com os objetivos da empresa e abrindo espaços para experiências, como as de arranjos participativos com redução de hierarquias e revisão de tarefas (que seguiam até então através de formas tayloristas de organização do trabalho). Porém, para introduzir novas políticas de gestão de pessoas, como o trabalho em equipe, compostas por portadores de necessidades especiais e pessoas sem deficiência, é necessário um modelo de gestão que envolva o departamento de RH e a coordenação da produção, já que a pesquisa envolve uma célula de produção.

A introdução de uma equipe de trabalho com portadores de necessidades especiais deve considerar os fatores de comunicação, preparação dessa mão-de-obra, socialização e gerenciamento dessa equipe. Esses fatores podem estar fortemente vinculados a como essas pessoas serão recebidas pelas equipes já existentes. Diante desse contexto, o problema que norteia esta pesquisa concentra-se na seguinte questão:

Quais os benefícios para as pessoas e para a empresa, são trazidos com desenvolvimento de equipes de trabalho compostas pela integração entre pessoas portadoras de necessidades especiais e não portadoras?

1.4 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é investigar a formação e desenvolvimento de equipes de trabalho formadas por portadores de necessidades especiais e quais as mudanças de comportamento podem ser observadas por parte das pessoas que não são deficientes e das pessoas portadoras de necessidades especiais (PNEs) na célula de trabalho, seus reflexos nos resultados de produtividade e quais os fatores que envolvem o departamento de RH e a gerência dessas equipes. Para investigar esse ponto, serão analisadas as seguintes questões:

1. As características das equipes compostas por pessoas Portadoras de Necessidades Especiais e não Portadoras;
2. Se a empresa adota essa medida por seus valores ou pela legislação;
3. Quais os aspectos que mudaram na gestão de pessoas no que tange comunicação e liderança das equipes.

1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Observa-se, nos dias atuais, a existência de um grande interesse na adoção de medidas que tornem as empresas mais competitivas no que diz respeito à produtividade, a qual abrange aspectos como redução de custos para melhora da margem de lucro, produtos com qualidade, uma entrega cada vez mais eficaz. Isso só é possível quando a empresa conta com pessoas preparadas que saibam cooperar uma com as outras, independente da área de atuação.

No que diz respeito às pessoas, as empresas, ao implantarem mudanças, adotam medidas como treinamentos, realocação de pessoal, criação de projetos para desenvolver o trabalho em equipe; procuram diminuir ao máximo sua estrutura hierárquica para tomada de decisões, também prepararam seus gerentes para atuarem de forma mais integrada.

Algumas mudanças são complexas para gerir devido as variáveis que envolvem o processo. Segundo Katzenbach e Smith (1994) o bom desempenho de uma empresa nos períodos das mudanças depende de muitas pessoas da organização e essas devem ser capazes de aprender novos tipos de comportamentos.

Entretanto, isso não é simples, pois as pessoas possuem características diferentes. As pessoas são diferentes em todos os sentidos, a começar pelas próprias características físicas e, justamente nesse ponto, que algumas empresas têm atentado aos Portadores de Necessidades Especiais (PNEs), mas não por obrigação, devido à legislação, e sim como um valor (PASTORE, 2003).

A partir desses aspectos tornou-se importante investigar o assunto afim de levantar dados que permitam uma discussão mais detalhada que possa contribuir para área acadêmica e empresarial. Quanto à área acadêmica, a reflexão sobre os resultados obtidos poderá gerar novos estudos sobre o assunto.

E, quanto à área empresarial, pelo fato desta pesquisa ter como foco uma empresa que tem como principal valor a diversidade, conferindo-lhe uma característica que influencia nas próprias ações referentes à gestão de pessoas, o conhecimento e a reflexão sobre esta prática implementada pode contribuir para o desenvolvimento de ações similares em outras empresas, contribuindo para a inserção de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho, além das contribuições para as equipes e para as empresas.

1.6 MOTIVAÇÃO PELA PESQUISA

No início da carreira, na área de gestão e engenharia, é comum os profissionais abordarem diversos assuntos. Slack (2002) afirma que gerir a produção de uma empresa requer habilidades profissionais. Diante desse contexto, a inquietação trata-se da integração entre pessoas “normais” e os PNEs, os benefícios para ambos e para a empresa.

1.7 ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO DO TEXTO

O texto está dividido em sete capítulos. O primeiro, a introdução, que apresenta a contextualização do tema, a delimitação da pesquisa, a formulação do problema, a declaração do objetivo, a relevância da pesquisa e a motivação pessoal para desenvolvê-la.

O capítulo 2 trata da formação e desenvolvimento de equipes. Conceitua as diferenças de grupos e equipes e abrange aspectos relevantes sobre o papel da liderança para um bom desempenho da equipe.

No capítulo 3 é apresentada a teoria sobre mudanças na gestão de pessoas que não é objeto principal desse estudo, mas merece este destaque por ser importante para a pesquisa. Propõe uma reflexão sobre a introdução de uma equipe de trabalho com portadores de necessidades especiais na empresa Natura. O capítulo também apresenta aspectos relevantes sobre a importância da mudança organizacional, seus desafios e principalmente os fatores humanos que influenciam esse processo.

O capítulo 4 descreve a revisão da literatura sobre os Portadores de Necessidades Especiais, mas não do ponto de vista da deficiência, mas sim do ponto de vista do trabalho, ou seja, é apresentada uma literatura voltada para a questão dos PNEs e o trabalho, o quanto é possível identificar formas de desenvolver equipes com PNEs que estrategicamente proporcionam bons resultados para as empresas, pois trata de pessoas com habilidades específicas e com suas competências profissionais.

O capítulo 5 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, às variáveis que as norteiam e as subvariáveis que detalham cada variável.

No capítulo 6 são apresentados os resultados da pesquisa, suas análises e suas respectivas interpretações, à luz da teoria e do estudo de campo realizado na Natura.

O capítulo 7 encerra o trabalho de pesquisa com as considerações finais, ponto onde são expressos os resultados encontrados.

2. GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

De acordo com Argyris (1968), a forma de organizar a produção no que diz respeito ao ser humano tem sido um grande desafio para muitas organizações devido às distorções que são causadas pelas pessoas dentro de um processo, pois o perfil do trabalhador muda de acordo com muitas variáveis. Com o início da industrialização, foi formado um trabalhador considerado: “operário – máquina” com altas jornadas de trabalho e com pouca ou quase nenhuma participação em qualquer tipo de decisão, seja ela estratégica ou operacional.

As indústrias cresceram e com o crescimento veio a burocracia como uma forma de tentar padronizar os processos através de organogramas, fluxogramas das atividades entre outras, o fato é que o controle valia mais que a tarefa em si; nesse sentido, o homem pouco pensava, pouco trocava conhecimento e, devida tal estrutura, pouco cooperava. As organizações contemporâneas estão enfrentando inúmeros desafios, esse cenário faz com que as empresas busquem por estruturas de trabalho mais eficazes para alcançarem seus objetivos, e, justamente nesse cenário marcado pela alta competição, o trabalho em equipe aparece como uma forma promissora da empresa ser mais competitiva.

Atualmente, a competitividade fez com que a formação de equipes de trabalho seja objetivo das organizações, tendo em vista melhor desempenho como afirma Parker (1994). No entanto, o trabalho em equipe envolve alguns fatores que são de extrema relevância para o sucesso dessa filosofia de trabalho, como por exemplo, seu desenvolvimento, sua liderança e a comunicação adequada. Parker (1994) complementa ao dizer que uma equipe ou até mesmo

um grupo de trabalho como é chamado por muitos autores, é a reunião de indivíduos que trabalham de forma interdependente, dividem as responsabilidades e se preocupam não apenas com questões técnicas, mas também com aspectos comportamentais o que faz com que uma equipe se preocupe com a quantidade e com a qualidade do que se produz.

2.1 A PROPOSTA DO TRABALHO EM GRUPO

Cherns (1987) apresenta os princípios da proposta tradicional sobre os grupos de trabalho, dentre os quais destacam-se os seguintes aspectos:

- 1- o princípio de compatibilidade, que destaca a necessidade de aderência entre o processo de mudança e seus objetivos através de um projeto participativo, ou ainda, que as pessoas participem do desenho do trabalho;
- 2- o princípio do controle de variâncias, em que os desvios não programados de padrões ou procedimentos devem ser eliminados ou controlados o mais próximo possível dos pontos de origem, ou seja, a inspeção é feita pelo próprio grupo ou pelos indivíduos e incorporada à produção;
- 3- o princípio da mínima especificação crítica das tarefas, da alocação das tarefas aos postos, dos objetivos e dos métodos para atingi-los;
- 4- multiquificação, que se refere ao desenvolvimento de múltiplas habilidades numa única pessoa como forma de aumentar o seu repertório de ações;
- 5- sistema e fluxo de informação que deve prover os grupos com informações para que possam controlar as variâncias que ocorrem em suas esferas de responsabilidade e competência, antecipando ainda alguns eventos que podem afetar o desempenho do grupo;
- 6- sistemas de suporte que devem ser modificados como o sistema de informação, de avaliação de desempenho e promoção, de seleção e treinamento, ou seja, a gestão deve adotar práticas que favoreçam o grupo e não o indivíduo.

Biazzi Jr (1994) considera que o comportamento das pessoas face ao trabalho em grupo depende da forma de organização deste trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas, pois o desempenho das tarefas e os sentimentos a elas relacionados, como responsabilidade, realização e reconhecimento, são fundamentais para que o indivíduo retire orgulho e satisfação de seu trabalho, isso permite que as pessoas sejam mais participativas nas atividades diárias nas empresas o que facilita, para o gerente, a formação e desenvolvimento de equipes de trabalho.

Biazzi Jr (1994) destaca as principais características desses grupos:

- 1- o grupo tem responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas;
- 2- o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas, a rotação das funções e facilitando uma interação cooperativa;
- 3- o grupo é responsável pelos recursos à sua disposição e tem autoridade para utilizá-los;
- 4- a autonomia do grupo pode abranger: métodos de trabalho, escolha de líderes, distribuição de tarefas, definição de metas;
- 5- o trabalho deve possuir um conteúdo que demande as capacidades intelectuais e criativas dos indivíduos, permitir um aprendizado contínuo, gerar suporte social e reconhecimento;
- 6- as tarefas e grupos devem ser tais que possibilitem a visualização de um produto final e permitam a realimentação sobre os resultados, com diferenças mínimas de status, composição heterogênea e multidisciplinar, devendo levar à cooperação, colaboração e comprometimento;

Um aspecto negativo apontado é que, se um mesmo grupo for mantido por muito tempo, haverá uma tendência a intensificar as relações sociais em detrimento do desempenho das tarefas, o que dificultará a elevação da produtividade e a adaptação às mudanças ambientais e tecnológicas.

Biazzi Jr (1994) complementa ao dizer que as particularidades dos grupos como número de membros, grau de autonomia e duração variam de acordo com a situação específica em que o grupo se insere; com a tecnologia utilizada e sua evolução; e com as demais demandas ambientais em que vive a organização.

Marx (1998) diz que o interesse das empresas pelos grupos de trabalho a partir dos anos 90, deu-se não mais como instrumento de melhoria das condições de trabalho, mas como instrumento de eficiência produtiva, pela necessidade de flexibilidade dos sistemas de produção frente às características da demanda flutuante. Essa flutuação diz respeito às organizações que alteram seu sistema produtivo de acordo com os diferentes tipos de produtos que fazem com que ocorra a necessidade de máquinas, tecnologia de acordo o produto e, principalmente, de pessoal quando se trata de produtos que necessitem de mão de obra mais preparada, porém essa questão tem sido discutida em diversas situações já que nos dias atuais o ser humano pode ser a melhor forma de melhorar o desempenho das empresas.

2.2 TIPOS DE GRUPOS DE TRABALHO

Salerno (2004) identifica e aponta as diferenças entre os grupos de trabalho existentes e afirma que guardam pouca coisa em comum umas com a outras. Os grupos são:

- 1- grupos ao estilo clássico – encontrados em empresas montadoras de automóveis e em outras linhas de alto volume, sendo que o método de trabalho já pré-definido é atribuído a cada operário, que deve executá-lo no tempo dado pelo ritmo da linha, ou seja, os operários que trabalham seqüencialmente na linha. Geralmente, cada grupo tem um contramestre ou supervisor de referência e a carreira dos operários depende das tarefas que ele possa desempenhar no âmbito dos postos atribuídos a seu grupo. Trabalham segundo a noção de tarefa, que é definida externamente aos operários e há limites estreitos de autonomia;

- 2- grupo de trabalho polivalente, células de produção – não há muita precisão na definição do tipo de trabalho polivalente e as empresas usam o termo polivalência com alusão à equipe onde todos devem colaborar, esforçar-se, independentemente da função que cada um cumpra, para que a “equipe” tenha sucesso. Visam, dessa forma, o engajamento operário às metas da empresa. O trabalho cotidiano é prescrito individualmente. No arranjo produtivo em células, as máquinas são reagrupadas segundo o fluxo produtivo dominante para um grupo de peças similares. A organização do trabalho na célula poderá ser via prescrição individual de tarefa ou atribuição grupal de um objetivo;
- 3- grupo de enriquecimento é definido por Fleury ¹(1983) apud Salerno (2004), como o resultado de uma ampliação horizontal e vertical da operação, incluindo rodízio entre operações; a tarefa é enriquecida para alguém, externalizadamente. Segundo Salerno (2004), o trabalho continua sendo prescrito externalizadamente ao executante, com atribuição individual e mantendo a lógica da tarefa e do posto de trabalho, ou seja, alguém projeta uma tarefa, agora “enriquecida” e a prescreve individualmente para alguém que a deve executar num dado posto;
- 4- grupos de descentralização de serviços de apoio à produção, criando “unidades” de produção que têm uma noção semelhante à de célula, onde há uma descentralização dos serviços de apoio à produção, como manutenção e qualidade, focalizando-os em uma área específica. É ao mesmo tempo um critério de organização e de gestão da produção: o responsável pela produção tem autoridade hierárquica pela manutenção e/ou qualidade de sua área. Aqui também não há uma relação direta com trabalho em grupo;

¹ FLEURY, A.C.C. Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar, sete estudos sobre a realidade brasileira.

- 5- os grupos semi-autônomos – neste tipo de grupo, a atividade direta de trabalho não é planejada externalizadamente ao executante e, segundo Salerno, é a única forma que efetivamente pode ser considerada como trabalho em grupo. Nestes grupos, é atribuído a um conjunto de pessoas, um objetivo de produção (que pode ser negociado nos casos mais avançados) e são estabelecidas as condições para que se consiga atingi-lo – equipamentos, suprimentos etc., e as pessoas têm a prerrogativa de se organizarem como acharem melhor. Não há uma prescrição de como o trabalho deve ser feito, desde que cumpridas as normas técnicas e as relações de precedência técnica relativas ao processo em si;
- 6 - grupos de projeto, grupos-tarefa – são grupos constituídos com um fim precípuo, que podem ser dissolvidos tão logo a finalidade seja atingida (grupos de projeto, grupos-tarefa), ou serem mais perenes, como os grupos para discussão de melhorias e sugestões. Têm como característica básica serem extraprodutivos, ou seja, extra-atividade cotidiana dos envolvidos, principalmente dos operários, como, por exemplo, os círculos de controle de qualidade (CCQ), “times da qualidade”, grupos de melhoria contínua.
- 7 - os grupos interfuncionais podem surgir quando ocorre a reorganização das atividades de projeto via “engenharia simultânea”. Sua implantação tem como foco principal a gestão participativa onde a integração é fundamental entre os membros. Essa integração possibilita o alcance de bons resultados do ponto de vista prático. Os grupos interfuncionais dividem responsabilidades de tal forma que abranjam outras áreas, não apenas se preocupam com suas atividades, isso faz com que as outras áreas sejam automaticamente inseridas no contexto voltado para os resultados positivos na empresa. Esse modelo de grupo permite que a empresa como um todo seja mais participativa através do comprometimento de todos os departamentos que compõe o processo produtivo, seja ele operacional ou administrativo.

2.3 CONCEITOS SOBRE O TRABALHO EM EQUIPE

Hut e Molleman (1998) identificam quatro estágios no desenvolvimento de equipes, mas não há necessariamente uma seqüência, podendo ocorrer ainda um agrupamento de alguns desses estágios, conforme figura 1.

Figura 1: Estágios Do desenvolvimento de Equipes

Fonte: Hutt e Molleman, 1998

No primeiro estágio, a equipe concentra-se na “redundância de funções”, montando matrizes de qualificação e um programa de treinamento, que desenvolverá a multifuncionalidade e que dará suporte ao “alargamento do trabalho”. No segundo estágio, o foco está na mínima especificação crítica e no redesenho da estrutura de controle. Quando possível, as tarefas de controle são delegadas à equipe e o foco é no enriquecimento do trabalho.

Nos dois primeiros estágios, o foco está no indivíduo e uma separação entre as atividades rotineiras e as não rotineiras.

No terceiro estágio a ênfase está no trabalho da equipe, na construção da comunicação dentro dela e na tomada de decisão. A equipe de trabalho terá que se tornar independente do supervisor durante o trabalho diário. Como resultado espera-se maior autonomia e trabalho em equipe. No último estágio, o foco está na capacidade de solução de problemas não rotineiros.

Casado (2002) salienta que a fronteira representa o lado mais sutil da interface de trabalho, em que podem desenrolar-se as relações interpessoais mais delicadas. Para o autor, o conceito de times está muito relacionado ao conceito de grupos semi-autônomos, que Marx (1998, pg. 22) define como:

“um tipo de organização de trabalho que, por meio da autonomia crescente dos trabalhadores diretos (e também dos de escritório), pode responder com eficiência e eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado”.

Casado (2002) apresenta as seguintes definições para os conceitos de grupo e equipe:

Grupo é o conjunto de pessoas que compartilham valores, crenças, visões semelhantes de mundo, possuem uma identidade e podem ser consideradas um todo. A visão de grupo é de natureza essencialmente relacional, de interação e alianças afetivas, que dão unidade e identidade ao conjunto de pessoas.

Equipe é o conjunto de pessoas que buscam um objetivo comum, clara e explicitamente formulado. Cada um usa suas habilidades e se esforça no cumprimento de sua tarefa de acordo com o objetivo maior. Os componentes de uma equipe têm grande clareza da divisão de responsabilidades e das fronteiras de suas ações, bem como de suas atribuições. O foco da definição de equipe é a responsabilidade pelo cumprimento das atribuições que levarão à consecução dos objetivos comuns.

Alguns aspectos diferenciam um grupo de uma equipe, como por exemplo, as questões relativas à comunicação, informação, comportamento do líder, dinâmicas de poder, interações conflitantes. Isso faz com que a dependência de seus membros individuais sejam grande.

Robbins e Finley (1997) dizem que, oposto ao grupo, as equipes são formadas através da cooperação e alto grau de interdependência entre os componentes, direção em um único objetivo e sinergia. Assim, o desempenho é melhor que a soma dos esforços individuais. Para Goleman (1995), o trabalho em equipe é um trabalho harmônico com canais abertos para comunicação, para saber ouvir e para dizer o que se pensa.

As organizações procuram desenvolver equipes de trabalho para melhorar a produtividade. No entanto, Castro (1999) e Robbins e Finley (1997) afirmam que as equipes são formadas por pessoas, como tal, propensas a todo o tipo de problemas inerentes à natureza humana: discordância quanto à definição dos objetivos, a não aceitação por determinados membros no grupo, dificuldade no momento da tomada de decisão, não concordância com diferenças salariais, entre outros. Por estes motivos um grupo pode levar muito tempo para se tornar uma equipe, pois são seres humanos que necessitam de grande atenção e de serem bem tratados de forma singular (ROBBINS e FINLEY, 1997). Nesse contexto é pressuposto que o trabalho em equipe pode ser um diferencial na produtividade nas empresas.

Os conceitos sobre equipes incluem variáveis que estruturam seu funcionamento, pois alguns aspectos delimitam o seu tamanho no que tange às tarefas e projetos através de aspectos ligados à comunicação entre os membros, a confiança, compartilhamento de conhecimento e habilidades para que no processo de cooperação sejam alcançados os objetivos propostos, tanto do ponto de vista da quantidade como da qualidade (ROBBINS e FINLEY, 1997).

Com relação à produtividade das equipes, tanto nos aspectos quantitativos como qualitativos, é provado através de pesquisas científicas em muitas empresas, sejam de manufatura como de serviços, o trabalho em equipe não é um assunto novo, mas nem sempre é praticado por causa da complexidade por lidar com questões de gerenciamento, pessoas, ambiente, clima, cultura das empresas.

Banker e Field (1996) colocam que essa filosofia de trabalho é sem dúvida um avanço para a administração de pessoas nas empresas devido aos resultados positivos que foram gerados em muitas organizações. Os autores completam ao dizerem que, a partir do momento que se enfoque o trabalho em equipe, as múltiplas atenções passam a operar na mesma organização, ou no mesmo projeto, sendo maiores as chances de soluções inovadoras no desempenho da equipe de trabalho.

Dentro desse contexto, as empresas contemporâneas mostram que estão ocorrendo muitas mudanças na forma de executar suas atividades diárias com a intenção de atingir seus objetivos com a implementação do trabalho em equipe (COHEN e BAILEY, 1997; BANKER e FIELD, 1996).

2.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

A formação e desenvolvimento de equipe de trabalho exigem muito esforço, principalmente pela quebra de paradigma no que diz respeito ao trabalho individual. Watson e Johnson (1998) chamam a atenção para essa questão quando colocam que é comum as empresas passarem por situações complicadas com relação ao individualismo, pois de acordo com o perfil do ser humano pode existir uma resistência quanto ao trabalhar com outras pessoas, principalmente no que diz respeito à cooperação. Os autores completam ao colocar que, essa situação se dá devido aos problemas vinculados ao relacionamento interpessoal.

No tocante às características do contexto, uma das condições básicas para o surgimento de uma equipe de trabalho é a existência de um ambiente com pessoas e líderes que sejam capazes de desenvolver uma forma de trabalho que permita que cada pessoa desenvolva aspectos ligados ao trabalho participativo, mas essa questão está ligada diretamente à personalidade de cada um (NEUMAN e WAGNER, 1999).

Os autores abordam questões ligadas à personalidade para formar equipes de trabalho, isto é, para desenvolver equipes de trabalho é preciso selecionar os membros de tal forma que seja analisada a personalidade, pois esta se vincula diretamente à maneira pela qual as pessoas irão se relacionar e, principalmente trocar conhecimentos e cooperar uma com as outras.

Os autores Neuman e Wagner (1999) colocam de maneira bem objetiva que existem cinco grandes tipos de personalidades que devem ser analisadas criteriosamente para a formação de equipes de trabalho, são elas:

1. Pessoas com capacidade de concordar;
2. Pessoas conscientes;
3. Pessoas flexíveis;
4. Pessoas críticas;
5. Pessoas com estabilidade emocional.

De acordo com os autores, não existe personalidade certa ou errada para formar equipes de trabalho, a grande questão é, quais as atividades que essa equipe de trabalho vai realizar. Nesse sentido, é fundamental que a personalidade esteja ligada à atividade. Neuman e Wagner (1999) colocam alguns exemplos: pessoas que concordam com certas situações, são pessoas com características para lidar com clientes, já que os perfis dos clientes também mudam de acordo com uma série de fatores como produto, serviço, região, idade entre outras características.

Por outro lado, as pessoas com a personalidade que proporciona maior consciência são pessoas com características para formação de equipes mais técnicas, ou seja, atividades onde são exigidas mais raciocínio lógico por parte de cada membro. Já as pessoas que possuem certa flexibilidade, são pessoas que podem compor equipes para inovação e as pessoas críticas e com estabilidade emocional são pessoas que podem desenvolver o papel do líder.

Uma das implicações diretas na questão da formação de equipes é a questão da personalidade, conforme colocação dos autores, isso porque existe um impacto direto na questão do relacionamento interpessoal, pois Watson e Johnson (1998) reforçam essa abordagem ao colocarem que, para desenvolver uma equipe de trabalho é preciso desenvolver o relacionamento interpessoal com o intuito de facilitar o processo de cooperação.

O relacionamento interpessoal é a interação de duas ou mais pessoas e está diretamente ligado à forma como cada um percebe, sente, e se manifesta em relação à outra. No ambiente de trabalho, é imprescindível manter contatos saudáveis, que gerem sentimentos positivos, facilitando não só a harmonia entre pessoas, como também a produtividade e a eficácia (MOSCOVICI, 1993).

Segundo Moscovici (1993) o termo relacionamento interpessoal significa literalmente, estabelecer e manter contatos entre as pessoas, sendo uma atitude que deve prevalecer e ser sustentada no estabelecimento dos contatos entre pessoas.

Para Drucker (1999) as inovações introduzidas na administração abriram o caminho para as posteriores contribuições ao campo das relações humanas no trabalho. As pesquisas sobre o comportamento grupal foram iniciadas com certo atraso. Por muito tempo o interesse dos pesquisadores, nesse campo, era saber se o rendimento do trabalho era maior quando as pessoas trabalhavam em conjunto ou sozinhas. Mas nas últimas décadas, houve uma concentração de esforços na realização de pesquisas importantes sobre o comportamento conjunto que está começando a dar bons resultados.

Atualmente partes dos trabalhos são executados em conjunto, fazendo com que a relação interpessoal seja um dos processos fundamentais e se constitui a base das atividades nas organizações, seja para desenvolvimento e melhoria dos produtos ou na prestação de serviços (COHEN e BAILEY, 1997). Essa questão deve ser analisada com muita atenção, pois aspectos ligados ao desenvolvimento de produtos e serviços estão diretamente ligados ao

trabalho em equipe, principalmente no que diz respeito a colaboração para investigar a complexidade contextual para desenvolver e melhorar produtos.

As autoras complementam ao colocar que, para uma organização desenvolver equipes de trabalho e evitar possíveis erros é preciso analisar seis pontos importantes que podem ajudar na formação de equipes, são eles: o tipo de organização; a estrutura da organização; as funções que a equipe deve realizar; o tempo que cada membro vai se dedicar à equipe; o relacionamento entre os membros; a análise do produto que será desenvolvido e o grau de inovação.

Os avanços tecnológicos, as inovações, o fácil acesso à informação, dentre outros fatores permitiram a evolução de conceitos, razões e objetivos das organizações. Na atualidade uma gestão baseada apenas em aspectos financeiros e patrimoniais não é suficiente para diagnosticar a viabilidade da organização em ser competitiva. As organizações valorizam cada vez mais as características pessoais e não apenas competências técnicas, assumindo o relacionamento interpessoal uma importância cada vez maior (DRUCKER, 1999).

Cada pessoa possui uma personalidade diferenciada que influencia no comportamento e atitudes das outras com quem se relaciona, como também é igualmente influenciadas pelas outras. Cada pessoa procura ajustar-se às demais pessoas e grupos, pretendendo ser compreendida, aceita e participar, no intuito de atender seus interesses e aspirações. A compreensão da natureza dessas relações permite melhores resultados e uma atmosfera onde cada pessoa é incentivada a expressar-se livremente.

Ribeiro (2005) diz que o relacionamento interpessoal envolve pessoas com características diferentes, isso requer uma atenção especial para que exista uma interação efetiva. As pessoas têm características particulares, portanto a maneira de realizar esta interação deve ser específica para cada pessoa.

O indivíduo precisa se auto conhecer e entender a sua importância dentro de uma equipe, para que consiga efetivamente se relacionar e obter um bom desempenho no trabalho em equipe. Para isso, é necessário que se compreenda a personalidade e singularidade do outro indivíduo. Competência interpessoal é desenvolver eficazmente um relacionamento, compreendendo as necessidades específicas de cada indivíduo de acordo com a situação. O desempenho do relacionamento interpessoal permite que as pessoas compartilhem experiências e conhecimentos tornando o trabalho em equipe mais eficaz. Na troca de experiências e conhecimentos é preciso saber ouvir e aprender com as diferenças para que esse aprendizado agregue valor ao trabalho em equipe.

As relações interpessoais devem influenciar o ambiente de trabalho para que ele seja motivacional e agradável e essa influência deve ser uma meta a ser atingida pela organização (MOSCOVICI, 1993; KATZENBACH, 1994; NEUMAN e WAGNER, 1999).

Em uma equipe, ao contrário de um grupo, os membros têm que depender da cooperação dos elementos para alcançarem suas metas. Segundo Cohen e Bailey (1997) o que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos membros para a realização das tarefas, por isso é fundamental a divisão de responsabilidade (HOWARD, 1999).

Para analisar a colocação dos autores, Parker (1994) afirma que as equipes de trabalho inevitavelmente obtêm melhores resultados que uma coleção de indivíduos. Como os membros da equipe compartilham recursos e divulgam informação, as equipes coordenadas experimentam maiores produtividades, usam os recursos mais efetivamente e resolvem problemas melhor que os indivíduos. Porém, para formar equipes existem alguns pontos que dificultam sua formação, esses pontos apresentam características peculiares, pois cada caso possui sua realidade na formação e desenvolvimento de equipes de trabalho, alguns desses pontos são:

1. Dificuldade para descrever a missão da equipe;
2. Reuniões formais, enfadonhas ou tensas (ambiente formal ou desagradável);
3. Existência de muita participação, mas pouca realização;
4. Há muita conversa, mas não muita comunicação (espaço para contribuição de outros);
5. Divergências manifestadas em conversas particulares após a reunião;
6. Decisões tomadas pelo líder formal com pouco envolvimento significativo dos outros membros da equipe;
7. Os integrantes da equipe não são francos entre si por causa do baixo nível de confiança (nas etapas iniciais da formação da equipe isso é natural);
8. Confusões e divergências sobre atribuições de papéis ou tarefas (os conflitos normalmente emergem como questões interpessoais ou emocionais);
9. Pessoas em outras áreas da empresa, que são fundamentais ao sucesso da equipe, não estão colaborando (relacionamento com áreas externas);
10. Equipe tem pessoas demais com o mesmo estilo (limitando o exame de todos os aspectos da eficácia da equipe e o questionamento de metas e métodos);
11. A equipe não avalia a situação.

O desempenho eficaz de uma equipe deriva-se de diversas características fundamentais (STEPHEN e ANDRÉA, 2001). Primeiramente, os membros da equipe necessitam integrar suas individualidades com sucesso, ou seja, cada um desenvolve seus papéis específicos e originais, onde o desempenho de cada papel contribui para o sucesso coletivo. Isto significa que as causas da falha da equipe podem residir não somente dentro da inabilidade do membro.

Em segundo, as equipes são requeridas cada vez mais para atuar em ambientes complexos e dinâmicos. As equipes de trabalho devem possuir em muitos casos características que podem ser fundamentais para o alcance de resultados positivos, Gersick (1988) afirma que o conhecimento e habilidades específicas auxiliam os gestores na formação

das equipes, já que são necessários que as pessoas mudem de acordo com a organização, essa variável depende de um ambiente que permita o aprendizado sobre a organização como um todo.

No desenvolvimento de equipes, as questões conceituais envolvem aspectos que devem ser analisados caso a caso, ou seja, cada equipe pode se comportar de forma diferente de acordo com as atividades e a área de atuação como afirma Gersick (1988). As diferenças entre as equipes podem ocorrer por diversas situações, como por exemplo, qualificação dos profissionais ou falta da mesma, ambiente e a liderança envolvida.

A questão do trabalho em equipe tem sido um diferencial para competir e melhorar os produtos e serviços. Cohen e Bailey (1997) afirmam que uma boa equipe de trabalho pode tanto melhorar os aspectos técnicos que envolvem o trabalho, como até mesmo melhorar as estratégias da empresa, pois algumas experiências mostram que o trabalho em equipe é importante para as organizações, sejam elas de manufatura ou de serviços, pois independente da área de atuação, o trabalho em equipe contribui para melhora do desempenho.

2.5 A COMUNICAÇÃO PARA DESENVOLVER EQUIPES

Os avanços nas tecnologias fizeram com que a comunicação entre as pessoas fosse mais rápida, porém um outro aspecto que tem preocupado as organizações é a comunicação entre as pessoas, mais precisamente no desenvolvimento de equipes, pois a velocidade da circulação das informações é dinâmica, porém, em alguns casos as interpretações são complexas. No plano organizacional Stempfle e Schaub (2002) revelam que no mundo empresarial a comunicação é uma ferramenta que pode caracterizar o sucesso ou fracasso do trabalho em equipe, pois ela proporciona ganhos na produtividade e conhecimento do mercado, isso é colocado de forma enfática pelos autores pesquisados, pois é comum na literatura os autores assim considerarem.

O processo de comunicação numa organização engloba todo o processo produtivo, pois envolve diretamente o ser humano, nesse sentido, o gestor torna-se uma pessoa fundamental para disseminar as informações da forma mais rápida possível para que o trabalho em equipe consiga atingir seus objetivos. Mas esse processo somente desdobra através de uma rede de comunicação pela qual as informações fluem entre os membros.

Para trabalhar, as pessoas se comunicam e a comunicação normalmente envolve negociação e firmação de compromissos, esses compromissos assumidos nas interações modificam o estado do mundo e têm efeito de ações. No tocante ao trabalho em equipe, isso não é diferente, pois as equipes de trabalho podem fazer uma empresa mais competitiva, conforme a afirmação de Chen (2004).

Uma ferramenta de comunicação mediada por tecnologia dá suporte às interações entre os participantes, onde se pode gerenciar as transições de estados, os eventos de diálogo e os compromissos de cada participante, porém, algumas formas de se comunicar na área de trabalho não dependem de recursos tecnológicos e sim do diálogo entre o emissor, que de acordo com suas intenções e compromissos elabora a mensagem a ser transmitida, e o receptor, que ao receber e interpretar a mensagem tem seus compromissos e conhecimentos modificados, pois essas modificações podem comprometer diretamente nas atividades na empresa, sejam elas de gestão ou de produção devido à interpretação de falas e de documentos como, por exemplo, desenhos de peças e de produtos (LONG e BAECKER, 1997).

Para melhor compreensão da questão sobre a importância da comunicação para trabalhar em equipe, Furk, Raposo e Gerosa (2007, p.03) dizem que:

“Para transmitir o conteúdo, o emissor dá forma a sua intenção, formulando signos em uma linguagem apropriada para a conversação, que deve ser entendida por todos os envolvidos. Para que seja possível transmitir a mensagem é necessário que ela seja expressa na ferramenta de comunicação, que define os recursos disponíveis para a conversação. O emissor se expressa através de elementos de expressão e o receptor tem acesso a ela através de elementos de percepção”.

Os membros de uma equipe se comunicam com diversos propósitos. Ferramentas de comunicação normalmente são utilizadas quando se deseja valorizar a reflexão dos participantes, pois estes terão mais tempo antes de agir em busca de um bom resultado organizacional. Okhuysen e Eisenhardt (2002) completam ao colocar que a comunicação proporciona um excelente acesso ao pensamento na resolução de problemas, pois o conhecimento permite que seja desenvolvido o conhecimento e para esse conhecimento ser compartilhado ocorre a interação entre as pessoas e para isso faz-se necessário o uso de algum tipo de comunicação. Isso faz com que os membros de uma equipe possam desenvolver suas atividades com mais precisão, isto significa que, para formar e desenvolver equipes de trabalho a comunicação é um fator fundamental.

2.6 A LIDERANÇA E O TRABALHO EM EQUIPE

Equipes de trabalho possuem tipos de tarefas diferentes como afirmam Stephen e Andréa (2001), como por exemplo, tarefas que exigem mais criatividade, tarefas que necessitam de mais planejamento e tarefas operacionais. Por isso se faz necessário tipos de liderança diferentes para cada atividade.

Nesse sentido, a liderança é a ato de participar efetivamente do dia a dia das pessoas, permitindo que o conhecimento seja compartilhado, isto é, quanto mais participação de uma liderança mais os membros irão contribuir na conquista de resultados positivos, esse tipo de liderança permite que a equipe seja reestruturada quando necessário, pois o líder conhece cada membro e suas características de trabalho. A liderança de uma equipe de trabalho representa uma característica única para que o desempenho seja eficaz. Muitas equipes possuem indivíduos que são responsáveis por definir alguns objetivos a serem alcançados de forma estruturada de acordo com os objetivos gerais, nesse contexto Lawrence (2006) argumenta que um dos aspectos mais importantes no desempenho de uma equipe de trabalho é o social,

nesse contexto, é de suma importância o papel da liderança para identificar essas variáveis, formar e desenvolver equipes de trabalho, o que está ligado diretamente a forma de comunicação, dependendo de cada contexto conforme afirmam Tarricone e Luca (2002).

Estes papéis existem mesmo em equipes que se auto-gerenciam, pois a liderança passa a ser um processo quase natural para alguns indivíduos, embora a conduta da liderança dentro de tais equipes varie consideravelmente de acordo com o contexto nos quais as atividades se desenvolvem.

As teorias precedentes da liderança tendem a focalizar como esta influencia seus subordinados, pois a liderança promove integração de ações entre os membros da equipe. Nesse sentido, Stephen e Andréa (2001) afirmam que, um líder deve assegurar-se de que tudo funcione bem para a realização da tarefa e manter uma boa manutenção da equipe.

É preciso que a liderança conheça os liderados para que possa detectar os problemas da equipe em muitos casos antes mesmo de esses problemas acontecerem, isto é, um papel importante do líder é prevenir que os problemas aconteçam, para tanto é preciso que uma análise cuidadosa dos membros seja realizada.

A eficácia de uma equipe não pode ser explicada inteiramente pela ação da liderança, pois existem as potencialidades e as habilidades de cada um, mas é preciso de um líder para reunir essas habilidades em prol de um objetivo comum, nesse sentido, a influência e o resultado do líder dentro da equipe de trabalho são necessárias para o sucesso, (STEPHEN e ANDRÉA, 2001).

As atividades dos líderes são de muita importância, pois suas responsabilidades dentro de uma equipe em gerir pessoas envolvem motivação, coordenação, treinamento e desenvolvimento, tudo isso, através de um contexto que promova bons resultados sem prejudicar o ambiente de trabalho.

De uma forma geral, com um bom desempenho da liderança as equipes ficam mais flexíveis para se comunicar e cooperar uma com as outras, diante desse contexto a literatura esclarece que o ambiente de trabalho facilita para quem já compõe a equipe e para quem é introduzido, pois as evidências do bom ambiente são percebidas rapidamente conforme afirmam Gersik (1988), Stephen e Andrea (2001).

3. AS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo apresenta uma revisão dos textos referente às mudanças de gestão e analisa os pontos principais do papel da administração na compreensão de elementos sobre recursos humanos, capacidades e desempenho. De acordo com Burke e Litwin (1992) o desempenho de uma organização envolve aspectos como estratégia, estrutura, sistemas, estilos, alta administração e habilidades. Segundo os autores, é necessário o inter-relacionamento dessas partes para que ocorram mudanças que ajudem as organizações a alcançarem seus objetivos.

3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE MUDANÇAS

A ênfase na estrutura organizacional ocorreu a partir das teorias: “Clássica e Burocrática”, onde foi demonstrado uma preocupação com o surgimento de relações entre os órgãos internos e externos à organização. Na Teoria Clássica da Administração, Fayol defendeu a padronização e a criação de regras como se fossem modelos a serem seguidos para tratar de assuntos administrativos. Na Teoria da Burocracia, Max Weber diz que a burocracia é um modelo que se baseia em cinco dimensões principais, sendo elas:

1. divisão de trabalho;
2. hierarquia de autoridade;
3. regulamentação;
4. impessoalidade e competência profissional.

Para Weber se a organização fosse eficiente nesses aspectos ela seria bem sucedida. Essas teorias tiveram origem numa época onde as organizações funcionavam num ambiente com poucas mudanças, mas o tempo passou e o ambiente organizacional mudou devido à evolução.

Hammer (1994) afirma que, a mudança empresarial é qualquer modificação feita em ordem e por partes, planejamento, cultural, tecnológica e humana. Uma mudança pode ser classificada de acordo com o local e a forma de introduzir.

Wood (2004) classifica algumas características ligadas à mudança organizacional:

1. mudanças de organograma, de funções, de tarefas;
2. mudanças estratégicas, de mercados-alvo, de foco;
3. mudanças culturais, de valores, de estilo de liderança;
4. mudanças tecnológicas, de processos e métodos de produção;
5. mudanças de pessoal, de políticas de seleção e de formação;
6. tardia, uma resposta a mudanças rápidas;
7. natural, uma antecipação baseada em expectativas;
8. aspectos educacionais, transmitindo novos conhecimentos;
9. através de aspectos coercitivos, impondo respeito por normas;
10. ou racional, em busca da eficiência.

As teorias administrativas têm procurado trabalhar as pessoas para melhor alcançar os resultados. Isso ficou bem claro, principalmente depois da Revolução Industrial, onde o contexto e os valores sociais começaram a ser analisados (ACKOFF, 1981).

Isso mostra que a teoria administrativa tem se preocupado em investigar os impactos ocorridos com as mudanças nas empresas e no papel do gestor em conduzir as pessoas.

Para Wood (2004), o início do ciclo de produção criou uma separação entre o trabalhador dos meios de produção, surgindo o aparecimento de grandes fábricas e linhas de montagem que aumentaram as mudanças, modificando radicalmente os sistemas empresariais.

Nos dias de hoje, muitas empresas auxiliadas pela administração científica encontram respostas para seus problemas e podem presumir condições favoráveis na mudança organizacional (WOOD, 2004).

A administração científica auxilia qualificar os empregados durante a seleção e treinamento para exercer as atividades específicas, limitando-se às questões técnicas referentes ao trabalho.

Portanto, com as pressões sociais e a complexidade das relações do trabalho, as empresas começaram a considerar que os aspectos sociais e de comportamento são importantes e estão ligadas ao desenvolvimento profissional, como, por exemplo, interagir em equipe.

Para Fleury (2000), na década de 90 sobressaiu-se o alinhamento das políticas de gerir recursos humanos através do planejamento empresarial, com foco na competência para gerenciar pessoas. Uma das formas de comparação é sobre empresas como máquina. Os gerentes pensam nas empresas como máquinas e administram e planejam como “partes” que se unem cada um com seu papel a desempenhar e seguir normas e regulamentos que definem o funcionamento, (ACKOFF 1981).

Wood (2004) destaca que as máquinas criam rotinas à produção, a administração com excesso de formalidades viram rotinas. A empresa que se torna maquinal ou formal tem ênfase na precisão, na rapidez, na clareza, na confiança, e na capacidade da divisão rígida de tarefas, da supervisão de normas e prescrições detalhadas, o que significa que a mudança deve ocorrer sempre que necessária, pois alguns mercados são muito competitivos.

A visão da empresa como organismo está relacionada à escola de relações humanas, teoria dos conjuntos, teoria da contingência e a visão da ecologia empresarial. Considerando que a ligação entre empresa e seu meio, a importância de mudar e o assunto sobreviver como objetivo central buscando a congruência entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas, (WOOD, 2004).

A empresa como cérebro foca o processo de informações, aprendizagem e inteligência. Ackoff (1981) cita duas imagens: um sistema de processos de informações e uma holografia, para esclarecer o impacto da informatização e entender o todo por partes, criar uma conexão e repetição, gerando ao mesmo tempo uma especialização e generalização, e criar conteúdo de auto-empresa, essa teoria pode ser um dos passos mais importantes para a mudança organizacional.

De acordo com Wood (2004), um projeto empresarial com característica de holograma deve criar alguns pontos importantes para mudança: fazer o todo por partes, gerar conexão e repetição, criar ao mesmo tempo a especialização e generalizar e criar conteúdo de auto-empresa.

Diante desse contexto, o autor define em três categorias ou momentos capazes de gerar mudanças nas empresas:

1. Nas dificuldades e obstáculos, se destaca a difícil armação empresarial, incapacidade de compreender a necessidade dos clientes e limitando os auxílios;
2. Nas novas chances, possibilitam introduzir novas tecnologias, produtos e serviços, com disponibilidade de novos auxílios;
3. Nas diretrizes internas e externas, precisa se adequar às novas leis, adaptar-se aos novos planos corporativos e implantação do sistema de fiscalização.

A tarefa de administrar é uma atividade que precisa ser avaliada por pessoas capazes de trabalhar em equipe para tomada de decisão. O desenvolvimento da empresa é influenciado pela capacidade dos seres humanos que a administram. A capacidade humana ligada a outros meios empresariais dá origem ao sucesso empresarial. Com a vinculação dos funcionários no processo de gestão é fundamental expor suas competências para contribuir com os negócios da empresa.

Segundo Ackoff (1981) a prioridade da alta gerência é planejar, construir e operar empresas que funcionem com eficiência. A empresa tem como prioridade ser um mecanismo econômico para alcançar resultados que não podem ser alcançados por uma só pessoa que trabalha de forma isolada, pois essa forma de trabalho faz com que seja limitada a questão da tomada de decisão.

Ackoff (1981) argumenta que três desafios são fundamentais para o administrador alcançar os objetivos empresariais:

1. *adaptação estratégica* ou tomada de decisões com planejamento adequado que permite a empresa ficar dentro das exigências, limitações e conveniências recomendadas pelo ambiente;
2. *adequação estratégia-organização* refere-se a arquitetura empresarial que corresponde à estratégia da empresa;
3. *adequação do gerenciamento interno através da harmonia entre todos que compõem a empresa.*

Com a integração e a concorrência intensas as empresas têm buscado uma forma de se adaptarem as mudanças. A preocupação com a estratégia e a forma de ajustar as competências empresariais e individuais para se obter uma superioridade competitiva pela organização, essa superioridade de acordo com o autor pode ser encontrada através dos indivíduos trabalhando em equipe.

3.2 MUDANÇAS ESTRUTURAIS

A estrutura empresarial é como uma rede de tarefas a serem executadas com estratégias para se obter uma superioridade no futuro através do trabalho cooperativo.

A estrutura empresarial é constituída por uma rede de tarefas que determina uma hierarquia de liderança do trabalho e de comunicar-se entre indivíduos e grupos (SENGE, 1990). O autor reforça sua colocação ao dizer que a estrutura é a maneira que um administrador pode utilizar para que a empresa siga com sua estratégia e se ajuste às novas tecnologias e ao seu ambiente. Quando se cumprem as regras e se diferenciam as tarefas, criando responsabilidades e autoridade, isto possibilita a comunicação e o controle na tomada de decisão.

Na gestão organizacional a estrutura empresarial se transforma e molda seus processos, suas capacidades e seus sistemas de informação com os planos estratégicos da empresa. Com a diminuição da hierarquia e a eliminação de cargos, diminui também o gerenciamento hierárquico. Markus e Robey (1988) colocam que, na mudança organizacional existe uma relação entre tecnologia e informação, isso para facilitar o desenvolvimento dos processos, o que otimiza o processo produtivo.

A tecnologia da informação desenvolve um papel específico devido à necessidade especial de alguns indivíduos nas empresas, ou seja, algumas pessoas possuem facilidade para adaptação dentro de um processo produtivo, porém, outras possuem muitas dificuldades para assimilar os novos processos, até mesmo por limitações físicas. É justamente nesse âmbito que a tecnologia da informação pode cooperar na facilitação das atividades dessas pessoas, já que a tecnologia tem sido uma das ferramentas que apóiam as atividades empresariais, inclusive para trabalhar em equipe, pois auxilia na comunicação entre os membros conforme a afirmação de Markus e Robey (1988).

Então, a estrutura de uma empresa é refletida pela forma em que se divide o trabalho e de como é a ordem dessas tarefas. Com a intensidade que o trabalho empresarial muda e se torna mais complexo, a estrutura também deve acompanhar tais mudanças para evitar problemas (ACKOFF, 1981; MINTZBERG, 1995).

3.3 OS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE MUDANÇAS

O processo de auto-conhecimento implica uma atitude introspectiva caracterizada por uma investigação voluntária de si mesmo, no sentido da descoberta e da visualização do que se é, como se é e por que se é de determinada maneira. (GIL, 1999)

Isso significa tentar entender a diferença individual de cada um em relação aos demais significa pesquisar para concluir pelo desenho do modelo da estrutura de personalidade típico de cada pessoa. Significa conhecer, por exemplo, qual o grau de dificuldade que se sente diante de determinada tarefa, quais atividades são realizadas com maiores facilidades diante de situações emocionais é afetado emocionalmente e de que tipo são essas emoções que objetivos são perseguidos e que projeto de vida se tem.

Fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais por dois motivos principais, conforme apresenta Bergamini (2002):

Primeiro: porque já nasceram diferentes umas das outras. São as chamadas variáveis inatas, que significam características tanto de origem hereditária como as adquiridas no útero materno, na determinação da bagagem constitucional com a qual o indivíduo nasce.

Segundo: porque passam ao longo do tempo por experiências de vida diferentes. São as chamadas variáveis adquiridas, responsáveis pela modelagem da bagagem constitucional, numa estrutura de personalidade com feições únicas em cada indivíduo. A personalidade de cada um é, portanto, a resultante das variáveis inatas em interação com as experiências.

Essa forma de equacionar o problema permite um paralelo comparativo com os critérios básicos de conceituação da avaliação de desempenho humano nas organizações, nos quais a capacidade ou o grau de eficiência de uma pessoa no trabalho é produto das suas habilidades específicas mais o treinamento que recebe para realizá-lo. De acordo com Bergamini (2002, p.45):

“Esses dois conceitos anteriores, embora pareçam muito simplistas, são suficientemente claros na determinação do que há de comum entre eles, o que possibilita o entendimento sobre as diferenças individuais de personalidade e os diferentes níveis de eficiência funcional apresentados pelas pessoas em situações de trabalho. Não se trata de esgotar todos os possíveis aspectos que definiram cada um dos termos usados, mas apenas de extrair das pessoas aquilo que possa contribuir para a aplicação prática desses dois conceitos”.

3.3.1 FATORES HUMANOS QUE ENVOLVEM AS MUDANÇAS

Goleman (1995) argumenta que, as discussões acadêmicas já se desenrolaram a respeito de hereditariedade dos constituintes psíquicos da personalidade. Deve-se, portanto, desde o início, aconselhar que não se firme opinião a favor de nenhuma das duas teses, ou seja, a preponderância da hereditariedade ou do meio, na modelagem da estrutura de personalidade das pessoas, conforme coloca Bergamini (2002, p.78):

“Pesquisar a hereditariedade dos fatores psíquicos tem sido cientificamente mais difícil, ao longo do tempo; todavia, deixar de lado essa preocupação não invalida a constatação de sua importância como agentes das diferenças individuais do comportamento observável de cada um que são consideradas inatas”.

Às descobertas da psicologia, especialmente aquelas feitas através dos testes psicológicos, a cada dia um fator novo se dá a conhecer. São, portanto, praticamente incontáveis esses fatores. Como recurso didático, porém, é possível classificá-los em grandes grupos: os intelectuais, os emocionais e as necessidades ou interesses motivacionais. Esses elementos, uma vez considerados como formadores básicos do indivíduo, são conceituados como potencial de ação. Por exemplo, o comportamento emocional repousa no potencial afetivo como sendo sua estrutura básica de ação (GOLENAN, 1995; BERGAMINI, 2002).

3.3.2 CAPACITAÇÃO PARA MUDAR

Embora seja difícil diagnosticar aquilo que numa ação seja puramente trabalho da inteligência, uma vez que essa estrutura está intimamente enlaçada com as demais (por exemplo, as emoções podem facilitar ou bloquear o trabalho da inteligência), é possível fazer, através de observação, uma inferência sobre as principais características dessa função psíquica (GOLEMAN, 1995).

Goleman (1995) complementa ao colocar que, a inteligência é um conceito usado e definido de muitas maneiras diferentes. Algumas pessoas a definem como capacidade para adaptar-se a novas circunstâncias, outras, como capacidade de aprender ou como capacidade para lidar com material complexo e abstrato.

Como a principal preocupação em conceituar a inteligência de forma prática apareceu essencialmente por causa do uso dos testes psicológicos, apesar das diferentes definições que possa sofrer o termo, este conceito se liga mais freqüentemente a possibilidades de maior sucesso, tanto nas atividades em geral, como também em áreas especiais de atividades. As primeiras estão relacionadas com o grau geral de inteligência e as segundas às habilidades específicas ou aptidões, quanto maior for o grau mental do indivíduo, tanto maior será sua possibilidade de sucesso em atividades em geral ou em atividades específicas. Muitas pesquisas foram feitas e conseguiram determinar elevada correlação entre os resultados dos testes de inteligência e o sucesso em vários campos de atividade, inclusive no trabalho. Essas pesquisas consideravam dois tipos de medida de eficiência no trabalho. Uma refere-se ao período de treinamento para o emprego e outra, à realização efetiva do trabalho, depois de completado o período de treinamento. Os treinamentos são importantes para desenvolver equipes, mas também para desenvolver pessoas não apenas do ponto de vista do trabalho e sim do ponto de um contexto mais amplo, ou seja, os treinamentos auxiliam a pessoa a crescer como ser humano (GOLEMAN, 1995; BERGAMINI, 2002).

3.3.3 EXPERIÊNCIAS ANTERIORES QUE INTERFEREM NAS MUDANÇAS

Com o decorrer dos anos, o indivíduo vive uma série de situações que se constituem em material a ser incorporado em suas estruturas inatas. Esses conteúdos psíquicos poderão, ao serem introjetados na estrutura básica de personalidade, mudar-lhe algumas feições, embora não a alterem fundamentalmente. Quem apresenta uma característica fundamental de introversão, através de sua convivência grupal poderá atenuar esses traços. Entretanto, será sempre um tipo mais fechado do que um elemento caracteristicamente extrovertido. As experiências vividas não destroem completamente as características pessoais descritas por Castro (1999).

Nesse sentido, muitos comportamentos atuais nada mais são do que a somatória de todo um conjunto de anos de situações que foram sendo vividos e, por conseguinte, foram caracterizando a personalidade de cada um.

Esse processo de influências ambientais na formação ou estruturação da personalidade de uma pessoa modela e sedimenta as potencialidades do indivíduo adulto. Caracteriza também o que se convencionou chamar de estilo comportamental, o qual poderia ser então definido como um conjunto de comportamentos, atitudes e valores que traduzem a filosofia de vida de uma pessoa, ou seja, a janela através da qual cada um desenvolve experiência sobre a própria vida.

As vivências do indivíduo são, portanto, resultantes da sua interação com o ambiente, integrado por variáveis ecológicas, culturais e ou sociais, sendo estas últimas as mais significativas na formação da estrutura da personalidade de uma pessoa, essa personalidade vai refletir no momento em que o indivíduo para ter uma vida social desde sua vida particular até ao momento em que passa a participar da vida profissional do indivíduo (GOLENAN, 1995; PONTES, 1997; MARKUS, 1988; BERGAMINI, 2002).

3.3.4 MUDANÇAS SOCIAIS

Como as características físicas e as psíquicas, os fatores de ordem social também são muito importantes na formação de uma fisionomia peculiar de personalidade.

Os fatores de ordem social e as experiências vividas incorporadas contribuem para a formação da personalidade. O psiquismo humano recebe e incorpora tudo o que acontece com cada indivíduo, trabalha sobre este material, transformando-o em conteúdo, integrando-o ao repertório psíquico da pessoa. É como se houvesse um registro de tudo o que se passa ao redor de cada indivíduo.

Essa influência do meio social pode dar-se de duas formas principais, de acordo com Bergamini (2002):

1. Por aculturação, ou seja, aquela que é transmitida à criança, sistematicamente, através dos conselhos dos mais velhos, dos professores e dos livros. Trata-se da educação formal caracterizada pela influência do adulto sobre a criança.
2. Por socialização, ou seja, aquela feita assistematicamente, através da incorporação de padrões dos grupos por onde a pessoa passa ao longo dos anos, como, por exemplo, os de recreação, esporte, religião e outros. Trata-se neste caso da educação informal.

A importância do ambiente sobre o indivíduo que trabalha em organizações tem sido salientada no campo da Psicologia Industrial, através de inúmeros estudos como, por exemplo, pesquisas de moral de grupo que evidenciam o maior ou menor ajustamento do indivíduo ao trabalho a partir de elementos contidos no contexto empresarial (MOSCOVICI, 1993).

Para concluir a reflexão sobre os fatores responsáveis pelas diferenças individuais de personalidade, pode-se citar Bergamini (2002), que afirma que as diferenças individuais de comportamento ocorrem em dois grandes grupos:

1. *As variáveis individuais:* as aptidões, características de personalidade, características físicas, interesse e motivação, idade e sexo, instrução e experiência.
2. *Variáveis da situação:* caráter da organização, tipo de treinamento que o indivíduo recebe tipo de supervisão a que é submetido, incentivos disponíveis, o ambiente social e algumas variáveis físicas de trabalho, entre as quais: métodos, projeto e condição do equipamento de trabalho, espaço e ordenação do trabalho e ambiente físico.

É percebido que as organizações possuem um papel de extrema importância no que tange as mudanças sociais, pois as pessoas passam por um processo de desenvolvimento social, isto é, o indivíduo passa a conhecer pessoas, normas, processos, teoricamente o indivíduo passa a melhorar seu comportamento de uma forma geral, isso faz com que aumente as possibilidades do indivíduo trabalhar em conjunto com outras pessoas e as mudanças nas organizações promovem esse evento que auxilia as empresas conforme a afirmação de Pettigrew (2001).

3.3.5 MOTIVAÇÃO PARA MUDAR

As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos, como também na intensidade de comportamento, para buscar atingir os objetivos (CASTRO, 1999).

Se as necessidades e os desejos das pessoas fossem limitados em número e pudessem ser identificados e medidos segundo a importância relativa, seria possível estruturar uma organização na qual o empregado melhor satisfizesse suas necessidades e desejos, contribuindo, dessa forma, para os objetivos globais da organização. Isso pode ocorrer devido à inércia organizacional e serve para a organização dar início a um processo de mudança (HANNAN e FREEMAN *et al*, 1984 *apud* BERGAMINI, 2002).

A inércia organizacional está ligada diretamente à inércia dos processos, por isso é fundamental que ocorram mudanças e que essas mudanças comecem pelas pessoas e, para tanto essas pessoas devem ter motivos para mudar, esses motivos cabem a organização investigar e analisar sua população e o mercado no qual está inserido. Esse mercado pode ditar muitas coisas no que diz respeito às mudanças organizacionais. Isso ocorre devido alguns fatores, como a competitividade.

Autores como Kelly e Amburgey (1991) quando tratam desse assunto, concordam que a motivação é o fenômeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo nas situações que vivencia e nele determina um movimento no sentido de evoluir do menos para o mais, de amadurecer pessoalmente e estar sempre exibindo um comportamento de busca pela melhora, isso faz com que as organizações de uma forma geral, desenvolvam um papel singular para não permitir que sua população, mais precisamente os funcionários, não entrem no estado de inércia devido processos ultrapassados, o que permite a organização não sobreviver.

Pode-se dizer mesmo que o processo motivacional é inerente a todo ser humano. A conduta de busca manifesta pelas pessoas no sentido de atender às suas carências é algo comum a todo ser humano. O que difere e caracteriza a especificidade do processo é a forma pela qual cada um busca satisfazer essas carências. Essa forma típica de cada pessoa atender às suas necessidades se explicita pelo interesse que ela demonstra, mais ou menos intensamente dirigido aos objetos, pessoas e fenômenos do mundo em que vive e que é produto de sua personalidade ou individualidade, isso faz com que o indivíduo perca no que tange o conhecimento e a empresa na produtividade, por isso, a cooperação é um fator considerado importante para que as pessoas troquem conhecimento e evoluam como ser humano e como profissionais, ou seja, é colocado que, um ser humano melhor, pode ser melhor (GOLEMAN, 1995; FLEURY, 1983; DRUCKER, 1999).

De acordo com Bergamini (2002, p.30) a motivação, possui uma grande importância, a autora conceitua da seguinte forma:

“A motivação pode ser, portanto, caracterizada como um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior. Trata-se de um fenômeno intrigante e que por isso mesmo tem sido, ao longo do tempo, objeto de intensas pesquisas pelos estudiosos do comportamento humano.”

Muitas teorias explicativas surgiram e muitas respostas hoje já são conhecidas, todavia parece haver ainda muito que se descobrir a esse respeito. Vale ressaltar que, o conhecimento das diferenças individuais sob a dimensão motivacional é imprescindível para uma convivência harmônica entre as pessoas, ao mesmo tempo em que é essa mesma convivência que permitirá conhecê-las. Até porque não se pode esquecer que muitas vezes é através das outras pessoas que se consegue suprir as próprias carências, esse papel está ligado diretamente à gerência, ou seja, pessoas que desenvolvem papéis gerenciais nas organizações possuem uma grande responsabilidade no que tange a identificação das carências das pessoas (DRUCKER, 1999; GIL, 1999).

3.4 O PAPEL DO GERENTE NAS MUDANÇAS

É por meio das aptidões eficazes de gerenciamento que as organizações obtêm vantagem competitiva no mercado atual. Em uma sociedade em constante transformação, a atividade gerencial é um dos fatores de extrema importância para o sucesso da organização. O gerente da atualidade deve ser capaz de se adaptar às transformações, entender os processos de mudanças suas necessidades e dificuldades, minimizar perdas que ocorrem nos processos de mudanças, e maximizar as oportunidades oferecidas. Atuar pró - ativamente com relação ao processo administrativo e às mudanças, assimilar prática de conceitos de comunicação humana na empresa, dentro desse contexto possuem um papel fundamental (ALBUQUERQUE; 1987; AQUINO; 1988 e DRUCKER, 1999).

A competitividade faz com que as empresas desenvolvam gerentes nas diversas áreas para que estes profissionais participem da empresa de forma mais abrangente, inclusive em questões ligadas a gestão da empresa.

Através da aquisição de novas tecnologias, crescimento do uso e valorização da informação desenvolvimento de novos meios de transmissão e comunicação, surge a necessidade de novos relacionamentos no ambiente de trabalho, fazendo da tecnologia um fator que influencia o comportamento gerencial.

O papel do gerente é bastante complexo: precisa ser hábil nas tomadas de decisões, saber pensar e agir estrategicamente, procurando formular e implementar os melhores planos para o crescimento da organização a partir de uma análise das opções existentes. As tomadas de decisões são pontos de referência para qualquer gerente. É de extrema importância saber aproveitar as oportunidades que surgem no dia a dia, pois elas têm um impacto acumulativo e abrangente na sua repercussão, seja de forma positiva ou negativa.

O gerente precisa ter uma visão estratégica e global, ser inovador e criativo, sendo primordial que tenha habilidade de liderança para energizar e motivar equipes. Saber falar e ouvir é fundamental para um gerente. Outra qualidade indispensável para o gerente da atualidade é saber trabalhar a equipe efetivamente como um conjunto de esforços numa única direção, procurando ser modelo de seus liderados, dando a eles as melhores indicações e direções, atendendo às suas expectativas e fazendo da transparência a constante razão para formação e crescimento das equipes relatadas por Senge (1990).

É fundamental que o gerente saiba estimular sua equipe pela motivação para as tarefas a serem realizadas. Obter o máximo desempenho, capacitando adequadamente seus colaboradores em programas individuais e coletivos. Saber desenvolver equipes competentes e confiantes, que desenvolvam suas atividades de forma eficaz e criativa utilizando suas habilidades no dia a dia para o benefício da organização e das pessoas.

3.4.1 O GERENTE E A LIDERANÇA

Existem diferentes formas de gerenciamento que se dão devido às diferentes organizações, pois cada uma delas tem missões, estratégias e estruturas diferentes. Os desafios e as mudanças enfrentadas pelas empresas nos últimos anos são de significativa importância. Portanto a competência gerencial ocupou um papel essencial para que as empresas permanecessem vivas num mercado cada dia mais inconstante e competitivo (DRUCKER, 1999).

Com essa importância dada à competência gerencial, tornou-se muito complexo estabelecer qual o perfil apropriado para um gerente eficiente. De acordo com Senge (1990) os gerentes bem sucedidos possuem características de personalidade que permitem lidar melhor com as pessoas, e passou a chamá-las de características empreendedoras. Dentre elas destacaram-se as principais: capacidade de correr riscos calculados, habilidade de negociação, persistência, iniciativa, capacidade de planejamento, visão de oportunidade para novos negócios, poder de persuasão, uso do poder, rede de contatos, entre outras.

A liderança é um aspecto indispensável para gerenciar. O gerente deve ter o poder de influenciar as pessoas, direcionando e estimulando a equipe de maneira que eles se comprometam sem se sentirem coagidos, e assim alcançando os objetivos e transformando-os em resultados efetivos. Os líderes devem ter habilidade para saber lidar com pessoas de todos os tipos, pois as pessoas possuem características diferentes e devem ser tratadas de acordo com suas particularidades (SENGE, 1990).

Nem sempre um gerente já exerceu as funções de seus subordinados, ou seja, um gerente pode ter percorrido caminhos dentro da empresa até conseguir chegar à gerência ou não. Mesmo o gerente tendo percorrido o caminho dentro da empresa, não necessariamente conhecerá todos os processos de trabalho de seus subordinados.

O gerente não poderá realizar o trabalho do subordinado, mas ele será responsável pelo direcionamento das tarefas, pela definição de desempenhos e orientação aos resultados. Pelo fato de não conhecer detalhadamente os processos de cada função, ele precisará do apoio da equipe para alcançar os melhores resultados. O gerente deve ser um facilitador para que o trabalho seja efetuado com eficácia, ele deverá liderar essa equipe de forma que consiga impulsioná-la a alcançar os melhores resultados (SENGE, 1990).

Atualmente as organizações atuam num ambiente de mudanças rápidas, portanto para sobreviver a esse ambiente as organizações devem se adiantar a essas mudanças, ou seja, precisa de líderes de mudanças. Os gerentes devem se antecipar a essas mudanças, e as enxergar como oportunidade, assim ele poderá gerenciá-las para que elas se tornem uma vantagem competitiva. O gerente líder de mudanças precisa influenciar as pessoas que gerencia para que elas também vejam as mudanças como oportunidades, e assim tornar a organização uma líder de mudanças no mercado.

Ser um líder de mudança está ligado diretamente à inovação, ou seja, um gerente deve ter pré-disposição para mudar e inovar, pois as variáveis nos períodos de grandes mudanças são de suma importância. O bom desempenho do líder para analisar os comportamentos não é tão simples assim, pois as pessoas possuem personalidades diferentes.

Diante dessa realidade, um dos maiores desafios dos líderes nas empresas é unir habilidades individuais entre integrantes de um grupo e transformar em uma equipe, ou seja, o trabalho individual pode diminuir a possibilidade de alternativas para resolver problemas vividos pela empresa. Em muitos casos o líder não está necessariamente na figura do gerente como afirma Senge (1990), pois a motivação para cooperação entre os componentes pode ocorrer através da comunicação, isso significa que algumas pessoas possuem essa habilidade mesmo sem possuir a titulação de gerente (DRUCKER, 1999).

O líder necessita ter competências para formar e desenvolver equipes, pois é responsável por identificar as diferenças individuais e atuar de forma que essas diferenças sejam reunidas em prol de resultados positivos. Seu papel na formação e desenvolvimento de equipes é complexo por dois motivos: manter o ambiente favorável para o trabalho em equipe e manter a boa produtividade, o que faz com que o papel do líder seja complexo nas empresas (SINGH, 1986; DRUCKER, 1999; SENGE, 1990).

4. OS PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS E O MERCADO DE TRABALHO

A presente dissertação propõe investigar a formação e desenvolvimento de uma equipe de trabalho formada por portadores de necessidades especiais, o reflexo das mudanças de comportamento e principalmente a gestão dessas pessoas.

Esta sessão apresenta alguns fatores que podem comprometer a formação e desenvolvimento de equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais levando em consideração os tipos de deficiências.

4.1 O TRABALHO E AS PESSOAS

A tamanha amplitude ao termo “trabalho” a ponto de aplicá-lo a qualquer ação que são realizadas possui uma grande complexidade. Clemente (2003) afirma que até mesmo a atitude intelectual, foi nomeada como “trabalho intelectual”, imaginando-se que pensar pura e simplesmente tivesse cedido lugar a práxis, assim a reflexão passou a não mais se diferenciar da ação. A partir desta visão, torna-se interessante buscar a origem do Trabalho.

No passado, o trabalho era visto como tradição, ligando os demais aspectos da vida humana à crença de valores religiosos e sagrados. Com o surgimento do Capitalismo pode-se ver uma mudança dentro da visão tradicional, com isso passou-se então a exigir o produtivismo onde o ócio passou a ser fato revoltante para a burguesia.

Segundo Clemente (2003), o trabalho tem como definição: toda atividade realizada pelo homem e a partir disso o homem se transforma com as relações e a realização no trabalho.

O tema trabalho é cada vez mais visto como uma grande questão mundial, principalmente quando se trata de erradicação da pobreza e desenvolvimento sustentado. Cuellar (1996) afirma que uma das maneiras de acabar com a pobreza é através do trabalho, o autor reforça a idéia ao colocar que o trabalho digno é aquele que em seu acontecimento tem como marco o respeito aos direitos humanos, justa remuneração e crescimento profissional do trabalhador, dirigindo-se a um projeto mais amplo de desenvolvimento sustentado e de inclusão social.

Simonelli (2005) afirma em sua dissertação de mestrado que o trabalho digno envolve alguns pontos a considerar pelas autoridades, empresas e sociedade:

1. Investir e ampliar as oportunidades de trabalho;
2. Aumento da produtividade e dos rendimentos do trabalho;
3. Treinamento intensivo para manter a empregabilidade e adaptabilidade do trabalhador;
4. Utilizar de todas as formas para ir contra qualquer tipo de discriminação, promovendo oportunidades iguais no mercado de trabalho;
5. Erradicar qualquer tipo de trabalho ilegal;
6. Criação de redes de proteção social aos trabalhadores ocupados e desocupados.

Atuar no mercado de trabalho com essa política traz como resultado uma constante reestruturação produtiva, onde o trabalho deixa de ser sinônimo de emprego. As novas tecnologias e a visão de gestores trazem para o seu dia a dia a importância de atuar com trabalhador qualificado, produtivo e competitivo.

Para que o trabalho seja realizado de tal forma que o ser humano seja reconhecido enquanto indivíduo, os responsáveis por áreas de recursos humanos devem desenvolver um papel não apenas de apoiador, mas sim focado em participar diretamente dos resultados, pois as organizações têm enfrentado muitas turbulências devido a constantes mudanças tecnológicas, portanto é necessário que seja reorganizado as estruturas e a gestão dos aspectos

administrativos, para que seus empregados não sofram com estas mudanças garantindo assim os seus aspectos humanos, ou seja, a sua qualidade de vida.

Ao reconhecer que a qualidade de vida e seu reflexo na produtividade, as organizações têm se preocupado e “enxergado” as pessoas como uma importante base nesta “nova gestão”. A partir de então, as políticas e as práticas de recursos humanos em relação à qualidade de vida no trabalho estão sendo mais valorizadas, analisando assim qual a melhor forma de integrar o candidato à organização de uma maneira coerente, mantendo a sua integridade física e mental, mostrando o seu valor enquanto pessoa. Com a preocupação na qualidade de vida no trabalho, muitas organizações têm implantado programas de qualidade juntamente com programas de inovação na gestão, fazendo com que através deste sistema os trabalhadores se empenhem mais em suas funções e dêem mais resultados através do comprometimento.

Fischer (1998) afirma que num passado próximo a visão da área de recursos humanos era de um departamento com uma posição tradicional e burocrática. Na atualidade o departamento é visto por muitas empresas como uma área estratégica e que possui um vínculo com os resultados organizacionais.

A década de 90 será lembrada por suas variáveis mudanças nos contextos políticos, econômicos e sociais, estas mudanças, ainda em andamento, tiveram um grande resultado para as organizações, refletindo na área de recursos humanos (OLIVA, 1999).

Estas mudanças ocorridas tiveram muitos impactos para as organizações, pois, envolvem profundas mudanças nos padrões tradicionais de competição entre empresas. Com as pressões competitivas que têm acontecido nesses últimos anos as organizações têm criado um grande espaço para exercer esta atividade de recursos humanos como diferencial competitivo.

Becker (2001) afirma que a área de recursos humanos passou por transformações em seu papel dentro das organizações, pois eram áreas voltadas às tarefas administrativas, relacionadas à gestão de benefícios, folha de pagamento, entre outras tarefas rotineiras. Nesta década, se tem notado que diante das barreiras enfrentadas é importante a participação no esforço de mudanças na gestão de pessoas, visando novas formas de trabalhar os aspectos humanos nas empresas, e principalmente as pessoas portadoras de necessidades especiais.

4.2 ASPECTOS INATOS DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

São dois os grupos de fatores que podem ser considerados como inatos e comprometem a formação de equipes de trabalho conforme a afirmação de Bergamini (2002).

1 - Fatores de constituição física, tanto somática como fisiológicos.

2 - Fatores de ordem psicológica sejam intelectuais ou emocionais.

4.2.1 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS INATAS

Uma das importantes variáveis na estruturação da personalidade são os fatores somáticos, ou de constituição física, e os fatores fisiológicos, ou de funcionamento dos órgãos (BERGAMINI, 2002). As variáveis, tais como sexo, acuidade, sensorial, força física e outras podem determinar formas peculiares de comportamento. É possível verificar que pessoas mais altas, possuidoras de braços e pernas longos, têm no comportamento exterior uma maior lentidão de movimentos, e que as pessoas baixas, ao contrário, são geralmente rápidas e agitadas. De certa forma, mais eloqüentes que os fatores morfológicos são os fisiológicos, na determinação de características de personalidade. O exemplo disso é o comportamento taquipsíquico típico do hipertireóideo e o bradipsíquico do hipotireóideo. Importantes pesquisas desenvolvidas pela psicofarmacologia revelam fenômenos de grande significado na interpretação do comportamento humano, quando da impregnação de determinadas drogas no organismo, tais como excitantes, depressivos, estabilizadores psíquicos e alucinógenos.

Há poucos anos considerava-se que determinados estados psíquicos tinham etiologia puramente psicogênita, como a ansiedade, por exemplo. Atualmente, há determinadas drogas farmacológicas que podem aumentar, diminuir ou suprimir rapidamente sintomas ansiosos. Múltiplos exemplos são ainda fornecidos pela medicina, tais como a presença de tumores cerebrais, traumatismos do córtex cerebral, hemorragias do sistema nervoso (BERGAMINI, 2002).

A autora completa ao afirmar que os constituintes físicos podem influenciar a maneira de ser de cada um de forma direta. A precariedade, por exemplo, de irrigação sangüínea nas células nervosas pode causar um rebaixamento do rendimento intelectual, ou ainda outros estados de doença podem diminuir a capacidade de trabalho.

Esses fatores podem também influenciar de forma indireta o comportamento das pessoas quando a aparência física determina, por exemplo, níveis de auto-estima depreciativos. Neste último caso, pelo fato de não aceitar uma deficiência física muito evidente, a pessoa pode passar a apresentar um tipo de sociabilidade difícil.

Muitos comportamentos psicológicos de compensação são desenvolvidos a partir de uma deficiência física. É comum encontrar pessoas que possuem limitações físicas e desenvolvem intenso trabalho intelectual. Da mesma forma é comum observar que, após uma cirurgia plástica, certas pessoas deixam de ser tímidas e inseguras para terem uma convivência social mais desembaraçada.

Há indivíduos que, compensando sua deficiência física, conseguem suplantá-la, enquanto outros sucumbem a ela, apresentando dificuldades em sua socialização.

A conclusão prática a respeito de fatores físicos como determinantes das diferenças individuais de comportamento é que o diagnóstico de um tipo de personalidade ou uma forma peculiar de agir não pode prescindir de uma observação e de uma avaliação sobre a interação do indivíduo com suas características físicas, principalmente porque são muitos os casos de

dificuldades de socialização, em sua história, que são causados por uma inadequação física ou disfunção fisiológica, esses fatores podem influenciar no desenvolvimento do ser humano. Para mudar esse quadro, é necessária a responsabilidade de toda a sociedade e também das empresas com seu papel de incluir as pessoas com deficiência (SASSAKI, 1998; BERGAMINI, 2002).

4.2.2 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS ADQUIRIDAS

Não se pode separar com nitidez aquilo que, na personalidade, tenha sido condicionado pelos fatores físicos e fisiológicos, ou pelos fatores de ordem psicológica. Todavia, estudando a história de vida de grande número de pessoas, pode-se concluir que, tanto os primeiros como os segundos ocasionam características comportamentais notáveis. A dualidade psicofísica é inegável, e a contínua interação desses dois elementos também se verifica necessária.

Embora muitos comportamentos específicos sejam determinados por fatores físicos inatos, hereditários ou congênitos, modificações comportamentais, verificam-se, também, os procedentes de determinantes físicos adquiridos durante a vida de cada um de acordo com sua convivência.

Assim, longos períodos de doença física podem precipitar orientações vivenciais diferentes das anteriores; pessoas que passam a ser portadoras de alguma deficiência ao longo do tempo e modificam sua maneira peculiar de enfrentar situações de vida (ROCHA, 1999).

É, portanto, importante que se destaque que diferenças individuais de comportamento podem ser oriundas também de doenças físicas adquiridas. Nas organizações, a necessidade desse conhecimento fundamenta a importância dos exames médicos admissionais e mesmo avaliações periódicas da saúde das pessoas ao longo da vida na empresa.

As quedas inexplicáveis de produtividade, má qualidade de trabalho, elevação de índices de acidentes nas empresas podem ser causadas por deficiências sensoriais, carências alimentares ou qualquer outro tipo de incidente na história etiológica do organismo das pessoas.

Muitas dificuldades no relacionamento interpessoal são, por exemplo, verificadas em pessoas que apresentam afecções gástricas tipo gastrite, úlceras, cujo mal-estar generalizado deixa o indivíduo sem disponibilidade e paciência suficientes quando em situação de conflito interpessoal (BERGAMINI, 2002).

Esses fatores físicos adquiridos podem modificar a atuação do indivíduo e podem determinar a queda dos índices de eficiência em quaisquer atividades de sua vida produtiva.

4. 3 OS PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS NA SOCIEDADE

No passado, as crianças portadoras de necessidades especiais eram vistas como coitadas ou até mesmo como um castigo divino por toda a sociedade, em massa inclusive pelos pesquisadores e pensadores da época, como Platão e Aristóteles, que defendiam a idéia de eliminá-las, ou seja, matá-las. Essas teorias da época eram baseadas nas crenças de povos, deuses e dos mais velhos e não com base científica.

Pesquisas realizadas sobre a época, permitiu a investigação para o desenvolvimento da teoria de Beyer (2005, p.14) que afirma:

“As cidades gregas de Atenas e Esparta havia uma lei que defendia como também fomentava o genocídio de crianças com deficiência – Martin Luther, o reformador protestante, aconselhava que se matassem as assim denominadas crianças monstras. Educação para criança com deficiência raramente se deu na história”.

É possível observar que o preconceito chegava ao grau máximo de injustiça cometida pela frieza humana. Esses portadores de necessidades especiais enfrentavam também muitas exclusões feitas pelas pessoas consideradas “normais” e criavam grupos de pessoas excluídas

(alejado, paralítico, doente mental, excepcional, doido, anormal, mongolóide, entre outros). Essas palavras significavam o desconhecimento dessas pessoas ao longo de suas vidas, pois são reações de imagens que lhes mostravam como eram “pessoas incapacitadas” para participar com prontidão na sociedade (BUSCAGLIA, 1997).

Sassaki (1997) afirma que num passado não muito remoto acreditava-se que a inclusão dos deficientes significava exploração. Em um determinado tempo isolado, as empresas atuavam com os PNEs motivados por sentimentos paternalistas ou em busca de lucro fácil. Esse fato ainda ocorre em várias partes do mundo, inclusive no Brasil.

Fonseca (2000) descreve os principais fatos históricos da pessoa portadora de deficiência: Na antiguidade remota e entre os povos primitivos, o tratamento destinado aos portadores de deficiência assumiu dois aspectos básicos: alguns os exterminavam, por considerá-los grave empecilho à sobrevivência do grupo, e outros os protegiam e sustentavam para buscar a simpatia dos deuses, ou como gratidão pelos esforços dos que se mutilavam na guerra.

A partir de 1700, vários inventos se forjaram com intuito de propiciar meios de trabalho e locomoção aos portadores de deficiência, tais como a cadeira de rodas, bengalas, bastões, muletas, coletes, próteses, macas, veículos adaptados, cama e móveis. O Código Braille foi criado por Louis Braille e propiciou a perfeita integração dos deficientes visuais ao mundo da linguagem escrita (FONSECA, 2000).

O despertar da atenção para a questão da habilitação e da reabilitação do portador de deficiência para o trabalho aguçou-se a partir da Revolução Industrial, quando as guerras, epidemias e anomalias genéticas deixaram de ser causas únicas das deficiências. Os trabalhos em condições precárias, passou a ocasionar os acidentes mutiladores e as doenças profissionais, sendo necessária a própria criação do Direito do Trabalho e um sistema eficiente de Seguridade Social, com atividades assistenciais, previdenciárias e de atendimento.

De acordo com Romita (2007. p. 96) a evolução teve início alguns anos atrás:

“A partir dos anos 70, e com intensidade crescente a partir dos anos 80 a legislação de diversos países passa a dispensar proteção especial ao trabalho dos deficientes físicos. Na maioria dos casos, o legislador se preocupa com o acesso ao emprego, vale dizer, assegura aos deficientes o direito a certo número de postos de trabalho nas empresas, quer do setor público, quer do setor privado”.

Romita (2007) afirma que os dados históricos esboçam a seguinte cronologia sobre a situação da pessoa com deficiência ante a sociedade: inicialmente, essa população passou por um processo de exclusão social total, seguindo-se uma fase de segregação institucional (atendimento em instituições religiosas ou filantrópicas); na sequência, uma fase de integração social e, recentemente, busca-se a inclusão social. Evidentemente, essas fases não foram bem sucedidas, sendo certo que hoje, sobretudo em países em desenvolvimento, como o Brasil, há avanços na integração e falta muito para alcançar-se a inclusão conforme Romita (2007. p.110):

“Tradicionalmente, em nossa sociedade, as pessoas com deficiência têm sido conceituadas como invalidas, improdutivas, incapazes de cuidar de sua própria vida e de realizar suas próprias escolhas. São pessoas estereotipadas, estigmatizadas, e isto acaba se tornando uma das barreiras para que se tornem independentes. No entanto, na realidade a pessoa com deficiência, apesar de possuir limitações, estas, nem sempre, a impedem de exercer suas atividades”.

As perspectivas para a pessoa portadora de deficiência são otimistas como afirma Rozichi (2001). Essas pessoas precisam de uma atenção especial, a fim de que possa se realizar no campo da locomoção, coordenação de movimentos, compreensão da linguagem falada ou escrita ou no relacionamento com outras pessoas.

Para Rozichi (2001) no Brasil a exceção foi transformada em regra, o descaso com os interesses públicos da sociedade brasileira acompanhou a política econômica adotada. E na esteira deste ambiente, os portadores de necessidades especiais, assim como os doentes, que são obrigados a conviver com muitas barreiras arquitetônicas e carência no serviço coletivo de

transporte, saúde e educação, entre outros, continuam enfrentando a barreira cultural, a qual ganha espaços e se insere no mercado de trabalho, nas ruas, e na família, trazendo um desgaste e lesão emocional e física sem medida e até irreversíveis.

O ingresso da pessoa portadora de deficiência no mercado formal de trabalho ocorrerá na medida em que estes passem por um processo educacional que lhes permita adquirir autoconfiança, comportamentos adequados e qualificação profissional. Para isso, também é necessário que a sociedade esteja aberta à inclusão dos portadores de deficiência no mercado de trabalho, pois se as pessoas de certa forma possuem uma certa resistência para compreender que os portadores de necessidades especiais também possuem competências profissionais para produzir como qualquer pessoa, consequentemente, às empresas, também gera-se resistências para admitir esses profissionais (CRUZ, 2003).

4.3.1 OS TIPOS DE DEFICIÊNCIAS

Pastore (2003) comenta que nos últimos 30 anos, o poder legislativo tem insistido na recolocação dos PNEs no mercado de trabalho. As leis nacionais e convenções internacionais, modificaram a postura dos PNEs, despertando neles uma nova visão de preparação profissional para adaptar-se ao mercado de trabalho.

A Convenção 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT)), de 1983, relata que a pessoa portadora de necessidade especial deve ter a mesma oportunidade de trabalho e progredir, mesmo tendo limitações devido a uma desvantagem física ou mental.

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), no Brasil o número de pessoas com deficiência cresce a cada dia, isso acontece porque o país possui um índice elevado de acidentes de trabalho e muita violência urbana, o que reflete o grande número de jovens portadores de necessidades especiais (ROCHA, 1999).

Nos países subdesenvolvidos cerca de 80% da população são portadores de necessidades especiais, é possível considerar que quase a metade é portadora desde que nasceu ou adquiriu durante a adolescência. Com um índice elevado de desnutrição, falta de assistência, analfabetismo, pobreza, falta de segurança, violência e recursos, é explicado o porquê deste percentual. No Brasil, principalmente no norte e nordeste, existe uma incidência maior de deficientes devido à falta de prevenção (SASSAKI, 1998).

Também são consideradas pessoas com necessidades especiais, aquelas que conforme o Decreto n. 3298, de dezembro de 1999, se enquadra em 5 grupos:

- 1. Deficiência Física:** alteração completa ou parcial de uma ou mais partes do corpo humano, gerando assim a falta de desempenho na função física, como por exemplo, paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou a falta de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformação congênita ou adquirida ao longo de sua vida, exceto as deformações estéticas e as que não atrapalham o desempenho de funções;
- 2. Deficiência Auditiva:** Perda parcial ou total de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, das possibilidades auditivas;
- 3. Deficiência Visual:** Cegueira, na qual a agudeza do olhar é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção; com a baixa visão e a agudeza do olhar entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção; nos casos que a somatória em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; ou a ocorrência simultânea de qualquer condição anterior;
- 4. Deficiência Mental:** Apresenta comportamento e funcionamento intelectual inferior à média e se manifesta antes dos dezoito anos de idade, também possuem limitações associadas a duas ou demais áreas de habilidades de adaptação como:

- a) trabalho;
- b) comunicação;
- c) habilidades sociais;
- d) cuidado pessoal;
- e) utilização dos recursos da comunidade;
- f) segurança e saúde;
- g) lazer e;
- h) habilidades acadêmicas;

5. Deficiência Múltipla: Associação de duas ou mais deficiências, os tipos de limitação das funções são caracterizados como: paraplegia – perda por completo, ou seja, total da função motora, 02 (dois) membros homólogos, sendo mais constantes nos membros inferiores.

Vale ressaltar que alguns tipos de deficiências físicas impossibilitam o indivíduo de atuar no mercado de trabalho, já que são considerados pela própria medicina como pessoas incapazes de assumir responsabilidades na sociedade, como a deficiência mental.

4.4 OS PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS NO PROCESSO PRODUTIVO

Uma sociedade que respeita as diferenças existentes na raça humana é aquela que possibilita a todas as pessoas a oportunidade de uma vida digna através de participação e produtividade e direitos à cidadania. No entanto, estas oportunidades ainda não são reais, pelo menos para a maioria dos brasileiros, sejam nas pequenas ou grandes cidades como afirmam Pstore (2003), Firjan (2003), Soares (1997) e Sassaki (1998).

A busca por esses direitos foram iniciadas através de grupos sociais que lutam por seus próprios direitos de inserção na sociedade. É o que acontece com os negros, mulheres, os sem terras e outros excluídos. Com esses excluídos estão também parte das pessoas portadoras de

necessidades especiais, conforme o Decreto nº. 3298 de 20 de dezembro de 1999 do Ministério da Assistência Social.

Para que a inserção das pessoas com necessidades especiais seja vista como uma inserção produtiva não basta investir somente na educação ou em ações comunitárias, aprovar leis, baixar decretos. É importante que as organizações estejam preparadas, ou seja, adequadas para recebê-las. É preciso que as organizações usem a tecnologia nos seus projetos para evitar adaptações posteriores, visando assim os seres humanos e suas diferenças, o que não tem ocorrido (ADAPTSE, 2003; FIRJAN, 2003; PASTORE, 2003).

Alguns projetos têm sido desenvolvidos para facilitar o acesso das pessoas portadoras de necessidades especiais, que adapta a infra-estrutura para que essas pessoas tenham mais facilidade em se locomover em lugares que antes era difícil ou mesmo impossível, como exemplo, a instalação de elevadores em locais antes impossibilitados de circulação das pessoas PNEs (ADAPTSE, 2003).

Um dos motivos de tais projetos “especiais” é analisar o projeto arquitetônico de uma forma que permita às empresas enxergar de fora para dentro agindo de forma participativa junto às necessidades dos clientes ou usuários do ambiente construído. Esse tema vem ao encontro com os princípios da ergonomia e da compreensão das organizações inclusivas, tendo sido aplicada na concepção de casas e ambientes públicos como áreas de lazer e bibliotecas (KAREN e LEPORI, 2003).

Bitencourt e Guimarães (2004) colocam que, projetar uma organização com tecnologias aderentes à inserção social, não garante que o sistema produtivo esteja apropriado às causas ergonômicas exercidas pelos funcionários, nesse caso, incluindo os funcionários portadores de necessidades especiais, ou seja, é preciso uma análise de como será gerido o projeto.

Essa pesquisa visa contribuir para os projetos de inserção de equipes de trabalho formadas por PNEs. Por tanto, o principal objetivo dessas ações são os seres humanos, porém,

os funcionários, gerentes e as pessoas de uma forma geral precisam entender que o portador de necessidades especiais não é diferente do ponto de vista produtivo, como defendem os autores Roulstone (2003), Gradwell (2003) e Gonçalves (2006).

Dados do Censo (2000) obtidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que no Brasil cerca de 24.5 milhões de brasileiros possuem algum tipo de deficiência seja ela física, mental, visual ou auditiva, cerca de 14,5% da população.

A responsabilidade social em inserir estas pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um tema muito importante em todo o mundo, mas principalmente para o Brasil, pois, nos países de primeiro mundo da Europa e Estados Unidos cerca de 40% dos portadores de necessidades especiais (PNEs) estão no mercado de trabalho, já no Brasil apenas 2% dos PNEs estão empregados de uma forma regular.

Nestes países desenvolvidos existem vários fundos de apoio formados por várias organizações socialmente responsáveis. Na década de 90 estas ações ganharam um grande avanço através das Organizações Não Governamentais (ONGs).

Rocha (1999) coloca que aproximadamente 43% das empresas não empregam pessoas portadoras de necessidades especiais por falta de qualificação destes e que o índice de desempregados entre pessoas portadoras de necessidades especiais é mais elevado do que a média da sociedade. Um dos fatores que elevam ainda mais estes números é a falta de programas de capacitação e incentivo por parte das instituições públicas e privadas.

Segundo Gonçalves (2006) os avanços têm sido importantes nesses últimos 30 anos, mas ainda existem muitos obstáculos a enfrentar para que estas pessoas tenham uma qualidade de vida melhor na sociedade em que vivem.

Com a busca pela igualdade e a conquista por um espaço, através de lutas e reivindicações feitas por grupos organizados nesta última década, dá-se início a um processo histórico para a humanidade. Entretanto atualmente existe um questionamento em relação ao

termo usado PPD (Pessoas Portadoras de Deficiência) ou PNEs (Portadores de Necessidades Especiais) o mais importante é definir de forma coerente e clara sobre as suas demandas e capacidades para que a sociedade tenha menos preconceito.

Algumas organizações defendem inapropriadamente a idéia de que incluir pessoas portadoras de necessidades especiais é trazer problemas para as empresas, pois este grupo de pessoas seria incapaz de trabalhar e dar bons resultados e podendo até dar prejuízos, sendo que, justificados por essa razão, direciona-os apenas para atividades repetitivas o que não favorece a utilização de suas potencialidades, limitando seu desenvolvimento pessoal e profissional conforme afirmam Buscaglia (1997) e Dakuzaku (2004).

Para amenizar o problema que existe em relação ao preconceito por parte das organizações e a consequente não contratação das pessoas portadoras de necessidades especiais foram criadas leis de proteção ao deficiente. De acordo com artigo 93 da Lei 8.213 de 24 de julho de 1991 a Portaria do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) fica estabelecido a obrigatoriedade de reserva de vagas em empresas privadas aos portadores de necessidades especiais de acordo com o percentual estipulados onde as organizações com 100 (cem) ou mais funcionários ao obrigados a preencher com 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) de suas vagas com beneficiários reabilitados ou para pessoas portadoras de necessidades especiais, com habilidades, conforme o Ministério da Previdência e Assistência Social:

1. Até 200 funcionários a empresa precisa compor o quadro com 2% de PNEs;
2. De 201 a 500 compor com 3% de PNEs.
3. De 501 a 1000 compor com 4% de PNEs.
4. De 1001 acima compor com 5% de PNEs.

Esta lei já está em vigor, e autoridades como o Ministério Público do Trabalho, Ministério da Justiça, Ministério da Previdência e Assistência Social e Ministério do Trabalho e Emprego têm a responsabilidade de cuidar pelo seu cumprimento SASSAKI, 1997.

Existem muitos portadores de necessidades especiais aguardando uma oportunidade para ingressarem no mercado de trabalho, mas o papel principal é da sociedade, governantes e empresas com o apoio da legislação.

As organizações começam a colaborar abrindo processos seletivos paralelos para que não haja exposição ou constrangimento para esses candidatos, e utilizam um padrão de seleção diferenciada.

Algumas organizações empregam pessoas portadoras de necessidades especiais somente para o cumprimento da lei vigente, mas este conceito está mudando, pois ao longo dos tempos tem se observado que a inserção de pessoas com deficiência pode ser uma boa estratégia empresarial, pois algumas organizações que possuem em seu quadro de funcionários pessoas portadoras de necessidades especiais (PNEs) afirmam que melhoraram muito o ambiente de trabalho e dos negócios (SASSAKI, 1997).

Segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2000 os trabalhadores portadores de necessidades especiais bem orientados por pessoas capacitadas a gerir uma equipe conseguem atingir um alto índice de produtividade, frequência e dedicação.

Para a inserção de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho ser eficaz, é fundamental atentar-se a algumas providências que auxiliam as empresas no momento de colocar em pratica um projeto para formar equipes, pois existem fatores que são complexos como, arranjo físico, locomoção e principalmente a preparação dos gerentes para formar e desenvolver equipes. É importante analisar três fatores: o preparo do portador; a educação e a disposição da política publica (SASSAKI, 1998).

5. TRABALHO DE CAMPO

Para Yin (2001) o estudo de caso investiga um assunto contemporâneo dentro da sua realidade. Estuda situações onde as barreiras entre o fenômeno e seu contexto não estão bem definidas e utiliza várias fontes de informações. Nesse sentido, o estudo de caso apresentado documenta e analisa a introdução de equipes de trabalho formadas por portadores de necessidades especiais na empresa Natura.

O objetivo desse capítulo é apresentar os passos realizados na pesquisa de campo, a empresa pesquisada e os métodos utilizados para coletas de dados.

5.1 MÉTODOS DE PESQUISA

De acordo com Gil (1996) a Pesquisa Científica é definida como “procedimento racional e sistemático”. Seu objetivo é trazer possíveis soluções para os problemas existentes em várias áreas do conhecimento, segundo o autor, é necessária uma pesquisa quando não se encontram as informações necessárias para solucionar os problemas ou quando essas informações se encontram desorganizadas. Para o desenvolvimento de uma pesquisa é necessário o conhecimento dos problemas da empresa e utilização cuidadosa dos métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Segundo Lakatos e Marconi, (1991, p.81):

“método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando o trabalho do pesquisador”.

Para Bryman (1989) é essencial que o pesquisador tenha comprometimento com um modelo sistemático de investigação. Tendo como seus componentes mínimos necessários, a extrema importância de coletar e analisar detalhadamente o problema da empresa.

Segundo Gil (1996) existem muitas razões que levam uma pessoa ou empresa a realizar uma pesquisa, essas razões podem estar contidas em dois grandes grupos, razões de ordem intelectual e razões de ordem prática.

Na pesquisa científica Gil (1996) diz que é necessário buscar o conhecimento para contribuir na prática com esse conhecimento. Com uma pesquisa sobre os problemas práticos pode surgir a descoberta de princípios científicos e da mesma forma com uma pesquisa de ordem intelectual pode surgir conhecimentos suficientes para prática imediata.

Os tipos de pesquisas seguem segundo duas formas básicas de abordagem, quantitativa e qualitativa:

1. Abordagem Quantitativa: de acordo com Bryman (1989) a abordagem quantitativa deve desempenhar três características, que ele chama de “*atributos*”:

Mensuração - os conceitos existentes nas hipóteses devem ser calculados e seus resultados tratados como variáveis, exibindo assim variabilidade. Obtendo uma condição satisfeita haverá possibilidade de testar as hipóteses de forma relativa utilizando de fundamentos estatísticos.

Análise da causa-efeito - as hipóteses devem comprovar que há uma relação de causa e efeito ao que diz respeito ao fenômeno em estudo.

Visão Generalista - na pesquisa quantitativa o pesquisador deve atentar para a generalização, compreendendo a amplitude dos resultados para que a investigação específica seja fonte de novas pesquisas, pois as análises são mais abrangentes diante das variáveis levantadas na pesquisa, essas variáveis serão discutidas na apresentação e análise dos resultados.

2. Abordagem Qualitativa: seu objetivo é essencialmente, tornar claro o sentido de um fenômeno. Este resultado deve-se a uma investigação minuciosa. Com esse tipo de pesquisa, o pesquisador vai ao encontro de concluir o que é importante para a academia, empresas e a comunidade em geral, bem como suas interpretações sobre os ambientes pesquisados. Para tanto, o pesquisador realiza de forma detalhada uma investigação sobre o fenômeno e o meio onde acontece.

Segundo estudos desenvolvidos por Bryman (1989), o foco dentro da abordagem qualitativa está especialmente direcionado à pesquisa organizacional. É o caso do presente estudo.

O foco da pesquisa organizacional está relacionado com a expansão do conhecimento prático, isto é, são grandes as proporções dos estudos organizacionais que direta ou indiretamente preocupam-se com evidências práticas. Segundo o autor, diferenciar as pesquisas qualitativas das pesquisas quantitativas por elas terem ou não dados quantificados é um erro conceitual, pois, nas pesquisas quantitativas, podem ser coletados dados qualitativos e nas pesquisas qualitativas poderão se obter dados quantitativos. Logo, são abordagens com focos e características diferentes.

De acordo com Godoy (1995) não há preocupação no método qualitativo em numerar ou calcular os assuntos estudados, nem com a aplicação de dados estatísticos quanto à análise dos resultados. Seu foco e questões vão se definindo à medida que a pesquisa se desenvolve. Nesse método a preocupação com os dados descritos referente a pessoas, lugares e o resultado do contato do pesquisador e a situação analisada, busca o entendimento sobre os fenômenos dos participantes da situação em estudo.

Diante desse contexto a pesquisa de campo terá como base a análise qualitativa, dada a grande complexidade que envolve a introdução de uma equipe de trabalho com portadores de necessidades especiais.

Este trabalho, através da pesquisa e análises dos resultados, procura responder algumas questões que apenas terão melhor compreensão utilizando-se da análise qualitativa.

5.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com o objetivo proposto, a pesquisa foi realizada através da investigação numa empresa fabricante de cosméticos localizada na cidade de Cajamar, interior de São Paulo, tendo o pesquisador acesso a empresa devido ao conhecimento de profissionais que atuam na área de gestão.

A escolha da empresa, objeto dessa pesquisa, se deu por ser uma das poucas empresas com um projeto voltado exclusivamente para equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais e a facilidade de colaboração de algumas pessoas da empresa para realização da pesquisa.

Considerando esses, fatores a pesquisa se norteará em três pontos considerados importantes como afirmam Menezes e Silva (2001).

1. **Quanto a sua natureza:** objetiva e prática, para que a academia possa investigar e publicar novas literaturas sobre o assunto e para que outras empresas possam analisar os resultados obtidos pela empresa pesquisada.
2. **Com relação ao problema:** será analisado de forma qualitativa, pela complexidade que tange gestão de equipes com portadores de necessidades especiais e a mudança na gestão de pessoas.
3. **Aspectos técnicos para realização da pesquisa:** a pesquisa de campo será realizada junto com profissionais da empresa que atuam diretamente na gestão das equipes de trabalho, além da análise de toda a documentação do projeto que envolve os portadores de necessidades especiais.

5.1.2 QUESTÕES DA PESQUISA

Na prática são muitas variáveis que contribuem para o sucesso ou o fracasso na gestão de equipes e na mudança na gestão de pessoas. Por outro lado, as mudanças ocorridas na empresa pesquisada, mais precisamente à luz da gestão de equipes compostas por pessoas com necessidades especiais e não portadoras abrangem alguns pontos que foram investigados para chegar a uma análise mais criteriosa dos dados:

1. *Quais os benefícios que as pessoas obtiveram com a formação de equipes formadas por PNEs e não PNEs?*
2. *Quais as mudanças comportamentais que ocorreram com a formação e desenvolvimento de equipes com PNEs e não PNEs?*
3. *Quais as habilidades que os gerentes que lideram essas equipes necessitam e quais os tipos de comunicação na empresa Natura?*

5.1.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

É comum as empresas se preocuparem com mudanças depois das crises, o que leva as empresas a analisarem a necessidade da criação de algo novo como forma de romper com o passado e ingressar em territórios de oportunidade novos e nunca antes testados. Diante dessa realidade, um dos maiores desafios das organizações nesse “novo cenário” é unir habilidades individuais para desenvolver o trabalho em equipe.

Essa tem sido uma das formas que a Natura cosméticos atua no que tange a formação de pessoas, para integrarem equipes de trabalho, mas isso é um fator complexo que envolve muitas questões, principalmente por se tratar de uma equipe de trabalho com portadores de necessidades especiais, ou seja, para introdução de uma equipe com PNEs o processo de mudança é mais complexo porque envolve algumas variáveis a seguir:

Trabalho em Equipe: caracteriza-se pela cooperação, alto grau de interdependência entre os componentes, direção em um único objetivo e sinergia. O trabalho em equipe é um trabalho harmônico com canais abertos para comunicação, saber ouvir e participar ativamente ao dizer o que se pensa. Para detalhar essa variável serão investigadas algumas subvariáveis que compõem esse item: a subvariável desenvolvimento de equipes, comunicação e a liderança para o desempenho das equipes.

Fatores de Mudança: caracteriza-se pelas mudanças ocorridas na forma da empresa atuar. Essa decisão sobre o que mudar e porque mudar geralmente vem da alta administração das empresas, pois está ligada diretamente aos aspectos externos devido à competitividade. Nesse item as subvariáveis que serão detalhadas são: subvariável recursos humanos no processo de mudança e a gestão da mudança comportamental

Portadores de Necessidades Especiais: caracterizam como pessoas que possuem alguma deficiência física ou psicológica, seja de nascença ou adquirida no decorrer da vida, inclusive em situações de trabalho. Para detalhar os PNEs nessa pesquisa será analisada a seguinte subvariável: a produtividade dos portadores de necessidades especiais.

5.1.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Menezes e Silva (2001) é fundamental a escolha de um instrumento para coleta de dados, pois isso vai implicar na forma que esses dados serão analisados.

O processo de coleta de dados foi realizado diretamente com a gerência da área através de questionário e entrevista. Foi investigada a documentação ligada ao projeto de introdução da equipe de trabalho com os PNEs. Os dados importantes que foram coletados e fazem parte do processo de análise. Com relação a investigação do ponto de vista qualitativo, trata-se da forma pela qual os dados serão analisados com o objetivo proposto.

A análise qualitativa dos dados foi realizada com base no questionário que 27 pessoas responderam, sendo todos membros da mesma célula de produção, ou seja, trata-se de uma equipe de trabalho com pessoas não PNEs e com pessoas PNEs e entrevistas que foram agrupadas em categorias para uma integração com a teoria.

5.2 PANORAMA DO SETOR DE COSMÉTICOS

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2008) houve um crescimento médio de 10,9% nos últimos 12 anos, tendo passado de um faturamento líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 17,5 bilhões em 2006. Entre 1999 e 2002 houve uma queda nas vendas devido a desvalorização do real, que sofreu valorização de 1994 a 1996, devido sua utilização como âncora no controle inflacionário após a implantação do Plano Real em meados de 1994.

A partir de 2003 o real passou a ser novamente valorizado vigorosamente até 2007. O forte crescimento em dólar nos recentes anos foi motivado por esta valorização do real, em conjunto com o crescimento deflacionado no mercado interno, superior aos dois dígitos (ABIHPEC, 2008).

Vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do setor, dentre os quais são destacados três pontos:

A participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; a utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade favorecendo os preços praticados pelo setor que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral; Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais as necessidades do mercado.

Nos últimos cinco anos os preços do setor apresentaram crescimento inferior à inflação e ao índice de preços ao consumidor. Importante destacar os produtos de Higiene Pessoal com índice de preços substancialmente inferior aos demais indicadores.

Existem no Brasil 1.596 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 15 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 70% do faturamento total. Em relação ao mercado mundial, o Brasil ocupa a terceira posição com aproximadamente 3 milhões de empregos diretos e indiretos. O país ocupa o segundo lugar no mercado em produtos infantis, desodorantes e perfumaria; terceiro em produtos para o banho, produtos masculinos, higiene oral e cabelo; o quarto em cosméticos cores; o quinto em proteção solar; oitavo em pele; o nono em depilatórios (ABIHPEC, 2008).

5.3 A EMPRESA PESQUISADA

A Natura é uma empresa privada criada em 1969. Está localizada nas cidades de Cajamar, Itapeverica da Serra e Barueri. A pesquisa foi realizada na unidade fabril de Cajamar onde está localizada a área responsável pelos projetos ligados aos portadores de necessidades especiais, a unidade encontra-se na rodovia Anhanguera, Km 30,5 interior de São Paulo.

A Natura é uma marca de origem brasileira, nascida da admiração pela área de cosméticos. Está presente em sete países da América Latina e na França. No Brasil, é a indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, assim como no setor da venda direta. Desde 2004, a empresa se tornou uma companhia de capital aberto, com ações listadas no novo mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Vale ressaltar que parte das informações desse capítulo constam no *site* oficial da empresa.

O comportamento empresarial está baseado em criar valor para a sociedade através da diversidade. No caso das pessoas PNEs a empresa conta com aproximadamente 250 em toda a unidade pesquisada, o que representa mais do que o exigido por lei, já que essa unidade é composta por aproximadamente com 3.000 funcionários. A crença é norteada sobre os resultados sustentáveis que são alcançados por meio de relações entre as pessoas nas empresas.

Os produtos são desenvolvidos com a integração de redes sociais capazes de integrar o conhecimento científico com a sabedoria das comunidades tradicionais, promovendo, ao mesmo tempo, o uso sustentável da rica biodiversidade botânica brasileira. A empresa não utiliza testes em animais e segue as mais rigorosas normas de segurança internacionais.

É por meio das consultoras e consultores que os produtos Natura chegam às mãos de seus clientes, onde as bases são estabelecidas através das relações de qualidade norteadas no entendimento e no atendimento de suas necessidades. Para isso, faz parte da atividade da consultoria o conhecimento, a utilização e a vivência dos benefícios dos produtos Natura e de seus conceitos.

Dentro desta perspectiva, será realizado um estudo que tem como método de obtenção de dados a participação ativa. A partir das entrevistas, serão analisadas a visão dos responsáveis pelo projeto sob a ótica da gestão de equipes e da mudança de comportamento.

Com a participação ativa e análise documental, foi proporcionado ao estudo de caso um contato direto entre o pesquisador e a empresa, resultando numa visão ampla na atuação dos envolvidos e o projeto, identificando a missão, rotinas, problemas e planejamento desenvolvidos pelos profissionais no que tange a atuação do gerente focando a liderança na atualidade; as dificuldades para encontrar mão de obra formada por PNEs e os benefícios de integração de funcionários com pessoas não PNEs.

5.3.1 A MISSÃO, A VISÃO E O COMPROMISSO DA NATURA

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços tem como objetivo ser uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade e pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo.

A razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem estar através de uma relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo mesmo. Para a empresa, estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro e com a natureza.

A empresa busca cultivar relações éticas de forma transparente com os consumidores, funcionários, consultoras e consultores e fornecedores. Também visa aprimorar a qualidade dessas relações com projetos voltados para princípios de relacionamento que permitiu a conquista de prêmios para Natura, conforme consta no anexo A deste trabalho.

5.3.2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA NATURA

Ao longo da história da empresa Natura, produtos inovadores foram desenvolvidos e ganharam mercado, respeito dos consumidores e da comunidade científica.

1969 - Antonio Luiz da Cunha Seabra funda a Natura, então formada por uma loja e um laboratório, em São Paulo;

1974 - Opção pela venda direta e surgimento das consultoras Natura;

1976 - Natura é pioneira no emprego do colágeno nascente solúvel em produtos de tratamento;

- 1979 - A Natura entra no mercado masculino, com o lançamento da linha Sr. N;
- 1981 - Entrada no mercado de maquiagem e perfumaria;
- 1982 - Início de operações no Chile, primeira iniciativa da empresa no exterior;
- 1983 - A Natura torna-se pioneira, entre os fabricantes brasileiros de bens de consumo de uso contínuo, na venda de produtos com refil. Lançamento da linha Sève, que abre um nicho, o de óleos para banho;
- 1984 - Lançamento da linha erva doce;
- 1986 - Lançamento do Chronos, tratamento anti-sinais, primeiro hidratante para o rosto;
- 1989 - Fusão das empresas que formavam o Sistema Natura;
- 1990 - A Natura explicita sua razão de ser e suas crenças: a importância das relações, o compromisso com a verdade, o aperfeiçoamento contínuo, o estímulo à diversidade, a valorização da beleza sem estereótipos ou manipulações e a empresa como promotora do enriquecimento social;
- 1992 - Surge o conceito mulher bonita de verdade, que expressa a idéia de que a beleza feminina não depende de idade, mas de auto-estima. Criação da linha Natura Chronos, com produtos de tratamento anti-sinais com ativos específicos para o mecanismo de renovação celular;
- 1993 - Primeira empresa a adicionar o ácido glicólico em formulações cosméticas no Brasil;
- 1994 - Lançamento da linha mamãe e bebê, com a missão de contribuir para o fortalecimento do vínculo entre pais e filhos. Inovou ao propor o método integrado de massagem, baseado na técnica de Shantala, a fim de promover a relação mãe-filho. Início das operações na Argentina e no Peru;

- 1995 - Criação do programa crer para ver, com o objetivo de contribuir para a melhoria do ensino público no Brasil;
- 1998 - Criação do Conselho de Administração;
- 2000 - Lançamento da linha Natura Ekos, com o uso sustentável de ativos da biodiversidade;
- 2001 - Inauguração do espaço Natura Cajamar, município da Região Metropolitana de São Paulo. A Natura publica o primeiro relatório anual da América Latina seguindo o modelo da Global Reporting Initiative (GRI), que desenvolve modelos de relatórios voluntários sobre o impacto social e ambiental das atividades das empresas;
- 2003 - Eliminação dos testes em animais para produtos acabados;
- 2004 - Abertura de capital, com ações negociadas no novo mercado da Bovespa e obtenção da certificação ISO 14001;
- 2005 - Inauguração da casa Natura em Paris (França) e início das operações no México. Lançamento do Chronos Spilol, o primeiro cosmético antissinais que utiliza um ativo originário da biodiversidade brasileira, extraído do jambu (*Spilanthes oleracea*), planta da Amazônia. Obtenção da certificação ISO 9001. Vegetalização de toda a linha de sabonetes. Início da pesquisa para uso de óleos essenciais naturais em perfumaria;
- 2006 - Fim dos testes em animais. Inauguração do Centro de Tecnologia e início da venda direta em Paris. Inauguração da primeira Casa Natura do Brasil, em Campinas São Paulo. Início da operação de fábrica de massa de sabonete em Benevides no Pará. Acordo de repartição de benefícios por acesso ao conhecimento tradicional difuso associado ao patrimônio genético, pioneiro no Brasil. Criação de Natura Diversa, linha de maquiagem que incorpora os conceitos de refil vegetalização. Reestruturação da área de Inovação. Relançamento do programa Natura campus de Tecnológica.

5.3.3 A EVOLUÇÃO MUNDIAL DA NATURA

A empresa possui planos de expansão que são focados e visam exportar ainda mais seus produtos. No Brasil, são mais de 4.500 municípios alcançados. Na América do Sul, começou pelo Chile, na década de 80 e expandiu sua atuação para Argentina, Peru e Bolívia, e planeja grande expansão nesse continente para os próximos anos. Em 2002, entrou para os *free shops* de aeroportos brasileiros e em 2005 estreou na Europa com uma loja em Paris, a capital mundial dos cosméticos, dando origem à expansão da marca em outras partes do mundo.

Em sua primeira década de vida, a Natura tinha foco nos negócios nacionais e só em 1982 chega ao Chile, por meio de distribuidor terceirizado. Em 1983, chega ao mercado americano, para uma curta experiência em Miami com a marca Numina.

Em 1996, atinge a marca de 9.500 consultoras na Argentina, Chile, Peru e Bolívia, chegando ao faturamento US\$ 100 milhões em 2000. Em 2003, a Natura Argentina cresce 100% e a Natura Peru começa a gerar lucros consideráveis.

5.3.4 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA NATURA

Para suportar o modelo de inovação, as áreas de marketing, Pesquisa e Desenvolvimento que estão estruturadas abaixo da vice-presidência de inovação. Juntas, essas áreas criam, desenvolvem e viabilizam a comercialização dos produtos.

A Gerência de parcerias e inovação tecnológica, inserida na Diretoria de pesquisa e tecnologia, tem a missão de desenvolver e implementar processos de geração, aquisição e gestão de novas tecnologias. Seu foco é a inovação radical, sempre em consonância com a estratégia de pesquisa e desenvolvimento da Natura. Assim, é responsável pela efetiva implementação do modelo de inovação aberta.

Com sede em Cajamar e aproximadamente 3.000 funcionários, sendo 250 PNEs, a empresa abriga um moderno centro integrado de pesquisa, produção e logística onde opera também com unidades administrativas, industriais e comerciais em outras localidades, em Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Distrito Federal. A distribuição dos produtos é realizada por meio da venda direta, com o envolvimento de mais de 617 mil Consultoras e Consultores. A inauguração do espaço Natura Cajamar, em 2001, consolidou a empresa como referência em inovação. Nele estão construídos o mais completo e avançado centro de inovação cosmética da América do Sul. São cerca de 80 mil metros quadrados, distribuídos em cinco pavimentos, que incluem espaços destinados a pesquisa e desenvolvimento de produtos, entre eles destacam-se:

1. Laboratório de Bioquímica e Pele Reconstituída: possui equipamentos de última geração para testes *in vitro* em culturas de células;
2. Laboratório de Desenvolvimento de Produtos: possui estrutura própria e equipamentos modernos para desenvolvimentos das novas formulações;
3. Centro do Consumidor Natura: realiza testes de desempenho e eficácia, além de testes clínicos de medição científica de bem-estar;
4. Planta-piloto: possibilita a reprodução em escala reduzida de todo o processo de fabricação;
5. Laboratório satélite de pesquisa e tecnologia em Paris, na França, inaugurado em outubro de 2006, para aproximar as atividades dos principais centros de pesquisa;
6. Laboratório satélite de pesquisa e tecnologia em Benevides no Pará. Criado para reforçar a opção pela geração de inovação a partir do uso sustentável da biodiversidade brasileira. Está focado na implementação de uma unidade industrial de produção de massas para sabonete e para pesquisas de novas tecnologias com oleaginosas da região.

5.3.5 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO NA NATURA

A empresa conta com parcerias com a Universidade Federal de Santa Catarina e o Laboratório Nacional de Luz Sincrotron (LNLS). Da parceria com a UFSC foi desenvolvido o Chronos Passiflora, além de outros projetos em andamento. Para a Natura, a inovação é um fator essencial para o seu crescimento e a perenidade dos negócios. Ela está presente não apenas nos produtos, mas em outros aspectos das atividades, como a gestão da marca, a forma como a organização se relaciona com seu público e o uso do conhecimento tradicional para o desenvolvimento de produtos. Este último é um diferencial relevante para o cumprimento da diretriz estratégica de utilização de ativos e insumos da biodiversidade brasileira para o desenvolvimento de tecnologias, produtos e conceitos.

Gerar riqueza para as comunidades fornecedoras e incentivar a adoção de práticas sustentáveis no campo nos permitem avançar o desenvolvimento sustentável. Estão incluídos nessa diretriz o emprego de formulações biodegradáveis, de embalagens recicladas e recicláveis e a ampliação do uso de refil; o uso de insumos vegetais, a garantia de eficácia e segurança dos produtos e a implementação do modelo de inovação aberta, construindo parcerias com universidades e centros de pesquisa.

Em 2006, as aplicações na área corresponderam a 3,2% da receita líquida, em comparação com 2,9% no ano anterior, o que corresponde a um valor absoluto investido de R\$ 87,8 milhões, um aumento de 30,8% em relação a 2005. O resultado desse investimento foi o lançamento de 225 novos produtos em 2006, contra 213 no exercício anterior.

Esses avanços técnico-científicos colocaram a empresa num patamar de excelência em testes alternativos aos feitos com animais.

O compromisso com Pesquisa e Desenvolvimento auxiliou a empresa a criar um ambiente propício para o encontro criativo do conhecimento científico e tecnológico com as informações do mercado, das novas tendências da cosmética mundial, da dinâmica evolução

do comportamento das pessoas e, principalmente, da rica biodiversidade brasileira.

Assim, a empresa busca seus diferenciais sob as seguintes diretrizes estratégicas que guiam o desenvolvimento de tecnologias, produtos e conceitos:

1. Focar a biodiversidade brasileira como fonte de ativos e insumos;
2. Gerar riquezas para as comunidades locais fornecedoras de matérias-primas;
3. Consolidar o compromisso com o desenvolvimento sustentável;
4. Desenvolver e utilizar formulações biodegradáveis, embalagens recicladas e recicláveis e ampliar o uso de tecnologia de refil;
5. Vegetalizar os produtos através do uso de fontes renováveis e substituição de matérias-primas sintéticas por novos insumos naturais;
6. Garantir a máxima eficácia e segurança em produtos por meio de metodologias e testes alternativos a testes em animais;
7. Aprimorar a gestão do conhecimento produzido;

A tecnologia engloba os processos de identificação, pesquisa e desenvolvimento de novas matérias-primas e insumos, principalmente a partir da biodiversidade, além de novos materiais e tecnologias de embalagens, metodologias não invasivas para a comprovação de eficácia e segurança de produtos, comprovação objetiva de bem-estar e metodologias para medição de impacto ambiental.

Os novos produtos nascem a partir das tecnologias desenvolvidas internamente, ou obtidas por meio de parcerias externas, com a finalidade de aplicá-las em novos produtos e embalagens. Trata-se de um processo de curto prazo, com riscos menores e projeto definido, bem mais próximo do consumidor final.

5.3.6 GESTÃO RESPONSÁVEL NA NATURA

A gestão responsável se pauta pelo respeito aos direitos, valores e interesses de todos aqueles que são diretamente afetados pelas operações. Para a Natura, a gestão responsável se baseia na relação ética e transparente com todos os seus públicos e em metas empresariais comprometidas com o desenvolvimento sustentável, ou seja, aquele que promove as dimensões econômicas, sociais e ambientais de todas as atividades humanas.

Nesse sentido, ao longo dos últimos anos, a empresa adota iniciativas que resultaram no fortalecimento e no aprofundamento do compromisso com a sustentabilidade. Em 2002 foi criado um Comitê de Sustentabilidade que contribui para a definição de estratégias e para o debate da aplicação da gestão responsável na realização dos negócios.

Fruto dessa iniciativa, em 2004, o *balanced scorecard* da companhia passou a refletir as três dimensões da sustentabilidade econômica, social e ambiental, fazendo com que o mapa estratégico contemple metas associadas a essas dimensões e, assim, influencie as ações de toda a empresa.

Por meio de metodologia, processos e indicadores, o sistema permite avaliar o desempenho socioambiental da empresa de forma integrada ao planejamento estratégico, norteando as práticas cotidianas e permeando as decisões das pessoas em todas as áreas da Natura, para articular os objetivos estratégicos e as realizações concretas.

Em temas controversos, nos quais não há consenso na comunidade científica sobre as consequências para o meio ambiente e para os seres humanos, a Natura compromete-se a adotar, sempre que possível, o princípio da precaução onde são exigidos dos fornecedores de fragrâncias o compromisso de cumprir as diretrizes apontadas pela Associação Européia de Cosméticos, Perfumaria e Produtos de Higiene Corporal.

Além disso, para garantir toda segurança à saúde humana e ao meio ambiente, existem

políticas de eliminação ou restrição de uso de alguns insumos do portfólio de produtos e a empresa veta o uso de matérias-primas obtidas de vegetais cultivados por meio de práticas que envolvam Organismos Geneticamente Modificados (OGMs).

6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar, analisar e interpretar os dados colhidos durante a pesquisa realizada através de questionários e entrevistas com gestores da área de recursos humanos e de manufatura, com os PNEs e com as pessoas não PNEs da empresa Natura à luz da revisão bibliográfica descritas nos capítulos 2,3 e 4 e da pesquisa de campo.

Serão analisadas as variáveis Trabalho em Equipe, fatores de Mudanças Comportamentais e os Portadores de Necessidades Especiais. Essas análises serão detalhadas através da seguinte forma:

Na variável Trabalho em Equipe, serão analisadas as seguintes subvariáveis

- a) Desenvolvimento de Equipes de Trabalho;
- b) Comunicação no desenvolvimento de equipes;
- c) Liderança no desempenho das equipes.

Na variável Mudanças Comportamentais, serão analisadas as seguintes subvariáveis:

- a) O RH no processo de mudanças;
- b) Mudanças comportamentais e estruturais.

Na variável Portadores de Necessidades Especiais, serão analisadas as seguintes subvariáveis:

- a) A produtividade das pessoas PNEs;
- b) Comportamento das pessoas PNEs

6.1 A VARIÁVEL TRABALHO EM EQUIPE

Esta variável tem como principal objetivo analisar os fatores que estão relacionados ao funcionamento das equipes de trabalho da empresa pesquisada: desenvolvimento de equipes de trabalho, a comunicação e liderança.

6.1.1 A SUBVARIÁVEL DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

São muitos os fatores que foram descritos sobre as atividades ligadas ao desenvolvimento de equipes Natura. Os mais relevantes estão relacionados à forma de gestão, ou seja, um dos maiores desafios para formar e desenvolver equipes é a preparação de pessoas para lidar com um contexto complexo, pois é necessário alinhar os objetivos da empresa, com a formação de equipes formados por Portadores de Necessidades Especiais (PNEs) através de gestores preparados. Essa preparação é embasada de acordo com a missão e os valores da empresa, pois estes fatores norteiam toda a base de conhecimento dos gestores e dos funcionários que compõem o quadro. A empresa procura analisar a personalidade de cada um para identificar se as pessoas possuem características para trabalhar em equipe independente de serem PNEs.

Esse ponto está ligado diretamente à colocação de Neuman e Wagner, (1999) onde os autores deixam claro a importância da análise da personalidade para trabalhar em equipe.

Uma prática realizada pela Natura é o apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. A educação corporativa da empresa está organizada de tal forma que procura disseminar o conhecimento, capacitar cada pessoa de acordo com a função, auxiliar na formação do indivíduo e nos aspectos de liderança.

No ano de 2007 a empresa consolidou programas de treinamentos que foram iniciados em anos anteriores. A empresa procura viabilizar novas formas de educação corporativa baseada em pesquisas de programas de treinamentos, onde em 2007 foram investidos cerca de

15 milhões em treinamentos onde se destaca o desenvolvimento da integração com profissionais de outros países. Com objetivo de que as pessoas troquem conhecimentos sobre valores, crença, princípios e relacionamento interpessoal. Nesse sentido está em acordo com a teoria desenvolvida por Watson e Johnson, (1998) que colocam o relacionamento interpessoal como principal ponto no desenvolvimento de equipes.

Os gráficos a seguir têm o objetivo de apresentar algumas características do perfil como, sexo, escolaridade, satisfação das pessoas com relação à comunicação, liderança e gestão das pessoas dos componentes da equipe de trabalho não PNEs e os PNEs que compõem a célula de produção. Vale ressaltar que, a equipe pesquisada conta com 10 pessoas que não são PNEs e com 17 PNEs. As pessoas não PNEs tem idade média de 28 anos entre homens e mulheres, já entre as pessoas PNEs a idade média é de 26 anos entre homens e mulheres:

Gráfico 1: Composição da Equipe entre Feminino e Masculino
Fonte: Elaboração própria

Um fator que vale destacar é a questão da equipe ser composta pela maioria de mulheres e também por pessoas PNEs. Um dos fatores que torna isso importante é que as mulheres possuem mais sensibilidades para desenvolver trabalhos manuais.

Gráfico 2: Escolaridade da Equipe de Trabalho Pesquisada

Fonte: Elaboração própria

Os gráficos apresentados mostram algumas características da equipe na qual os PNEs são pessoas relativamente mais jovens, sua maioria mulheres e com ensino médio completo. Das 3 pessoas que estão no ensino superior apenas 1 é PNE. Quanto à escolaridade, é um ponto comum para todos os funcionários ter no mínimo o ensino médio completo.

6.1.2 A SUBVARIÁVEL COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

A empresa pesquisada identificou que a inclusão dos portadores de necessidades especiais deve ser de forma natural como qualquer outra pessoa.

O único ponto que a princípio é o mais complexo é a comunicação, porém na atualidade faz parte do contexto que envolve as atividades operacionais, portanto não existe essa preocupação no momento, pois as pessoas estão preparadas para esta realidade. Essa variável é complexa porque as equipes formadas por portadores de necessidades especiais na fábrica são compostas em grande parte por deficientes auditivos o que dificulta a comunicação. Para lidar com esta situação a empresa prepara uma pessoa que é chamada figurativamente de "padrinho". O grande objetivo é integrar as pessoas com essa deficiência específica a um ambiente de trabalho, conseqüentemente à equipe.

A comunicação utiliza-se de recursos visuais, como a fixação dos gráficos de produtividade espalhados por todas as células que mostram de forma simples o desempenho de cada equipe. As diversas formas de comunicação auxiliam no desempenho das equipes de trabalho onde 100% das pessoas não PNEs estão satisfeitas e 90% das pessoas PNEs estão satisfeitas, isso pode ser feito através de desenhos, gestos e documentos, diante desse contexto a empresa pesquisada aplica pontos importantes da teoria apresentadas pelos autores.

6.1.3 A SUBVARIÁVEL LIDERANÇA NO DESEMPENHO DE EQUIPE

A empresa possui um programa específico para formar líderes, esse programa foi desenhado para reter e desenvolver pessoas com habilidades e potenciais para serem líderes. A empresa apóia o crescimento profissional desses funcionários que serão preparados para exercerem atividades de destaque na organização. O objetivo do programa é tornar a gestão eficaz através das pessoas, pois a empresa acredita que esta forma de atuar é a base da sustentabilidade em médio e longo prazo. Esses princípios são as bases para a gestão da empresa Natura. O programa teve início em 2007 através de uma parceria com a fundação Dom Cabral para discutir teorias e práticas de três projetos: social, indivíduo e dos negócios.

A pesquisa de campo com o apoio da literatura esclareceu que o papel gerencial é caracterizado pelo comprometimento diante da equipe, onde o papel principal é promover a participação de todas as pessoas para atuarem em equipe, Lawrence (2006) afirma que é fundamental socializar as pessoas para que essas possam trabalhar em equipe. Ficou explicitado também o compromisso gerencial com o desempenho e o desenvolvimento dos portadores de necessidades especiais.

O trabalho gerencial passou a ser mais enriquecido e mais desafiador, pois o seu papel é integrar os portadores de necessidades especiais às pessoas consideradas normais, exigindo assim, habilidades para se relacionar com todos os tipos de pessoas. Para desenvolverem estes

papeis, as habilidades humanas passaram a ser o principal foco dos gerentes nas operações de manufatura, pois formar e desenvolver equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais exige competências técnicas e principalmente competências comportamentais para formar equipes com PNEs (STEPHEN e ANDRÉA, 2001).

Gráfico 3: A visão dos membros sobre a liderança
Fonte: Elaboração própria

O gráfico 3 mostra que existe uma insatisfação por parte dos PNEs. Dos 17 PNEs pesquisados 7 comentam que a liderança deveria ser mais preparada para lidar com as PNEs de uma forma que permitisse uma maior integração entre os membros da equipe, ainda existe, na opinião de alguns, a falta de habilidades específicas para liderar as pessoas PNEs.

6.2 A VARIÁVEL MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS

Nesta sessão são apresentadas as subvariáveis relacionadas às mudanças ocorridas no comportamento das pessoas portadoras de necessidades especiais e a participação do RH.

6.2.1 A SUBVARIÁVEL RH NO PROCESSO DE MUDANÇA

O departamento de recursos humanos da empresa Natura, tem como principal foco o relacionamento aberto através de diálogo com os funcionários de todas as grandes áreas, pois

a valorização e o apoio ao desenvolvimento profissional é uma busca constante da empresa. Esse relacionamento é mensurado anualmente através de pesquisa sobre o clima organizacional que subiu de 69% de satisfação em 2006 para 71% em 2007, vale ressaltar que o maior índice de satisfação é de 86% na unidade localizada na Colômbia.

Uma outra forma que a empresa desenvolveu para o bom desempenho do relacionamento com os funcionários, são os canais de diálogo, onde é possível os funcionários informem aos recursos humanos (RH) suas manifestações e suas sugestões. Esses canais contam com os seguintes projetos: os murais, o jornal mensal *Ser Natura Colaboradores*, a intranet e a ouvidoria. No ano de 2007 a ouvidoria recebeu 650 comunicados e 64% foram encaminhados para a diretoria de pessoal, pois tratavam de assuntos como benefícios, políticas interna, processos de produção e infra-estrutura.

Na literatura contemporânea voltada para a gestão empresarial, são identificadas muitas afirmações sobre a importância das empresas se preocuparem com os aspectos sociais.

Nos aspectos citados anteriormente, a empresa pesquisada possui algumas ações no que diz respeito à sociedade, pois essa responsabilidade é colocada em prática através da geração de empregos que cresceu aproximadamente 15% em 2007 em relação ao ano de 2006.

As ações sociais abrangem 3 grandes projetos nomeados *nosso negócio, nosso planeta e nossa gente*. No primeiro a empresa procura reconhecer e valorizar o trabalho de consultoria através de prêmios anuais. No segundo as atenções estão voltadas para o meio ambiente onde o foco são projetos voltados para a reciclagem. O terceiro se preocupa em apoiar pessoas a retomarem o ensino fundamental, isso ocorre em conjunto com um projeto desenvolvido pelo Ministério da Educação onde foram matriculadas aproximadamente 38.900 pessoas em 2007.

A empresa também possui projetos voltados para o incentivo à literatura, à música, ao desenvolvimento sustentável e à cidadania.

Gráfico 4: Membros que consideram ou não as políticas de RH adequadas
Fonte: Elaboração própria

O gráfico 4 mostra que tanto as pessoas PNEs como as pessoas não PNEs de uma forma geral estão satisfeitas com as políticas de RH no tocante aos projetos voltados para as pessoas que possuem algum tipo de necessidade especial.

Gráfico 5: Membros que consideram a Gerência de RH preparada para lidar com os PNEs
Fonte: Elaboração própria

No gráfico 5 é apresentado que também existe, de uma forma geral, a satisfação das pessoas PNEs e não PNEs com a gerência de RH nas atividades diárias.

6.2.2 A SUBVARIÁVEL MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS E ESTRUTURAIS

As mudanças operacionais para a formação de equipes ocorrem com a implantação de células semi-autônomas e do programa implementado TPM (Total Perfeição na Manufatura)

iniciada em 2004 que não distingui pessoas PNEs e não PNEs, o objetivo é melhorar a produtividade das pessoas nas fábricas com a redução da hierarquia onde todos os membros da equipe respondem ao um único gerente, que é chamado na Natura de gerente de fábrica, isso propiciou mais autonomia às equipes. Foi possível identificar diante das equipes alguns fatores importantes que abrangem a autonomia.

Foi observado que as decisões do dia a dia são tomadas pelas próprias equipes de trabalho, além de outros pontos importantes como divisão do trabalho e troca de tarefas.

A compreensão sobre as mudanças relacionadas a introdução de equipes de trabalho com membros portadores de necessidades especiais ocorreram em dois momentos:

Primeiro: mudanças comportamentais, principalmente na área gerencial onde vale destacar o novo papel dos gerentes para conduzir reuniões, formar equipes, acompanhar sua evolução e medir o desempenho através dos resultados. Com o desenvolvimento das equipes formadas por portadores de necessidades especiais, a liderança dos gerentes passou a ser mais participativa, inclusive com participação no desenvolvimento de treinamentos. A estratégia da empresa para formar equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais em conjunto com outros funcionários que não são deficientes e que a partir do momento que trabalham com pessoas PNEs, 90% diz que começou a “enxergar” a vida de outra forma. Isso mostra que a empresa está fundamentada em seus princípios voltados para diversidade com base em valores, onde as mudanças ocorreram mais sólidas nos aspectos humanos e os portadores de necessidades especiais se sentem valorizados e os outros funcionários considerados “normais” consideram essas pessoas um exemplo de dedicação e superação devido ao grau de comprometimento e mudam sua visão, o que reflete na qualidade dos serviços executados pelos portadores de necessidades especiais.

Segundo: as mudanças de caráter estrutural: com o projeto de implantação das pessoas portadores de necessidades especiais para formar equipes de trabalho, a Natura se adaptou as

realidades dessas pessoas onde o acesso às três unidades da empresa, Cajamar, Itapecerica da Serra e Barueri foram adaptadas com elevador sonoro e em braile, alarme visual de incêndio nas unidades fabris, telefones para os portadores de deficiência auditiva, rampas de acesso projetadas, estacionamento exclusivo, faixas de sinalização, superfície sem obstáculos e com rugosidade diferenciada para facilitar o reconhecimento de onde os deficientes visuais estão.

Estas duas mudanças foram de grande importância para o bom desempenho do projeto, onde são nítidos os resultados no que diz respeito à produtividade e à qualidade de vida dos portadores de necessidades especiais, onde a empresa conta com 251 pessoas com deficiência o que ultrapassa a meta de 5% que a legislação exige. Nesse sentido, foi por valor que a empresa desenvolveu o trabalho com equipes formadas por portadores de necessidades especiais.

6.3 A VARIÁVEL PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS

Neste item são analisados pontos importantes para o bom funcionamento das equipes de trabalho compostas por pessoas portadoras de necessidades especiais, pois existem alguns mitos sobre a produtividade das pessoas PNEs. Para analisar essa questão as 2 subvariáveis pesquisadas foram: a produtividade e o comportamento das pessoas PNEs no trabalho.

6.3.1 A SUBVARIÁVEL PRODUTIVIDADE DA EQUIPE COM PNEs

O trabalho em equipe com portadores de necessidades especiais iniciou em 1999, isto na área administrativa e operacional, sendo objeto deste estudo a área operacional, o objetivo é buscar a diversidade através da inclusão social, essa realidade faz com que a empresa seja competitiva.

A implantação do trabalho das equipes possui algumas características importantes, essas características têm como base a integração entre as pessoas que trabalham em células, o

que norteia os princípios da gestão com a prática. Essas equipes de trabalho são estimuladas através de programas de treinamento, o que faz com que o comprometimento de cada um com relação às metas seja contínua. A implantação das equipes de trabalho é estabelecida de maneira formal no que diz respeito às suas responsabilidades enquanto membros.

Na fábrica as operações são em turnos com linhas de produtos variados. No processo produtivo ocorrem baixas variações no que diz respeito aos padrões de qualidade devido aos recursos disponíveis e pessoas preparadas, neste sentido, são destacados os princípios do trabalho em equipe devido à participação das pessoas nas operações.

Alguns fatores observados caracterizam a base dos princípios da empresa: a empresa procura medir resultados através dos indicadores de desempenho, valorização das pessoas, cuidado com o meio ambiente e com a qualidade de vida no trabalho.

No acompanhamento das atividades da fábrica, foi possível verificar que a organização das equipes possui uma sistemática que contempla um dinamismo na comunicação para resolução de problemas de forma compartilhada, o que permite uma melhor produtividade no que tange os aspectos qualitativos e quantitativos. A produtividade é colocada de forma enfática para todas as equipes, sejam elas formadas por PNEs ou não, além da exposição oral todos os meses os gráficos são discutidos nas reuniões e também ficam disponíveis nas células diariamente.

6.3.2 A SUBVARIÁVEL COMPORTAMENTO DAS PESSOAS PNEs

No que diz respeito ao comportamento das pessoas portadoras de necessidades especiais a pesquisa revela que existe uma mudança de comportamento. Essas pessoas começam a se sentir mais valorizadas como pessoas e como profissionais, o que facilita a cooperação entre os membros das células de produção. As mudanças comportamentais ocorrem tanto nos aspectos profissionais como pessoais devido à melhora da auto-estima.

6.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Sobre a variável *Trabalho em Equipe*, onde foram analisadas três subvariáveis que norteiam os pontos mais importantes da pesquisa no que diz respeito às equipes de trabalho.

As subvariáveis são:

a) Desenvolvimento de equipes: o desenvolvimento de equipes formadas por pessoas consideradas normais e PNEs implica numa atividade aparentemente simples, mas requer uma série de detalhes que devem ser geridos no dia a dia, pois são muitos os detalhes, sendo a integração das pessoas o ponto importante na formação das equipes.

O número de membros da equipe depende de cada célula, isso varia entre 10 e 60 de acordo com o que será produzido. Os PNEs trabalham em todas elas sem nenhum tipo e restrição, vale ressaltar que a equipe pesquisada conta com 27 membros. O gestor da produção é responsável por manter o bem-estar das pessoas, esse gestor representado pelo coordenador mantém uma ligação entre o desenvolvimento, desempenho e o clima da equipe através do bom relacionamento interpessoal. É possível observar que a literatura exposta no texto no que tange o desenvolvimento de equipes enfatiza a importância do bom relacionamento interpessoal do gestor para formar, e desenvolver e integrar pessoas, sejam elas PNEs ou não, porém, quando existem pessoas PNEs, pois a integração é realizada em dois momentos, das pessoas que não possuem deficiência, isso hoje na empresa é de certa forma comum, mas por outro lado, os deficientes necessitam de uma atenção maior devido as suas particularidades, principalmente de comunicação, nesse sentido existe um processo de integração no início das atividades na célula.

b) Comunicação no desenvolvimento de equipes: a comunicação é de grande importância para formar e desenvolver equipes de trabalho é considerado por muitos como um dos pontos principais, pois se não houver uma forma clara de se transferir as atividades de

cada pessoa o objetivo pode não ser alcançado, nesse sentido, a comunicação entre as equipes pesquisadas ocorre de duas formas, primeiro entre os gestores e segundo entre os membros. Com relação aos gestores a comunicação técnica se dá de maneira documental, mas para interpretação dos gráficos e tabelas os PNEs precisam de auxílio para principalmente ouvir o que os gestores colocam. Isso ocorre através do tutor de cada célula que de forma voluntária aprende a linguagem dos sinais para se comunicar com todos os membros da equipe, esse voluntariado é incentivado pela gestão de recursos humanos, vale ressaltar que a comunicação entre os membros acontece mesmo sem o conhecimento da linguagem dos sinais. As reuniões apresentadas sobre o desempenho das equipes também são realizadas pelos PNEs.

- c) ***Liderança no desempenho das equipes:*** a liderança na célula pesquisada possui uma particularidade, não existe um líder formal na figura do gerente. A liderança se dá por pessoas que apóiam a comunicação entre os membros. A liderança do ponto de vista gerencial está na figura do coordenador da produção que desenvolve os seguintes papéis: habilidade de comunicação e influência. A filosofia da liderança é, desenvolver-se a si mesmo para inspirar as pessoas. Diante desse princípio, formar equipes com PNEs se torna menos complexo. Liderança na Natura se baseia na diversidade, visão e valores que o departamento de RH trabalha na empresa como um todo. O líder das equipes é um disseminador do conhecimento adquirido durante o processo de TPM, o que significa que esse profissional possui um enfoque abrangente de todos os indivíduos através de uma nova forma de pensar e de visualizar o contexto como um todo, isto é, desenvolver um trabalho de tal maneira que as pessoas trabalhem em conjunto, sem preconceitos ou discriminação um com os outros. Isso ficou explícito durante a pesquisa de campo que foi realizada através de algumas visitas na linha de produção. A liderança da equipe com PNEs atua de maneira aberta e permite o diálogo

entre os membros, o que resulta em harmonia e cooperação entre todos nas células, refletindo em produtividade. A questão das pessoas serem deficientes não afeta o desempenho segundo o coordenador de produção um dos responsáveis pelo projeto.

Sobre a variável **Mudanças Comportamentais**, foram analisadas as subvariáveis os recursos humanos no processo de mudança e a gestão da mudança, pois esses pontos são relevantes no tocante a introdução e saídas das pessoas PNEs e não PNEs nas equipes de trabalho. Além desses fatores a empresa como um todo necessita de estar preparada para esse contexto que envolve pessoas com necessidades especiais, por isso as análises das subvariáveis a seguir:

a) A subvariável RH no processo de mudança: a estratégia da empresa para comprometer as pessoas no processo de mudança se dá através do conhecimento que a empresa transmite para todos os membros da equipe de acordo com as crenças, valores e pela diversidade que a empresa possui como pilar da sua estrutura organizacional.

A estratégia pressupõe um estilo de liderança participativo no qual parte-se do pressuposto de que a participação de todos para melhorar a produtividade seja a forma de envolver todos no processo de mudança. Nas mudanças ocorridas para introduzir PNEs na área de produção, os estudos da cultura organizacional lançaram luz sobre a organização como um sistema. Além disso, destacaram a importância de fatores humanos como, por exemplo, valores, significados, compromissos, símbolos e crenças, abrindo caminho para a formação de equipes com PNEs, reconheceram que a organização, como um sistema de significado compartilhado, pode aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo através da interação social entre seus membros e entre si mesma e o ambiente, isso fez com que os membros das equipes que não são PNEs vejam os PNEs como pessoas comuns, seja na empresa ou na sociedade como um todo, mostrando que a empresa adota a medida de trabalhar com PNEs baseada em valores.

b) A subvariável mudanças comportamentais e estruturais: a gestão das mudanças ocorridas na empresa pesquisada se deram devido a introdução de PNEs nas equipes de trabalho. Essa gestão se dá de forma informal em alguns momentos, mas na maioria dos casos de maneira formal, pois as implantações de células semi-autônomas diminuíram a hierarquia onde os membros da equipe possuem liberdade para expor suas idéias. Isso é possível devido à metodologia de gestão que aplica os conceitos da empresa que trata da diversidade. Nesse sentido, os membros das equipes possuem uma visão positiva da gestão.

Sobre a variável **Portadores de Necessidades Especiais** foram analisadas as subvariáveis produtividade e como essas pessoas se sentem em compor equipes com pessoas não PNEs. O objetivo é identificar se a produtividade e o comportamento das pessoas PNEs é a mesma das pessoas não PNEs.

a) A subvariável produtividade das pessoas PNEs: com o programa TPM implantado na empresa, todos os membros das equipes participam de forma ativa, ou seja, através de reuniões periódicas onde os PNEs também apresentam os resultados da produtividade do mês. O coordenador da produção percebeu que o projeto de inclusão de portadores de deficiência na empresa passa por uma fase de aprendizado e que com o passar do tempo passa a ser comum. Isso ocorre por causa do comprometimento de todos.

Nos primeiros momentos a dificuldade se dava pela falta de conhecimento das pessoas o que causava um certo “desconforto”. Mas hoje essa realidade mudou e as pessoas vêem os PNEs como pessoas comuns. A questão da produtividade é a mesma das pessoas não PNEs, o único ajuste são as lâmpadas nas máquinas para alertar a parada já que a grande maioria são deficientes auditivos, pois esses profissionais possuem sua particularidade na forma de se comunicar. Nesse ponto especificamente, a empresa pesquisada realiza cursos específicos de português e matemática para tentar melhorar a comunicação entre

os membros PNEs com os outros, pois a particularidade da comunicação entre os próprios PNEs faz com que eles não entendam a linguagem coloquial e até as gírias do cotidiano que faz parte do ambiente de trabalho e que reflete numa maior produtividade devido a integração ser mais dinâmica, isto é, o coordenador da produção e os tutores incentivam os cursos de português, até mesmo de gírias para que ocorra uma adaptação mais rápida por parte dos PNEs. A produtividade se dá do ponto de vista da qualidade e quantidade dos produtos. Com relação a assiduidade dos PNEs está no mesmo índice que os outros funcionários, pois a questão dos PNEs faltarem, saírem antes do horário ou chegarem atrasados trata-se de mitos. As pessoas PNEs têm as mesmas responsabilidades que qualquer outra pessoa.

b) A subvariável comportamento das pessoas PNEs: de acordo com a pesquisa realizada ficou explícito que as pessoas PNEs são pessoas capazes de ser tão produtivas como outra qualquer, basta que a empresa propicie uma estrutura de gestão baseada em liderança e políticas de RH que supram essa necessidade. O comportamento das pessoas PNEs muda, pois entram na empresa com uma visão e devido aos valores que a empresa tem como base para aplicar a diversidade essa visão muda, tanto do ponto de vista pessoal como profissional. Um fator que praticamente todas as pessoas PNEs da célula pesquisada divulgou é que o comportamento muda por causa da não discriminação por parte das pessoas não PNEs e da gestão de pessoas que auxilia no desenvolvimento de líderes PNEs e não os distingue das outras pessoas, nem mesmo através de departamentos específicos, uniformes, refeitório, toda estrutura na empresa permite que os PNEs sejam tratados como qualquer outra pessoa, isso faz com que o comportamento seja de comprometimento, tanto com a empresa como com toda a equipe de trabalho.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como objetivo “investigar pontos importantes que intervêm na formação e desenvolvimento de equipes formadas por portadores de necessidades especiais e o reflexo nas mudanças de comportamento das pessoas e da empresa”.

O tema da pesquisa trata de equipes de trabalho formadas por portadores de necessidades especiais. O trabalho em equipe é uma estratégia de gestão de pessoas que auxilia no aumento da produtividade, pois o objetivo é agilizar a tomada de decisões de forma dinâmica para resolução de problemas. As teorias sobre o trabalho em equipe discutem questões sobre cooperação, comunicação e gerência, mas a literatura pouco trata das pessoas que formam estas equipes, seja do ponto de vista intelectual, técnico ou físico.

A questão intelectual para formar equipes é fundamental, pois, a troca de conhecimento é o principal fator. O conhecimento técnico também é importante, porém, está nítido que não representa o ponto principal para formar equipe, trata de um complemento das habilidades de uma pessoa.

Os aspectos físicos para formar equipes também são importantes, pois nesse ponto especificamente, este trabalho trata dos portadores de necessidades especiais, onde cada um possui suas habilidades e suas carências como por exemplo auditiva, de visão e motora, o que gera discriminação de uma forma geral, ou seja, tanto pelo mercado de trabalho quanto para inclusão nos grupos, já que o conceito do trabalho em equipe é a colaboração entre os membros de forma incondicional e supõe-se equivocadamente que as pessoas PNEs não são capazes de colaborar efetivamente, trata-se de um mito.

Na empresa, foi possível verificar a organização dessas equipes formadas por pessoas consideradas “normais” em conjunto com os portadores de necessidades especiais. Isso ocorre devido a um papel de gestão desenvolvido com muito discernimento pelos gerentes. Esses gerentes desenvolvem o papel de apoiar, incentivar e integrar as pessoas, pois o grande desafio é a mudança comportamental através do diálogo baseado nos princípios da empresa que trata da diversidade, onde as pessoas evoluem enquanto ser humano.

O estudo de caso, à luz da teoria identificou uma situação complexa, porém, desafiadora que exige iniciativa por parte dos gerentes e dos membros das equipes, pois a oportunidade de desenvolvimento profissional ocorre dos dois lados. Ficou evidente que o trabalho em equipe com portadores de necessidades especiais é conduzido por pessoas com habilidades de comunicação.

É importante destacar que a mudança no comportamento das pessoas ocorre no tocante a colaboração onde as pessoas não PNEs passam a “enxergar” as pessoas PNEs de uma outra forma, tanto na empresa como na sociedade, alguns comentam que tornou algo mais comum na vida dos funcionários na fábrica. A visão dos PNEs é recíproca com relação as pessoas que não são PNEs, ou seja, eles acreditavam que as pessoas não PNEs poderiam ter algum tipo de discriminação e não tratá-los como membros comuns da equipe de trabalho.

A contribuição desta pesquisa concentra-se no fato de que pessoas com deficiências também podem contribuir com as estratégias das empresas e ajudar no alcance dos objetivos empresariais. Por sua vez, esse tipo de estratégia só é possível com uma gestão com habilidades humanas por parte dos gerentes.

Vale ressaltar que a empresa pesquisada segue suas crenças e princípios, e principalmente as praticam no seu dia a dia através da formação dos gestores e dos funcionários, para que a introdução de pessoas portadoras de necessidades especiais seja entendida de tal forma que faça parte do dia a dia das pessoas.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Um dos pontos principais que dizem respeito às limitações desta pesquisa, está no fato de que a pesquisa ocorreu apenas em uma empresa do setor de cosméticos, já que os portadores de necessidades especiais trabalham em vários setores da economia, esse fato não permitiu comparações para uma medição mais sólida.

Entretanto, o projeto com portadores de necessidades especiais pesquisado numa única empresa permitiu uma análise mais criteriosa da gestão das equipes com portadores de necessidades especiais.

ASSUNTOS PARA ESTUDOS FUTUROS

A demanda que o mercado possui por portadores de necessidades especiais, a princípio pela legislação, pode ser revertida através de mudanças culturais e de pesquisas científicas, pois existe uma visão limitada acerca dos portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho e a academia pode contribuir com estudos que auxiliem o melhor entendimento desse contexto. Os estudos futuros, em empresas do mesmo segmento, de outros setores da economia, empresas do mesmo porte que a pesquisada para comparações entre os casos e empresas de pequeno porte. Os pontos para novas investigações a serem considerados são: *a inclusão de portadores de necessidades especiais em trabalhos administrativos*, esse estudo permitirá identificar a contribuição dos portadores de necessidades especiais em cargos administrativos e de gestão que de certa forma na Natura é desempenhado por alguns PNEs através da liderança informal da equipe; *os portadores de necessidades especiais na produção nas pequenas empresas*, esse estudo irá possibilitar a identificação das variáveis que norteiam a pequena empresa no que diz respeito aos aspectos sociais e de gestão de pessoas portadoras com necessidades especiais no processo produtivo.

No entanto, ao se resgatar a pesquisa realizada na Natura verificou-se que a eficácia do programa que envolve PNEs no desenvolvimento de equipes expressa que a empresa alcançou bons resultados tanto do ponto de vista empresarial como das pessoas como um todo. Portanto é sugerido novas pesquisas que possam contribuir com a transformação das práticas institucionais e da construção de uma nova visão da sociedade.

PONTOS FORTES DA PESQUISA

A pesquisa atingiu seu objetivo que foi identificar se as pessoas PNEs estão preparadas para fazer parte das equipes de trabalho nas empresas. Na empresa pesquisada ficou muito claro que sim, mas existe todo um contexto onde a gestão de pessoas deve desenvolver um papel importante na preparação das pessoas sejam elas PNEs ou não. Fica claro na pesquisa a quebra de alguns mitos e que as empresas e a sociedade devem começar um processo de mudança, não estrutural, mas de consciência, pois esse estudo revela que esse assunto faz parte da realidade da vida das pessoas, sejam nas empresas ou na sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIHPEC. (2008). **Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em www.abihpec.org.br. Acessado em 05/05/2008.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

ADAPTSE. (2003). **Acessibilidade e inclusão social através da arquitetura**. Disponível em www.revista.fapemig.br. Acessado em 10/03/2008.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. Tese de livre docência FEA da USP, 1987.

AQUINO, P. A. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1988.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Rennes, 1968.

BANKER, D.R e FIELD, J.M. Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. **Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p.867-890, 1996..

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2002.

BEYER, H. O. **Inclusão e Avaliação na Escola**. Porto Alegre: Mediação, 2005.

BECKER, B. E. **Gestão de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BIAZZI JR, F. DE. O Trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 30-37. JAN-MAR 1994.

BITENCOURT, R. S e GUIMARÃES, L.B.M. **Fábrica da inclusão: a viabilidade de concepção de um sistema produtivo inclusivo**. II Fórum Brasileiro de Ergonomia, 2004.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman LTD, 1989.

BURKE, W.W. e LITWIN, G.H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of management**. v.18.n. 3, p. 523-545, 1992.

- BUSCAGLIA, L. **Os Deficientes e seus pais**. 3ª edição, Rio de Janeiro: editora Record, 1997.
- CASADO, T. **O indivíduo e o grupo: as pessoas na organização**. São Paulo: ed. Gente, 2002.
- CASTRO, A P. **Motivação de equipes virtuais**. São Paulo: Gente, 1999.
- CENSO. (2000) **Censo demográfico**. Características gerais da população - Resultados da amostra. Disponível em www2.ibge.gov.br. Acessado em 26/04/2008.
- CHEN, J.C. Testing a New Approach for Learning teamwork knowledge and skills in technical education. *Journal industrial technology*. v. 20. n. 2. fev/abril 2004.
- CHERNS, A. Principles of socio-technical design. **Human Relations**. v. 40, n.3, p. 153- 162, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: editora Campus, 1994.
- CLEMENTE, C.A. **Trabalho e inclusão social de portadores de deficiência**. 1ª Edição, São Paulo: editora Peres, 2003.
- COHEN, S.G.; BAILEY, D.E. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**. v. 23, n. 3, p. 239-290, 1997.
- CRUZ, A. R. **O Direito à diferença**. Belo Horizonte: Ed. Del Rey, 2003.
- CUELLAR, J.P. **Nuestra diversidad creativa: informe de la comisión Mundial de Cultura y Desarrollo**. Unesco, 1996.
- DAKUZAKU, R. Y. **Pessoas com deficiência organizando-se em cooperativas: uma alternativa de trabalho?** Tese de doutorado. 173 p. Universidade Federal de São Carlos, 2004.
- DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FIRJAN (2003). **Elimine o preconceito: contrate profissionais portadores de deficiência**. Disponível em www.firjan.org.br/downloads/wise.pdf. Acessado em 08/10/2007.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de doutorado. FEA/USP, 1998.
- FLEURY, A. C. **Organização do Trabalho: Uma abordagem interdisciplinar; Sete casos brasileiros para estudos**. São Paulo: Atlas 1983.
- FLEURY, A. C. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONSECA, R.T.M. O trabalho protegido do portador de deficiência. **Revista de Direitos Difusos. Proteção Jurídica dos Portadores de Deficiência**. n.4, p. 481-486, 2000. Disponível em www.ibap.org. Acessado em 15/05/2008.

FURK, H.; RAPOSO, A.B; GEROSA, M.A. **Modelo de colaboração 3C à engenharia de groupware**. www.tecgraf.puc/rio.br. Acessado em dez, 2007.

GERICK, C.J.S. Time and transition in work teams toward a new model of group development. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 9-41, 1988.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição São Paulo: editora Atlas, 1996.

GIL, A.C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração**, v 35, n.2, p. 57-63, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONÇALVES, M.A. **Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. São Paulo: Áurea. 2006.

HAMMER, M. **Reengenharia – revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 11ª Edição, 1994.

HANNAN T. M; FREEMAN. Structural inertia and organizational change. **American sociological review**. v. 49, n.2, p. 149-162, 1984.

HOWARD, S. A. Guiding collaborative teamwork in the classroom. **Journal of Effective Teaching**, v. 3, N. 1, 1999.

HUT, J.A.; MOLLEMAN, E. “Empowerment and team development”. **Team Performance Management Journal**, v. 30, .n.4, p. 53-66, 1998.

KAREN, F.; LEPORI, R. B. (2003). **Architecture inside out west sussex**. Disponível em www.wordsmithbob.com. Acessado em 07/11/2007.

KATZENBACH, J.R. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.

KELLY, D.; AMBURGEY T.L. Organizational inertia and momentum: dynamic model of strategic change. **The academy of management journal**. v. 34, n.3, p. 591-612, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A . **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2ª Edição, 1991.

LAWRENCE, B.S. Organizational reference groups: a missing perspective on social context. **Organization Science**. v.17, n.1, p. 80-100. Jan/Feb, 2006.

LONG, B.; BAECKER, R. A taxonomy of Internet communication tools, **Proceedings of WebNet World Conference in Toronto**, Canada, v.32, n.4, p. 318-323, 1997.

MARKUS, M. L.; ROBEY, D. Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. **Management Science**. v.34, n.5, p. 583-598, 1988.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação.** São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MENEZES E. M.; SILVA E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

MINISTÉRIO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL (1999). **Decretos.** Disponível em www.assistenciasocial.gov.br. Acessado em 04/09/2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

NEUMAN, G. A.; WAGNER, S.H. The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. **Group & Organization Management.** v. 24, n.3, p. 34-85. Mar, 1999.

OLIVA, E. C. **As mudanças na atuação da área de recursos humanos em empresas privadas. Tese de doutorado.** FEA/USP, 1999.

OKHUYSEN, G. A.; EISENHARDT, K.M. Integrating knowledge in groups: how formal interventions enable flexibility. **Organization Science.** v. 13, n. 4, p. 370. Julho, 2002.

PARKER, G. M. **A equipe e seus integrantes: a nova estratégia competitiva.** São Paulo: Pioneira, 1994.

PASTORE, J. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência.** São Paulo: LTR, 2 Edição, 2003.

PETTIGREW, A.M.; WOODMAN, R.W.; CAMERON, K.S. Studing organizational change and development. Challenges for future research **The academy of management journal.** V. 44, n. 4, p. 679-713, 2001.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem:** São Paulo: LTR, 1997.

RIBEIRO, M. I. **A teoria, a percepção e a prática do relacionamento interpessoal.** Dissertação de mestrado USP/Ribeirão Preto, 2005.

RHINOW, G. **O desafio de gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciências da vida.** Tese de doutorado. FEA/USP, 2006

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROCHA, A. (1999). **Educação profissional de pessoas portadoras de deficiência;** Relato, Críticas e Reflexões. Disponível em www.proweb.com.br. Acessado em 12/11/2007.

ROMITA, A.S. (2007). **Trabalho do deficiente**. Disponível em www.estacio.br. Acessado em 10/05/2008.

ROULSTONE, A; GRADWELL. L. **How disabled people manage in the workplace**. Joseph Rowntree Foundation. p. 790-793. julho de 2003.

ROZICKI, C. (2001). **Deficiente e a participação nas esferas da vida em sociedade**. Disponível em www.espacoacademico.com.br. Acessado em 20/09/2007.

SALERNO, M.S. **Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho**. Revista Gestão e Produção v. 11, n.1, p. 21-32, jan-abr. 2004.

SASSAKI, R.K. Inclusão. **Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: Editora WVA, 1997.

SASSAKI, R. K. (1998). **Quantas pessoas têm deficiência?** Disponível em www.educacaoonline.pro.br. Acessado em 26/09/2007.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**, São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMONELLI, A. P. **Dissertação desenvolvimento e sistematização de modelo de análise de tarefas industriais para inclusão de portadores de necessidades especiais no trabalho**. 130 pag. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal São Carlos, 2005.

SINGH, V. J., HOUSE, J. R.; TUCKER, J. D., Organizational change and organizational mortality. **Administrative Science Quarterly**. v. 31, n.4, p.587-611, 1986.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, L.B.T. **Terapia ocupacional: lógica do capital ou do trabalho? – retrospectiva histórica da profissão no estado brasileiro de 1950 a 1980**. São Carlos: Dissertação, UFSCar, 243 p. 1997.

STEMPFLE, J.; SCHAUB, P.B. **Thinking in desins teams** – a analysis of team communication. Institute für Theoretische Psychologie, Universität Bamberg, Germany, v.23, n.5, p. 473-496, Set. 2002.

STEPHEN, J. Z., ANDREA, L. R. **The leadership quarterly pergamon**. Flórida International University, Miami, USA, v.12, n.3, p. 451-483, 2001.

STEWART. T. A. **Capital Intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: editora Campus, 1997.

TARRICONI, P; LUCA, J. **Successful teamwork: a case study**. Cowan University, Perth Australia. Herdsa, 2002.

WATSON, W.E.; JOHNSON, L. Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups. **Group & Organization Management**. v. 23, n2, p. 161-188 Jun, 1998.

WOOD JUNIOR, J. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com a Gerência de RH, Gerência de Projetos, com os PNEs e os não PNEs.

*Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção*

Roteiro de Entrevista com a Gerência de Recursos Humanos

- 1) A empresa tem políticas estabelecidas para contratação e gestão de pessoas PNEs - Portadoras de Necessidades Especiais?
- 2) Quais os aspectos legais relacionados com a contratação e o trabalho de pessoas com PNEs? Há uma cota que a empresa está obrigada a contratar?
- 3) Que tipos de necessidades especiais existem na empresa?
- 4) Qual o papel do RH na introdução de pessoas PNEs na empresa?
- 5) Como é realizado o recrutamento de pessoas PNEs?
- 6) Existem treinamentos específicos para as pessoas PNEs?
- 7) Existe um processo de comunicação especial para lidar com as pessoas PNEs?
- 8) As pessoas que trabalham com as pessoas PNEs tiveram necessidade de algum treinamento? E os líderes e supervisores?
- 9) Qual a produtividade das pessoas PNEs? Há uma pesquisa de satisfação entre as pessoas PNEs? O que mais lhes motiva a trabalhar na empresa

*Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção*

**Roteiro de Entrevista com a Gerência do Projeto com
Portadores de Necessidades Especiais na produção:**

1. Existe alguma preparação especial para liderar as equipes com pessoas PNEs - Portadores de Necessidades Especiais?
2. Como as pessoas sem deficiência reagem com a introdução de pessoas PNEs?
3. Quais as principais barreiras para lidar com a introdução de pessoas PNEs?
4. A comunicação entre as pessoas sem deficiência e os PNEs na linha de produção apresenta dificuldade?
5. Quais as principais mudanças que ocorrem nas pessoas não PNEs e as PNEs?
6. Quais as principais características para um gerente ser um líder na formação e desenvolvimento de equipes com PNE e não-PNEs?
7. Qual a produtividade das pessoas PNEs?
8. Há uma pesquisa de satisfação entre as pessoas PNEs?
9. O que mais lhes motiva a trabalhar na empresa?

*Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção*

Roteiro de Entrevista com pessoas da equipe de produção não-PNE:

- 1) Qual sua idade, sexo e escolaridade?
- 2) Qual era a sua visão das pessoas PNEs - Portadoras de Necessidades Especiais antes de trabalhar nesta empresa?
- 3) Qual é a sua visão atual, ao trabalhar em equipes com pessoas PNEs?
- 4) A sua visão em relação às pessoas PNEs também mudou fora da empresa, ou seja, no seu dia a dia?
- 5) Você considera que a empresa tem uma política para lidar com as pessoas PNEs?
- 6) A gerência de RH está preparada para lidar com pessoas PNEs?
- 7) O líder do projeto PNEs está preparado para lidar com pessoas PNEs?
- 8) Você considera que as pessoas PNEs são tão produtivas quanto as pessoas não PNEs?
- 9) Você faz algum trabalho social ligado a pessoas PNEs depois de trabalhar compor equipes com elas?
- 10) Quais são as suas principais dificuldades em lidar com as pessoas PNEs?
- 11) Qual o seu maior aprendizado profissional e pessoal em trabalhar na mesma equipe com pessoas PNEs?

*Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção*

Roteiro de Entrevista com pessoas Portadoras de Necessidades Especiais:

- 1) Qual a sua idade, sexo e escolaridade?
- 2) Você já trabalhou em outra empresa?
- 3) Quais as principais dificuldades para se colocar no mercado de trabalho?
- 4) Quais as maiores dificuldades em compor equipes com pessoas não PNEs?
- 5) A empresa tem políticas para pessoas PNEs - Portadoras de Necessidades Especiais?
- 6) A gerência de RH está preparada para lidar com pessoas PNEs?
- 7) O líder da linha está preparado para lidar com pessoas PNEs?
- 8) Como é o seu relacionamento com a liderança?
- 9) Como é o seu relacionamento com as pessoas não-PNEs?
- 10) Quais as dificuldades no trabalho aqui na empresa?
- 11) Quais os benefícios em trabalhar nesta empresa?
- 12) Qual o seu maior aprendizado como pessoa e como profissional nesse projeto da Natura?

ANEXO A – Prêmios relacionados à gestão de pessoas e responsabilidade social (material disponível no www.natura.net)

ABPVS - Associação Brasileira dos Profissionais em Vigilância Sanitária, este prêmio é concedido aos profissionais e as entidades públicas e privadas que mais se destacou no seu setor durante o ano. Foi premiada em 2004, 2005 e 2006.

Executivo de Valor - Prêmio concedido pelo jornal Valor Econômico, que identifica os 22 líderes empresariais de diferentes segmentos que possuem características como liderança, visão estratégica e forma de gerir, características estas descobertas através de uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria headhunting do país. Premiada em 2003, 2005 e 2007.

Fórum de Líderes Empresariais - Promovido desde 1977 pela revista Balanço Anual da Gazeta Mercantil, este prêmio busca eleger os cinco empresariais mais representativos nacionalmente em vários segmentos. Premiada em 2001, 2002, 2003 e 2005.

Fórum de líderes Mercosul - Criado em 1998 este prêmio é concedido aos empresários que tiveram maior destaque nos quatro países que formam o mercosul - Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. Premiada em 2000.

Franco Montoro - Prêmio organizado pela BRAMEX- Câmara Brasil México em parceria com o CEAL- Conselho de Empresários da América Latina, que reconhece o esforço de notáveis brasileiros e mexicanos para a integração dos dois países. Premiada em 2007.

Inovação Empreendedora - Prêmio organizado pela Universidade Anhembi Morumbi, que tem como objetivo destacar pessoas e empresas que transmitem qual a intenção e missão da universidade. Premiada em 2005.

PNBE de Cidadania - Pensamento Nacional das Bases Empresariais, este prêmio visa reconhecer as diligências de empresários, entidades e pessoas que de alguma forma participaram para melhorar as condições de vida dos cidadãos. Premiada em 2000 e 2004.

Trófeu Ateneu Rotário - Prêmio organizado pela Rotary Club São Paulo, com finalidade em premiar as 10 pessoas mais importantes e uma instituição que participaram, ou seja, que é uma contribuinte para a melhoria da comunidade. Premiada em 2001 e 2002.

Atualidade Cosmética - Organizado pela revista Atualidade Cosmética e pela J.R. Paula Jr. Design, este prêmio busca reconhecer as principais características, como liderança, visão estratégica e forma de gerir. Premiada em 2000, 2001, 2002, 2004, 2005 e 2006.

Renato Castelo Branco de Responsabilidade Social - Este prêmio é organizado pela ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing, e destina-se aos profissionais e as empresas de comunicação que buscam criar uma sociedade melhor. Premiada em 2005 e 2006.