

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO E OPERAÇÃO DOS GRUPOS AUTOGERIDOS  
DE PRODUÇÃO - UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS

ORIENTADOR: PROF. Dr. ANTÔNIO CÉSAR AMARU MAXIMIANO

SÃO PAULO  
2000

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
PROF. DR. JACQUES MARCOVITCH

DIRETOR DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE  
PROF. DR. ELISEU MARTINS

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROF. DR. CLÁUDIO FELISONI DE ANGELO

UNIVERSIDADE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO E OPERAÇÃO DOS GRUPOS AUTOGERIDOS  
DE PRODUÇÃO - UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS

ORIENTADOR: PROF. Dr. ANTÔNIO CÉSAR AMARU MAXIMIANO

Dissertação de Mestrado apresentada  
ao Departamento de Administração  
da FEA/USP como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de  
mestre.

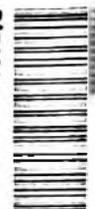
DEDALUS - Acervo - FEA



20600003644

SÃO PAULO  
2000

T658 S237e  
T80290



## FICHA CATALOGRÁFICA



Powered by MidProStar - www.lapromast.com.br

**Santos, Enise Aragão dos**

**Estudo da organização e operação dos grupos autogeridos de produção: uma pesquisa exploratória / Enise Aragão dos Santos. \_\_ São Paulo : FEA/USP, 2000.**

**p.**

**Dissertação – Mestrado  
Bibliografia**

**1. Administração 2. Administração da produção 3. Recursos humanos I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.**

**CDD – 658**

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos pela valiosa colaboração sempre que solicitado.**

**Ao Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida pelas sugestões oferecidas.**

**Ao colega e Prof. Almir Zampolo pela dedicação e amizade demonstradas.**

**Aos meus familiares pelo apoio e paciência no decorrer da elaboração deste trabalho.**

**Ao Prof. Dr. Antonio César Amaru Maximiano pela orientação dada ao longo de todo o trabalho, mas principalmente pelo coleguismo e solidariedade sem os quais este objetivo não teria sido atingido, meu sincero obrigado.**

## **ABSTRACT**

**The purpose of this master discuss is to study the organization and self-administrated groups, in an industrial Brazilian organization.**

**It's a question of a "Case Study", worked out with a systemic linkage to allow several criterion understanding around the process, grouped under two matters:**

- a) the organization that covers from groups coonception, their identity, developed tasks, components profiles, to the used selection process;**
- b) the operation try to identify the decision process and the balance, built by used performance index numbers, results valuation presentation and the way of remuneration shown.**

**So, that's a question to verify if self-administrated groups, can be used as a new tool to increase competitivly, performance and flexibility of industrial companies.**

## RESUMO

A finalidade desta dissertação de mestrado é estudar a implantação e a operação dos *grupos autogeridos*, em uma organização industrial brasileira.

Trata-se de um “Estudo de caso” elaborado com um enfoque sistêmico para permitir o entendimento dos diversos critérios envolvidos no processo, agrupados sob dois aspectos:

- a) a organização que engloba desde a concepção dos grupos, sua caracterização, tipos de tarefas desenvolvidas, o perfil dos integrantes, até o processo de seleção utilizado;
- b) a operação busca identificar o processo de decisão e a compensação, constituída pelos indicadores de desempenho adotados, apresentação da avaliação dos resultados e forma de remuneração apresentada.

Assim, trata-se de verificar se os *grupos autogeridos* podem ser utilizados como uma nova ferramenta para incrementar a competitividade, o desempenho e a flexibilidade de empresas industriais.

## SUMÁRIO

Agradecimentos .....	i
Abstract .....	ii
Resumo .....	iii
<b>I. Introdução .....</b>	<b>01</b>
1. Descrição da situação problema.....	01
2. Objetivos da pesquisa.....	05
2.1 Objetivo geral .....	05
2.2 Objetivos específicos.....	05
3. Justificativa.....	08
4. Perguntas básicas.....	09
5. Delimitação do campo de interesse.....	10
<b>II. Fundamentação teórica .....</b>	<b>12</b>
1. Histórico dos grupos autogeridos .....	12
1.1. Escola sociotécnica .....	14
1.2. Volvo Sueca .....	17
1.3. Saturn Corporation .....	22
1.4. Toyota.....	23
2. Definição dos grupos autogeridos .....	28
3. Aspectos a serem considerados quando da adoção dos grupos .....	37
<b>III. Metodologia .....</b>	<b>39</b>
1. Características da pesquisa.....	39
2. Caracterização da empresa estudada.....	44
2.1 Histórico da empresa estudada .....	45
3. Técnica da coleta de dados .....	49
4. Critérios para interpretação dos resultados .....	53
5. Modelo de pesquisa .....	57
<b>IV. Análise dos resultados .....</b>	<b>58</b>
<b>V. Conclusões e recomendações .....</b>	<b>67</b>
<b>VI. Referências bibliográficas.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>84</b>
Anexo 1. Estrutura da Entrevista (Modelo) .....	84

## **I. INTRODUÇÃO**

O processo de reestruturação industrial pelo qual passam um número significativo de empresas contempla quase sempre um questionamento da forma como o trabalho operacional é organizado.

A noção de que o trabalho pode ( e, muitas vezes, deve) ser organizado em grupos é tão antiga quanto a própria humanidade. Desde os grupos de caçadores-coletores da antiguidade, passando pelos grupos de mestre-aprendizes das corporações de ofício, o trabalho apresentou uma característica grupal.

Assim, este estudo busca analisar e compreender um dos tipos de trabalho em grupo que diversas empresas poderão adotar buscando melhorias do desempenho operacional : os *grupos autogeridos*.

### **1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Nos últimos anos, o interesse pelo tema da participação no trabalho ou pela administração participativa foi enfatizado no mundo ocidental, como sendo um dos pilares responsáveis pelo extraordinário avanço dos produtos fabricados nos países

orientais, tais como o Japão e os Tigres Asiáticos. Esses fabricantes oferecem determinados produtos, com melhor qualidade e preços mais competitivos.

A atenção dispensada à participação pode ser apresentada através de vários exemplos de experiências ocorridas e consolidadas em diversos países, tais como: o modelo escandinavo aplicado na empresa sueca Volvo, na localidade de Kalmar ( Haganaes, 1982) com os denominados grupos semi-autônomos; o modelo francês denominado *Comité d'Enterprise* ( Sainsaulen,1982); o modelo inglês: *Labor Management Joint Committee* e, principalmente, o modelo participativo japonês (Freysswement,1985) denominado *grupos enriquecidos*, que é apontado como responsável pela recuperação econômica desse País no pós-guerra. Poderiam ser citadas também as experiências das empresas autogeridas na antiga Iugoslávia (Venosa,1981) que, embora façam parte do contexto histórico desta dissertação, não serão apresentadas em sua totalidade. Na realidade, o modelo de autogestão iugoslavo consiste na autonomia completa de empresas que pertencem total ou parcialmente a seus empregados, isto é, este modelo se caracteriza quando os participantes de um empreendimento são também seus proprietários. Assim, não é necessariamente pelo fato da empresa adotar este modelo, que ela apresentará o tipo de grupo a ser estudado.

Devemos incluir ainda a lei alemã sobre autogestão (1951) que, conforme Gottschalk (1986), cria uma participação dos trabalhadores nos colégios de síndicos e conselhos de administração das empresas nas indústrias mineiras e representa o avanço do controle

operário nas empresas privadas no mundo ocidental. Os sindicatos alemães, que tinham feito da autogestão um de seus principais objetivos, podiam invocar em apoio de suas reivindicações o fato de que a autogestão já funcionava em algumas empresas, durante a ocupação aliada. A lei em questão contempla a representação do pessoal em dois órgãos sociais: o colégio de síndicos e o conselho de administração. O seu campo de aplicação foi limitado à indústria mineira. As empresas deveriam ter uma suficiente grandeza, isto é, possuir mais de 1.000 trabalhadores. Além disso, deveriam assumir uma das seguintes formas jurídicas: sociedade anônima, sociedade de responsabilidade limitada ou a sociedade mineira, dotada de personalidade jurídica própria.

A administração participativa é uma das técnicas utilizadas para lidar com grupos - embora não se resuma somente a esta característica - porque os grupos trabalham de maneira mais eficiente em regime participativo, segundo Maximiano (1996, p.17). Por outro lado, a administração participativa cria um novo sentido de grupo dentro das empresas, um sentido no qual se juntam a mão-de-obra e a administração, num regime de colaboração. Além disso, o trabalho de grupo é uma ferramenta da administração participativa. Quando se decide utilizar a administração participativa, normalmente é preciso recorrer a algum tipo de trabalho de grupo para implementá-la. Diversas empresas, apesar de adotarem a administração participativa, podem ou não adotar no nível operacional os grupos autogeridos.

Segundo Maximiano (1995,p.88)

*[...] "a principal característica de um sistema participativo é a distribuição do poder de decisão, e o principal objetivo da administração participativa é construir grupos que tenham essa característica. Porém, na organização tradicional, se não são predominantes, pelo menos são muito frequentes os grupos constituídos de pessoas especializadas, que pouco interagem para realizar a tarefa. Além de não interagir para trabalhar, os integrantes dos grupos convencionais têm pouca autonomia, e em geral dependem de decisões tomadas pelos chefes".*

Assim, este estudo propõe-se a entender a estruturação e a operação desta nova forma de organizar o trabalho - os *grupos autogeridos* - como uma ferramenta para incrementar a competitividade, o desempenho e a flexibilidade de empresas industriais.

## **2. OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

A presente pesquisa pretende estudar a organização e a operação dos grupos autogeridos, em uma empresa brasileira pertencente a um setor econômico específico.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar os critérios para a caracterização dos grupos autogeridos, agrupados sob dois aspectos:

Organização: concepção, caracterização, tarefas, perfil dos integrantes e seleção.

Operação: decisão e compensação.

## **ORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS**

**1. Concepção dos grupos:** identificar os componentes do projetos de grupos - direção, gerência, trabalhadores e representantes sindicais e suas contribuições individuais.

**2. Caracterização dos grupos:** refere-se ao tipo de grupo, caracterizado como funcional ou permanente; indica também o número de participantes desses grupos.

**3. Tarefas:** divisão das atribuições de atividades e responsabilidades aos componentes dos grupos e sua relação com os serviços de apoio ( recursos humanos, qualidade, manutenção, sistemas de informação, engenharia de produto e de processo, marketing, finanças e contabilidade). Devem ser desenvolvidas por meio de esforços na busca de polivalência (capacidade técnica de operar vários equipamentos, além do desempenho de tarefas de apoio e limpeza).

**4. Perfil dos integrantes dos grupos:** requisitos necessários para os componentes dos grupos, quanto ao nível de escolaridade, potencial para trabalhar em equipes, trato com conflitos, entre outros.

**5. Seleção:** um processo para captar o pessoal com o perfil adequado, isto é, uma composição de competências técnicas, educacionais e comportamentais. Deverão ter claramente definido quando será feita uma seleção externa e quando será privilegiada a seleção interna.

## **OPERAÇÃO DOS GRUPOS**

**1. Decisão:** ligada à comunicação ou ao fluxo de informações para decisões cotidianas de produção e informações para os processos de decisão estratégica de toda a organização ( mercado, tecnologia, mudanças organizacionais, entre outros).

**2. Compensação:** determinada através de indicadores de desempenho, sua utilização na avaliação de resultados e remuneração.

**2.1. Indicadores de desempenho:** critérios definidos para verificar os resultados da empresa, claramente identificados, e modos de mensuração: desempenho por grupo ou por planta/processo. Eles sugerem regras de conduta em caso de dúvida, sinalizam as prioridades do negócio, sendo capazes de incentivar ou dificultar os comportamentos desejados.

**2.2. Avaliação de resultados :** critérios adotados para avaliar o desempenho/ resultados dos elementos do grupo, e quem a aplicará.

**2.3. Remuneração:** pode ser por prêmios de produção ( estimula diretamente o aumento de desempenho de grupos ou de indivíduos ) ou por um esquema de remuneração por competência ( premia o que os trabalhadores sabem e não necessariamente o que eles fazem no cotidiano ). Para este modelo é necessário definir os vários tipos de

habilidades requeridas para organização, agrupá-las em seqüências possíveis ( as carreiras ), ligando-as a diferentes níveis salariais.

### 3. JUSTIFICATIVA

A preocupação com os processos de mudança organizacional merecem uma consideração tanto por acadêmicos, no desenvolvimento de suas reflexões e proposições, quanto dos profissionais que, no meio empresarial, estão de alguma forma envolvidos com essas mudanças.

Longe de representar tendência dominante ou mesmo que possa a vir a predominar no ambiente industrial brasileiro, a escolha organizacional representada pelo trabalho em grupos autogeridos procurará apontar para arranjos organizacionais avançados e que possam orientar trajetórias de empresas que apostem na autonomia e na busca de formas inovadoras de compromissos com os funcionários.

Mas, para que as empresas possam adotar este tipo de grupo, faz-se necessário defini-los em sua totalidade. Atualmente, a literatura apresenta-se um tanto confusa quanto a caracterização de sua organização e as operações efetuadas por esses grupos. Assim, a principal justificativa deste estudo concentra-se em esclarecer e identificar o que denominamos *grupos autogeridos*.

Vale ressaltar por que algumas empresas adotam os grupos autogeridos. Para Manz e Sims (1996, p.28), existem algumas razões sólidas:

- aumento da produtividade;
- aumento da qualidade;
- melhoria da qualidade da vida profissional dos funcionários;
- redução de custos;
- redução da rotatividade e do absenteísmo;
- redução de conflitos;
- aumento da inovação; e,
- melhoria da adaptabilidade e flexibilidade organizacional.

#### **4. PERGUNTAS BÁSICAS**

- O que são os grupos autogeridos?
- O que caracteriza a sua organização?
- O que necessitam para operar?

## **5. DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE INTERESSE**

Diversas pesquisas evidenciam o processo de reestruturação industrial. Podemos citar: Lawler, Mohrman e Ledford (1992), que estudaram uma amostra formada pelas mil maiores empresas americanas citadas pela revista Fortune, concluindo que 46% delas utilizavam-se dos chamados grupos autogeridos embora, em média, tais processos envolvessem somente 20% dos trabalhadores indiretos.

Dados semelhantes são mostrados por Osterman (1993): segundo pesquisa desenvolvida em 694 empresas norte-americanas, 54,5% afirmam possuírem esquemas de organização do trabalho em grupos. Na França, uma pesquisa nacional realizada em 1993 e citada por Zarifian (1995, p.2) chegou aos seguintes resultados: 39% dos estabelecimentos industriais (com mais de 50 funcionários) desenvolvem grupos multidisciplinares que funcionam por projeto; 33,4% deles suprimiram níveis hierárquicos e 15% formaram grupos autogeridos.

Assim, na realidade brasileira, apesar de informalmente possuímos indicações de implantação e funcionamento desses grupos, não existem estudos científicos que o comprovem. Este estudo escolherá intencionalmente uma empresa em um setor econômico distinto, para verificarmos a ocorrência ou não destes grupos, conforme a definição teórica. Nesse contexto, o estudo englobará uma empresa cujo acesso e probabilidade de adquirir informações foram as mais favoráveis para o pesquisador.

**Outras pesquisas complementares poderão ser efetuadas posteriormente em outros setores.**

## **II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para que ocorra uma definição de *grupo autogerido* é necessário delimitar o campo teórico onde o conceito será estudado. A apresentação inicial indicará em um primeiro momento o histórico de formação dos grupos autogeridos e, em seguida, a conceituação utilizada neste estudo.

### **1. HISTÓRICO DOS GRUPOS AUTOGERIDOS**

Os grupos autogeridos representam uma alternativa ao modelo clássico de organização enunciado por Frederick Taylor e Henry Ford no início do século XX.

A visão de Taylor e Ford é fundamentada no trabalho individualizado. O trabalho em grupo foi prática desaconselhada com base em suas próprias vivências práticas como gerentes industriais, pois esses trariam, a seu ver, os "vícios" de um padrão anterior, de cunho artesanal, denominado por Taylor de "iniciativa-incentivo". Neste padrão, a produtividade do trabalho em grupo acabaria por ser invariavelmente ditada pelo trabalhador mais lento dentro do grupo, uma vez que não havia métodos de trabalho únicos e padronizados e a remuneração seria baseada em resultados dos grupos e não dos indivíduos isoladamente.

A abordagem clássica, baseada no posto de trabalho e na alocação fixa de um trabalhador a cada posto, considera a produtividade global como o resultado da somatória das produtividades individuais. Isto origina, por sua vez, a necessidade de grande número de atividades de suporte/controle, exercidas por técnicos especializados, com poder hierárquico sobre os trabalhadores diretos, que são responsáveis, em última instância, pelo cumprimento de regras e procedimentos de trabalho e pela coordenação das atividades e interfaces existentes entre os postos e destes com as outras áreas não produtivas.

Do ponto de vista das características dos trabalhadores, o modelo clássico enfatiza a força física em detrimento das habilidades de raciocínio, principalmente aquelas voltadas para a melhoria do processo de produção, que passa a ser função da gerência e do corpo técnico. Todas as diretrizes relativas à gestão dos recursos humanos produtivos baseiam-se igualmente no posto de trabalho: treinamento, seleção e avaliação de pessoal são diretamente vinculados à tarefa que cada trabalhador deverá desempenhar em seu posto.

A partir dos anos trinta, surge nos Estados Unidos um conjunto de autores que posteriormente ficaram conhecidos como pertencentes à Escola de Relações Humanas no Trabalho. Pertencem a esse grupo nomes como Herzberg, Maslow e Argyris, entre os principais.

Essa corrente de pensamento gerencial centrou sua preocupação na tentativa de minimizar os conflitos entre gerentes e trabalhadores. Nesta escola, uma das funções da gerência é tomar iniciativas que levem à motivação dos funcionários e equacionem o problema da produtividade nas empresas.

A seguir, serão apresentadas as principais correntes teóricas em determinados períodos, apresentadas de forma esquemática no quadro abaixo:

		DÉCADA				
		50	60	70	80	90
E T A P A	Escola Sociotécnica					
	Volvo					
	Saturn					
	Toyota					
	Equipes autogeridas					

### 1.1 ESCOLA SOCIOTÉCNICA

A Escola Sociotécnica representa uma corrente de pensamento que procura oferecer uma alternativa ao modelo clássico e à escola de relações humanas.

Os princípios sociotécnicos, segundo Davis (1972, p.417), estariam voltados prioritariamente para o caso dos sistemas tecnologicamente avançados que, como se sabe, representam somente uma parte dos processos produtivos existentes. Ressalte-se

que esta tese não é compartilhada por todos os autores sociotécnicos. De forma bastante clara, Trist (1981,p.35), por exemplo, conclui que a adoção de grupos autogeridos:

*"[...] não se vincula a esta ou àquela tecnologia. É, antes de mais nada, dependente da cultura organizacional e do apoio dado pelos níveis diretivos e gerenciais das empresas".*

Pode-se concluir que, embora quanto mais automatizado seja um dado processo, menor a interferência direta do trabalhador sobre ele (e, portanto, menor a possibilidade de controle do tipo taylorista sobre esta interferência), a definição de uma solução sociotécnica como aquela em que "uma unidade produtiva não requer supervisão externa e tampouco controle externalizado de suas atividades internas" (Trist, op.cit.) pode ser aplicada teoricamente a muitos tipos diferentes de sistemas de produção.

A partir da década de setenta, desponta nos Estados Unidos um movimento progressivo e crescente chamado Qualidade de Vida no Trabalho (*Quality of work life*), no âmbito das grandes empresas, cujos principais objetivos são os seguintes, nas palavras de Irving Bluestone, vice presidente da United Auto Workers, entidade sindical que congrega milhões de empregados ligados à indústria automobilística (Otis, 1983,p.56) :

- a) " os trabalhadores devem se sentir não como acessórios dos seus equipamentos de trabalho, mas sentir que sua criatividade tem significativa importância nos processos de produção como um todo";
- b) " aos trabalhadores deve ser assegurado que sua participação nas decisões não afetará sua segurança no trabalho ou a dos seus colegas";
- c) " os cargos deverão ser ajustados ao trabalhador, pois o sistema atual obriga o trabalhador a se ajustar ao cargo segundo a teoria de que o mais eficiente sistema de produção é aquele em que a única razão do operário trabalhar seria pelos resultados econômicos a serem atingidos";
- d) "aos trabalhadores devem ser asseguradas ampla possibilidade de autocontrole, responsabilidade e oportunidade de usar seus cérebros. Se nos sentirmos usados e manipulados por causa disso, nos rebelaremos contra isso";
- e) "mudanças no conteúdo dos cargos, incremento de responsabilidades e envolvimento em decisões devem ser acompanhados de pagamentos adicionais";

f) *"os trabalhadores devem vislumbrar oportunidades de crescimento e de promoção nos trabalhos que executam";*

g) *"o papel dos trabalhadores nos negócios deve capacitá-los à participação construtiva do seu papel na sociedade".*

## 1.2 VOLVO SUECA

O grupo Volvo tem-se notabilizado historicamente, desde os anos 70, por inovações na área da organização do trabalho, em particular em plantas voltadas para a montagem de automóveis e veículos comerciais. O projeto Kalmar, de 1974, pode ser considerado um marco nesta direção, ao introduzir pela primeira vez uma modalidade de grupos semi-autônomos nesse setor. Embora não tenha abandonado as linhas de montagem, introduziu "minilinhas", separadas por *buffers* de produtos em processo, como estratégia para possibilitar que grupos semi-autônomos pudessem gerir de maneira mais independente cada uma das minilinhas ( R.Marx, 1992, p.36).

Entre as décadas de 70 e 80, diversas experiências menos divulgadas nos meios acadêmicos e empresariais foram introduzidas em plantas voltadas para a montagem final de motores e veículos comerciais (ônibus e caminhões). A maior parte delas baseou-se naquilo que hoje é conhecido como "produção em docas" . Na década de 80, a Volvo introduziu esse conceito pela primeira vez no setor automobilístico, exatamente

na cidade de Uddevalla, localizada a aproximadamente 100 quilômetros de Gotemburgo, onde se situa a matriz do grupo.

A planta de Uddevalla foi projetada entre os anos 87 e 88 - época em que o grupo foi considerado o mais rentável da década no setor automotivo. Foi decidido, então, que para atender à previsão de demanda a longo prazo seria necessário ampliar a capacidade de produção de automóveis e que, para isso, uma nova planta deveria ser construída no país.

Um dos principais aspectos a serem considerados no projeto é que a nova planta deveria privilegiar boas condições de trabalho e apoio sindical, auxiliando a empresa a garantir estabilidade dos empregados e da qualidade da produção. Optou-se, portanto, em adotar o conceito de produção em docas, que se caracteriza por alguns princípios:

1. a autonomia e o trabalho em grupos são prioritários. Para tanto, propõe-se eliminar a linha de montagem tradicional, uma vez que ela é vista como fator limitante da capacidade de os trabalhadores controlarem o seu ritmo de produção.
2. os automóveis são montados do começo ao fim, em fases sucessivas (docas), sendo que em cada uma delas o produto fica parado, apoiado sobre algum

meio que viabilize seu transporte para a fase seguinte. Em cada doca, opera um grupo semi-autônomo.

3. no projeto, o aumento da duração do ciclo de montagem deve ser viabilizado; isto significa que um trabalhador deve desempenhar ciclos de duas horas e meia de atividades não repetidas ao longo do dia.
4. o processo de montagem deve basear-se em equipamentos de uso universal, não dedicados e não automatizados, de forma que seja viável técnica e financeiramente operar-se com diversos grupos semi-autônomos responsáveis pela montagem integral de veículos em cada uma das docas.
5. deve-se obter apoio dos sindicatos para esta modalidade de organização do trabalho.

O caso dessa planta ilustra e elucida uma estratégia empresarial focada na questão da organização do trabalho no chão de fábrica. A ruptura do princípio da linha de montagem e a ênfase na autonomia e no projeto de trabalho baseado na aprendizagem dos trabalhadores, a intensa participação sindical desde o início do projeto, bem como o risco inerente a projetos inovadores desse tipo, denotam a preocupação da empresa com o envolvimento e a inserção dos trabalhadores diretos na fabricação de automóveis, segundo uma lógica alternativa à que estava em vigor naquela década.

No entanto, como aponta Berggren (1992, p.37), muitos aspectos não foram devidamente considerados, principalmente no que se refere a considerações das demais dimensões que caracterizariam uma nova organização, ou seja: as relações com os fornecedores, maior frequência de lançamentos de produtos novos, organização por processos e, de forma geral, a infra-estrutura organizacional necessárias para dar apoio e a coerência precisos para que os grupos do chão de fábrica possam obter resultados compatíveis com o que deles se espera.

Ferguson (1982, p.357) em outra pesquisa no início dos anos oitenta, procurou levantar as grandes tendências da sociedade americana nesse final de século. Ela verificou uma orientação definida de descentralização do poder nas companhias americanas e constatou que, de forma crescente, os teóricos da administração profissional estavam instados pela adoção de estruturas flexíveis, de disposições que se adaptem às necessidades humanas e que dêem vazão à potencialidade latente.

Storch (1985, p.133), ao pesquisar o fenômeno da participação nos Estados Unidos, considera como propulsores do interesse pelo tema da participação dos trabalhadores os seguintes aspectos:

- a) *"os obstáculos erguidos ao aumento da produtividade pelo padrão impróprio de relações industriais, que se tornou típico naquele país e, em particular, pela rigidez e inflexibilidade das definições de cargos"* ;
- b) *"a necessidade das empresas buscarem soluções para as manifestações de alienação dos trabalhadores (absenteísmo, greves, etc.). Essa necessidade torna-se proeminente em países onde a contratação coletiva de trabalho diminui a flexibilidade das empresas em demitir ou realocar os trabalhadores"* ;
- c) *"a escalada nas exigências de trabalhadores dos setores industriais mais avançados, visando a tarefas mais significativas, à medida que as suas necessidades básicas de subsistência passavam a ser atendidas"* ;
- d) *"a velocidade das mudanças tecnológicas, que leva os administradores a atribuírem maior prioridade à capacidade de adaptação às mudanças do que à eficiência operacional. Nas empresas mais dinâmicas desenvolveu-se a compreensão de que as características organizacionais necessárias à adaptabilidade estavam muito mais no grau de interação entre os trabalhadores, do que nas estruturas hierárquicas rígidas, que se haviam mostrado adequadas para operar com eficiência os processos tecnologicamente estáveis"*.

### **1.3 SATURN CORPORATION**

No final da década de oitenta começou-se a falar em uma experiência singular, que pretendia levar às últimas conseqüências a idéia de participação.( Maximiano,1997, p.329). Tratava-se da Saturn Corporation, uma empresa criada pela General Motors com o objetivo explícito de concorrer com os japoneses por meio de um automóvel semelhante ao deles, produzido em uma fábrica administrada com métodos semelhantes aos deles.

A corporação Saturno foi criada pela General Motors como uma empresa independente. A própria concepção da fábrica e de seus métodos de administração, foi programada participativamente, pelo chamado Grupo dos 99, no qual haviam representantes da Administração da G.M. (55) e dos United Auto Workers (41).

O resultado do trabalho desse grupo é uma fábrica com soluções inovadoras na tecnologia de produção e componentes, bem como na montagem. Não se encontra a linha de montagem de Henry Ford, com seus trabalhadores estáticos e superespecializados. Em lugar disso, o veículo no estágio de acabamento desliza transversalmente em cima de uma plataforma de madeira, junto com uma equipe de montagem. A equipe anda junto com o veículo, fazendo a montagem final. No final da linha a equipe e a plataforma voltam à posição inicial.

Em todos os setores da fábrica, a estrutura organizacional é feita de grupos, que desfrutam de poderes de decisão para selecionar fornecedores, adquirir materiais, contratar novos funcionários e distribuir tarefas entre os membros. Os grupos também são responsáveis pela manutenção do local, dos instrumentos e das condições de trabalho. A fábrica é virtualmente administrada por uma dupla: o presidente nomeado pela General Motors e o delegado sindical.

Seria apenas mais uma novidade, ou tentativa de acompanhar os japoneses, se o automóvel Saturn não tivesse se transformado em grande sucesso de vendas e campeão de satisfação de seus compradores.

#### **1.4 TOYOTA**

Não poderíamos deixar de citar o exemplo das plantas da Toyota no Japão. O trabalho de Arai (s.d) é dos mais elucidativos. Segundo este autor, as principais práticas organizacionais existentes no interior dos grupos de trabalho na Toyota são as seguintes:

- 1. assistência recíproca ao trabalho: embora cada trabalhador seja responsável por um posto de trabalho e por uma tarefa que a ele corresponde, há uma colaboração mútua, que se denomina "zona de passagem do bastão".*

2. *rotação de postos: o chefe de cada equipe ( uma espécie de supervisor hierárquico) é quem planifica essa rotação ( com a consulta aos membros de cada grupo), que é realizada normalmente a cada duas ou quatro horas. É, então, elaborada uma tabela que especifica quem irá ocupar qual posto a cada intervalo.*
  
3. *transmissão mútua de habilidades e de conhecimentos: o aprendizado de novas tarefas é feito sob uma base on-the-job, do trabalhador mais experimentado para o novato. As atividades de treinamento são complementadas pela participação do trabalhador nas atividades de pequenos grupos.*
  
4. *atividades de pequenos grupos: são organizadas com base nos próprios grupos de trabalho, que se reúnem a cada duas semanas, após a jornada, por 30 a 60 minutos, a fim de sugerirem melhorias que digam respeito a seu local de trabalho.*

Como se pode concluir destas observações, trata-se de uma variante de grupos na qual permanece a ideia de gestão de postos de trabalho, com ênfase no indivíduo, na tarefa individual e na flexibilidade de alocação de trabalhadores pelos postos de trabalho do grupo, utilizando em parte esquemas do tipo enriquecimento de cargos. Persistem as funções de supervisão, instituindo-se um ambiente em que os trabalhadores são

estimulados a dar sugestões para aperfeiçoamento contínuo, principalmente no que se refere a eventos localizados nos próprios postos de trabalho ( ou de suas interfaces).

Por outro lado, constata-se a introdução de uma organização do trabalho efetivamente calcada em grupos, em que se denota ênfase na polivalência, na cooperação entre seus componentes e na iniciativa de cada um. A presença dos supervisores dá-se em situações críticas e não rotineiras, o que marca a diferença clara em relação ao papel mais convencional da supervisão. Por outro lado, em termos de desempenho, as fábricas da Toyota mostram resultados superiores à imensa maioria das plantas automobilísticas, o que ressalta a coerência dos aspectos estratégicos com os organizacionais, pelo menos no que se percebe pelos dados disponíveis até 1993.

Recentemente, algumas plantas novas da Toyota no Japão têm sido projetadas com algumas mudanças em relação ao que poderia ser considerado o "modelo tradicional" Toyota de gestão de produção e grupos de trabalho. Como resposta a mudanças conjunturais que se tomam flagrantes a partir de 1991 ( tais como a estagnação das vendas e carência de trabalhadores jovens dispostos a trabalhar na empresa), a Toyota coloca em operação plantas como a de Kyusho, assim caracterizada por Fleury (1995):

- *o conceito da linha de montagem é substituído por minilinhas separadas por buffers de produtos em processo. Instalada paralelamente, cada minilinha ocupa-se de uma função específica do processo e, em torno dela, operam*

*grupos com cerca de 15 trabalhadores cada um. O objetivo é - de maneira algo semelhante ao que norteou o projeto da planta de Kalmar na Suécia, nos anos 70 - permitir alguma autonomia na definição do ritmo de produção entre as várias minilinhas.*

- *introduzem-se equipamentos de operação mais fácil e cria-se um ambiente mais agradável, de forma a minimizar tarefas reconhecidas no país como desgastantes e desmotivadoras.*
- *equipamentos automatizados passam a ser vistos não só pelos benefícios técnico-financeiros decorrentes de seu emprego, mas também pela possibilidade que representam de integração com os trabalhadores que irão operá-los e monitorá-los, apoiando-os de maneira mais enfática em sistemas mais convenientes.*

A partir dos aspectos colocados anteriormente, pode-se constatar o interesse por modelos flexíveis de gestão em quase todos os países industrializados, sendo apontada uma tendência do crescimento da ênfase participativa nos processos produtivos e administrativos de algumas empresas.

A partir dos anos 90, inicia-se um processo de difusão do trabalho em grupo na indústria brasileira e ocidental, de maneira mais ampla.

As trajetórias e os modelos organizacionais gerados pelas empresas são diferenciados e as escolhas são normalmente decorrentes de um conjunto de estratégias e pressupostos empresariais acerca de como obter melhorias de desempenho por meio de compromissos com seus funcionários.

Segundo R.Marx (1997,p.21)

*[...] “as iniciativas de mudança incluem diversos aspectos comuns, tais como redução de níveis hierárquicos, arranjos celulares de produção, programas de melhoria contínua, melhoria dos processos de comunicação, autonomia, polivalência, entre os mais importantes”.*

O modelo de posto de trabalho - no qual a lógica do processo da produção tem como base uma sequência rígida de tarefas desempenhadas por trabalhadores praticamente fixos a tais postos - começa a ser substituído por outras abordagens que introduzem maior flexibilidade na organização do trabalho e, por conseguinte, nas respostas do processo produtivo ao mercado.

Na década de noventa, a expressão *grupos autogeridos* tem sido crescentemente utilizada para sugerir um tipo de organização do 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. Há, portanto, indícios de que a autonomia começa a ser vislumbrada como parte integrante de um projeto empresarial em busca de competitividade e desempenho.

## **2. DEFINIÇÃO DE GRUPOS AUTOGERIDOS**

Com base neste quadro de referência, surge o conceito de trabalho em grupo, em particular o de *grupos autogeridos* nos quais [...] *"um grupo assume a responsabilidade completa pela produção de um produto ou linha de produtos. Este grupo não deve possuir tarefas fixas pré-determinadas para cada componente e a supervisão não deve interferir na maneira pela qual o grupo se auto-atribui as tarefas. Cabe à supervisão a função de servir como elo de ligação entre cada grupo e o seu meio externo"* (Herbst, 1974, p.58).

Desse modo, a autonomia proporcionada pelo grupo autogerido seria uma iniciativa fundamental (embora não a única) para induzir os trabalhadores a comportamentos que, a um só tempo, atenderiam às características do sistema técnico e do sistema social, relativos à motivação e expectativas quanto ao trabalho. Os resultados passariam a ser obtidos menos por coerção e mais por indução de comportamentos estimulados por um projeto organizacional coerente.

O termo *autogerido* pretende enfatizar que nem todas as decisões passam a ser tomadas pelo grupo. Em particular, os aspectos estratégicos relativos à definição de políticas de produção, vendas e finanças permanecem como atribuição de gerentes e diretores.

Uma visão complementar dos princípios de projeto de organização do trabalho para grupos autogeridos é proposta por Emery e Trist (1972, p.234) :

1. *"as atividades desempenhadas em um grupo devem constituir um significado completo de per si" ;*
2. *"deve existir alguma autonomia dentro do grupo para o estabelecimento de padrões, ao mesmo tempo em que feedback dos resultados deve ser enviados aos grupos";*
3. *"deve haver algum controle sobre as tarefas desempenhadas nas fronteiras entre os grupos";*
4. *"devem ser previstos canais de comunicação adequados para que os trabalhadores sem experiência possam ser incorporados ao grupo sem grandes pressões, no início";*

5. *"a definição de líderes/supervisores deve ser sancionada pelos trabalhadores"*.

á outras recomendações importantes no projeto de grupos autogeridos, segundo hems (1987,p.153) :

- *"os fluxos de informação devem ser projetados de forma a difundirem informações relevantes somente a quem as usa para tomada de decisão ou ação, com base nelas. Essas, por sua vez, devem ser tomadas pelo nível mais baixo possível, e mais diretamente ligadas à produção propriamente dita"*.
- *"os processos produtivos não devem ser considerados como um dado a partir do qual deve ser pensada a organização do trabalho. O projeto de sistemas produtivos, de equipamentos e de sua organização, é uma variável que pode e deve ser pensada em consonância com os princípios daqueles que irão operá-los"*.
- *"a organização do trabalho deve ser tal que possa ser capaz de dar conta das variáveis inerentes a um processo produtivo. Em vez de procurar prescrever procedimentos a serem tomados em qualquer situação que seja comum, deve-se capacitar os trabalhadores (e a empresa em geral) a aprenderem*

*sozinhos a darem conta das variações de toda ordem a que eles estão sujeitos no dia a dia".*

- *"os grupos de trabalho são sistemas capazes de aquisição de conhecimento e evolução".*

Dentro de um contexto mais participativo a adoção de trabalhos desenvolvidos em grupos podem viabilizar um clima mais propício no ambiente de trabalho. No Japão, por exemplo, foram adotados grupos de trabalho conhecidos como grupos enriquecidos. Eles representam uma organização grupal com autonomia relativa, fortemente baseada no conceito de responsabilização e polivalência na gestão local. Seus graus de autonomia e o alcance de suas atribuições são bastante restritos e pré-determinados por um princípio de projeto organizacional que limita a participação dos trabalhadores em sua formulação. Enfatizam melhorias operacionais circunscritas ao local de trabalho, o que restringe as possibilidades de crescimento de competências profissionais e a contribuição dos trabalhadores em melhorias de cunho estratégico.

Tem como ponto forte a incorporação sistemática de metodologias e técnicas oriundas da abordagem de Controle de Qualidade Total, que propiciam a esses grupos uma consolidação mais segura e mais bem conhecida pela gerência. Portanto, para esta pesquisa, os grupos enriquecidos não serão utilizados como sinônimo de grupos

autogeridos, embora outros autores, tais como Manz e Sims (1996, p.23), não efetuem essa diferenciação.

As propostas de trabalho baseadas na autogerência tendem a dar aos funcionários um alto grau de autonomia e controle sobre o seu comportamento imediato. Essas propostas são, segundo Manz e Sims (op.cit., p.25), uma das muitas formas de participação dos funcionários, desenvolvidas nos Estados Unidos. Incluem abordagens organizacionais tais como: caixas de sugestões, pesquisas com funcionários, enriquecimento de cargos, círculos de qualidade, divisão de ganhos, grupos autogeridos e culturas integradas com grande participação.

Ainda segundo esses autores, existe claramente uma distância considerável entre uma abordagem participativa bastante superficial, como a das caixas de sugestões, e uma cultura integrada com grande participação que permeia todos os níveis da organização. Os grupos autogeridos estão próximos à extremidade sofisticada desse *continuum*; na verdade, são uma mudança bastante fundamental da organização tradicional.

Tipicamente, os funcionários organizados em grupos são responsáveis por um produto ou serviço como um todo, ou por uma parte distinta de um produto ou serviço. Tomam decisões relacionadas a uma ampla variedade de problemas, incluindo frequentemente prerrogativas gerenciais tradicionais, como: quem executará que tarefas, a resolução de problemas da qualidade, a mediação de conflitos entre membros do grupo e a seleção

dos líderes de grupo. Manz e Sims (op.cit.,p.25), citam algumas responsabilidades típicas de um grupo:

- 1. controle de tempo pelo próprio grupo.*
- 2. análise dos problemas de qualidade.*
- 3. atribuição de tarefas.*
- 4. treinamento dos membros do grupo.*
- 5. redesenho dos processos de produção.*
- 6. definição de metas do grupo.*
- 7. avaliação do desempenho interno.*
- 8. registro da qualidade.*
- 9. manutenção de controle de estoque em processamento.*
- 10. resolução de problemas técnicos.*
- 11. ajuste de cronogramas da produção.*
- 12. resolução de conflitos internos.*
- 13. preparação de orçamentos anuais.*
- 14. eleição do líder interno do grupo.*
- 15. teste de competência.*
- 16. ligações dentro do grupo.*
- 17. seleção dos membros do grupo.*

As variações nos desenhos dos grupos são tão numerosas que é difícil encontrar uma definição comumente aceita para a abordagem de grupos. Em geral, segundo Manz e

Sims (op.cit.p.26), [...] "a abordagem de grupos é uma tentativa de utilizar mais amplamente os recursos humanos da organização em todos os níveis. Um objetivo típico de um grupo de trabalho é melhorar a produtividade da organização e a qualidade da vida profissional dos funcionários. Às vezes, as contribuições positivas para a dignidade e liberdade dos funcionários são especialmente divulgadas, mas o impulso em direção à produtividade e à competitividade é um tema constante".

Neste contexto, podemos citar Maximiano (1995,p.93) que indica-nos alguns dos elementos para a construção dos *grupos autogeridos* [...] "*quanto maiores forem a autonomia, amplitude, informação, visão do conjunto e reconhecimento, mais se reduzem algumas desvantagens da divisão tradicional do trabalho: insatisfação, perda de perspectiva do cliente, fadiga, alienação e desinteresse*".

O *grupo autogerido* tem ainda outras características. Uma delas é a "desespecialização" dos integrantes, que executam várias tarefas em vez de uma. Muitas posições são intercambiáveis, de maneira que a ampliação das tarefas ocorre mediante o aumento do poder de decisão, o compromisso com novas responsabilidades e o rodízio dos integrantes do grupo. Os grupos autogeridos são feitos de papéis e não de cargos.

Para Maximiano (op.cit.,p.96) o *grupo autogerido* [...] "*é um grupo de pessoas com um objetivo, que pode decidir como fazer para alcançá-lo, e que trabalha dentro de uma*

*área de autonomia definida de acordo com a administração".* Suas principais características são:

- objetivos claros;
- clareza e conhecimento desses objetivos;
- intercâmbio de papéis/tarefas;
- liderança desempenhada por diferentes pessoas em diferentes momentos;
- funções de apoio embutidas no próprio grupo;
- informações dominadas pelo grupo para tomada de decisões;
- o grupo possuir autonomia para tomar decisões: realização, distribuição e intercâmbio de tarefas;
- clareza quanto à divisão de poder de decisões entre o grupo e a administração superior: quais podem ser tomadas sem consulta, quais precisam de aprovação e quais devem ser tomada de modo colaborativo.

Manz e Sims ( 1996, p.22), definem os *grupos autogeridos* como sendo [...] " *grupos de funcionários que são seus próprios gerentes - seus próprios chefes. Essa nova forma organizacional recebe muitas denominações : grupos autogeridos, grupos de trabalho autônomos e semi-autônomos, ou ainda, grupos fortalecidos ( empowered ). Chamamos os grupos realmente eficazes de Super Grupos autogeridos, pois produzem qualidade, produtividade, inovação e geram ótimos negócios, tudo isso sem chefes".*

Os *grupos autogeridos* podem ser implantados nos três tipos básicos de grupos que se encontram em qualquer organização. Segundo Maximiano ( 1995,p.97):

1. *"Grupos funcionais permanentes: são os grupos de trabalho que tem uma tarefa contínua para realizar dentro da empresa, podem trabalhar numa única missão, em regime de produção contínua ou em diferentes ordens de serviço, que podem exigir diferentes integrantes em cada uma delas. Uma tendência seguida por muitas empresas é montar células de produção, especializadas num produto, serviço ou cliente, onde estão presentes as características apontadas".*
  
2. *"Grupos temporários/ grupos de trabalho: são grupos que tem uma tarefa finita para cumprir. Grupos deste tipo podem ocupar os seus integrantes em período integral ou parcial. Exemplos de grupos temporários são as equipes de desenvolvimento de novos produtos, grupos de kaizen e grupos de resolução de problemas".*
  
3. *"Comissões e comitês: são grupos permanentes que ocupam apenas uma parcela do tempo de seus integrantes, os quais trabalham em outros grupos permanentes ou temporários. Em geral, reúnem-se de vez em quando".*

### **3. ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS QUANDO DA ADOÇÃO DOS GRUPOS AUTOGERIDOS**

Segundo Costa (1997, p.35 ) [...] “ o trabalho de grupo pode apresentar aspectos de crises tais como: *confusão gerada pela incompreensão dos propósitos do grupo; falta de liderança causando insegurança do grupo; subdivisão do grupo gerando competição dentro de um grupo; burocracia excessiva; conflitos que, quando não solucionados, podem gerar sérias rupturas nos grupos*”.

Os grupos podem representar uma das melhores formas de se apoiar as amplas mudanças que se fazem necessárias para que as organizações passem a apresentar resultados mais satisfatórios. Os executivos que acreditam que as características comportamentalmente fundamentadas - como qualidade, inovação, minimização de custos e serviço ao consumidor - ajudam a construir uma vantagem competitiva sustentável, poderão adotar os grupos para alcançar de maneira mais adequada estes objetivos.

Além do mais, enquanto alguns elementos dessa disciplina são opostos à intuição, tendo que ser aprendidos - por exemplo, o de que "formar uma equipe" não é uma meta básica - a maior parte deles compõem-se de idéias de senso comum, como importância do estabelecimento de metas e responsabilidade mútua. Essa disciplina se aplica

igualmente bem a grupos que operam coisas, a grupos que recomendam coisas e aos que fazem e executam coisas (Maximiano, 1996, p.95).

Resultados consideráveis indicam a eficácia dos grupos. Contudo, nem todos os indícios, especialmente os de pesquisas acadêmicas mais rigorosas, os confirmam. Talvez a dificuldade de avaliação do conceito de grupo em termos de dados científicos concretos tenha sido expressa da melhor forma por Miner (1982,p.110):

*[...]” freqüentemente, os resultados são positivos. É difícil prever se os resultados serão um aumento de produção, a melhoria da qualidade, a redução do absenteísmo, a diminuição da rotatividade, a diminuição de acidentes, o aumento da satisfação com o trabalho ou outros, mas a introdução de grupos de trabalho autogeridos geralmente está associado a melhorias. É difícil compreender por que um determinado resultado, como um aumento de produtividade, ocorre em um estudo e não em outro, e por que, em algumas ocasiões, não ocorrem melhorias. Além disso, a verdadeira causa das mudanças, quando elas ocorrem, é desconhecida. A abordagem exige tantas mudanças de uma só vez, que é quase impossível julgar o valor das variáveis isoladas. Maiores salários, seleção de situações de trabalho pela própria equipe, multiplicidade de habilidades - e o enriquecimento de cargos resultante - e diminuição do contato com a autoridade, ocorrem quase que invariavelmente nos grupos de trabalho autogeridos”.*

## **III. METODOLOGIA**

### **1. CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA**

O objetivo deste trabalho já identifica o estudo de caso como método de pesquisa utilizado. Yin (1984, p.23) define o estudo através de três importantes características:

1. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real. Esta característica, segundo Boyd e Westfall ( 1973, p.62), empresta ao estudo de caso um fator diferencial. Afirmam os autores " um caso é uma descrição de um acontecimento ou situação real, enquanto um estudo estatístico envolve abstração de situações reais “.
2. As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes.
3. Múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

A literatura de pesquisa propõe uma tipologia clássica dos estudos científicos, com base no seu propósito: exploratório, descritivo ou explanatório (experimental). Boyd e Westfall ( op.cit.) assim definem cada tipo:

*" O estudo exploratório pode ser encarado unicamente como o primeiro passo no processo de pesquisa. À medida que o processo de exploração descobre as hipóteses prováveis, os projetos de pesquisa experimental ou descritiva são elaborados para provar estas hipóteses" (p.55)*

*" Como seu nome sugere, os estudos descritivos destinam-se a descrever características de determinada situação [...]. Um estudo descritivo, para ser valioso, precisa coletar dados com um objetivo definido e deve incluir uma interpretação por um investigador " (p.58)*

*" Apesar dos estudos descritivos serem largamente usados em pesquisa mercadológica, não são inteiramente satisfatórios para determinar a relação de causa e efeito [...], é impossível separar inteiramente nos estudos descritivos o efeito de uma determinada variável do efeito de outras variáveis. Os estudos experimentais, em grande parte, superam essa dificuldade" (p.79)*

Podemos citar também, Mattar (1996,p.80):

*"[...]a pesquisa exploratória tem o objetivo de fornecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema de pesquisa em perspectiva".*

Assim, as características do estudo corrente sugerem uma predominância exploratória, à medida em que deverá identificar de forma estruturada a organização e a operação dos grupos autogeridos no caso estudado (empresa X ). Boyd e Westfall (op.cit.) discutem a adequação do estudo de caso aos estudos exploratórios, descritivos e até experimentais. Embora mais usados nas pesquisas exploratórias e descritivas, pensam os autores que, em várias situações, o estudo de caso constitui o processo final da pesquisa formal, uma vez que a prova das conclusões ocorre somente quando postas em prática ( estudo experimental).

Gil (1987,p.58) escreve que [...] *"o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados"*. As condições apontadas por Gil (op.cit.) aparecem presentes nesta pesquisa. Tem-se com único objeto de estudo os grupos autogeridos, definidos sob dois aspectos: a organização ( concepção, caracterização, tarefas, perfil dos componentes e seleção) e a operação ( decisão, compensação, critérios para avaliação dos resultados e remuneração).

A escolha da estratégia de pesquisa deve, por fim, contemplar ações no sentido de compensar eventuais deficiências no método escolhido. A seguir serão apresentadas as principais críticas , segundo Yin (1984,p.21) ao método do estudo de caso. As mesmas críticas são vistas por Boyd e Westfall ( 1973,p.62) como desvantagens do método.

1. Evidências equivocadas e resultados enviesados, decorrentes da falta de rigor científico : Yin coloca que a falta de rigor científico pode incidir não somente sobre o estudo de caso, mas sobre qualquer método de pesquisa. Vieses e análises parciais podem estar presentes na condução de um experimento, no desenho de um questionário ( *survey* ), ou relato de uma pesquisa histórica. A presente pesquisa, se não imune à falta de rigor científico, possibilita fácil validação dos resultados. As intervenções efetuadas nas empresas escolhidas como caso, não existirão apenas durante o período da pesquisa, mas foram aprovadas por seus dirigentes, como realização de longo prazo.
  
2. O estudo de caso provê pouca base para a generalização científica: a construção de uma teoria não se faz a partir de um único experimento ou caso, mas de muitos. Goode e Hatt (1972,p.431) afirmam que [...] "*ordinariamente, não será capaz de generalizar com segurança com um grupo pequeno de casos, mas é quase sempre verdade que a profundidade da perspicácia dado pelo estudo do caso fornecerá hipóteses úteis para um complemento estudo a posteriori do caso*".
  
3. Os estudos de caso são longos e resultam em relatórios de difícil leitura: entre os tipos possíveis de estudo de composição de estudo de caso, identificados por Yin ( 1984, p.135),está aquele baseado em perguntas e respostas como

alternativa válida à narrativa tradicional. A escolha por esta forma de composição justifica-se pela facilidade de entendimento que possibilita ao leitor, permitindo-lhe direcionar a sua leitura apenas às perguntas e respostas de seu interesse. Gil (1987,p.60) discorda desta crítica ao afirmar que "*os relatórios dos estudos de caso caracterizam-se pela utilização de uma linguagem e de uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa*".

Gil (1987,p.59) apresenta mais duas vantagens do estudo de caso:

1. "*o estímulo a novas descobertas. Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. É freqüente o pesquisador dispor de um plano inicial e, ao longo da pesquisa, ter o seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto [...]*."

2. "*a ênfase na totalidade. No estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo*".

## **2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

Para possibilitar a verificação empírica que atendesse ao escopo deste estudo, foi necessário identificar uma realidade que viabilizasse um trabalho com as características propostas.

Foi identificada então, uma empresa que se dispusesse a participar da pesquisa empírica, realizada em fevereiro de 2000.

A seguir, são apresentados o perfil e as informações básicas dessa empresa.

- a) nome da empresa: Empresa X, constituída no Brasil por duas plantas A e B.
- b) origem : multinacional americana, onde a planta B, objeto do estudo, opera desde 1985.
- c) ramo de atuação: Vedações( planta A); filtros, pneumáticos, hidráulica e fluídos (planta B).
- d) produtos: planta B operando atualmente com 70 famílias de produtos, totalizando cerca de 7.000 itens, entre nacionais e importados, sendo que 80% dos mais vendidos são produzidos no Brasil.
- e) estrutura adotada pela empresa: empresa dividida em Unidades Estratégicas de Negócios, denominadas por Divisões e localizadas em plantas industriais

diferenciadas. As outras plantas mundiais serviram como principais referências para o projeto da planta estudada e são continuamente comparadas entre si, em termos de resultados de qualidade, produtividade e competitividade.

## **2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA**

Em 1968, foi implantada em Buenos Aires (Argentina), a primeira fábrica de vedações industriais de precisão da América Latina. Era também a primeira unidade fabril da Empresa X na região, e funcionava integrada a um centro de distribuição geral dos produtos fabricados pela companhia nos Estados Unidos.

Logo, o potencial do mercado brasileiro foi percebido e iniciou-se a operação no país já em março de 1972, através de um escritório de vendas localizado em um bairro paulistano. O escritório importava produtos semimanufaturados da Argentina para serem finalizados em São Paulo, por dez funcionários da empresa. Também comercializava produtos importados diretamente da matriz nos Estados Unidos.

Contando com a Volkswagen como um dos primeiros nomes em sua carteira de clientes, a história da Empresa X no Brasil, foi escrita com sucesso e crescimento. No final de 1973, o escritório no antigo bairro foi trocado por um galpão, também na cidade de São Paulo. Equipado para realizar o processo completo de fabricação das vedações, o novo

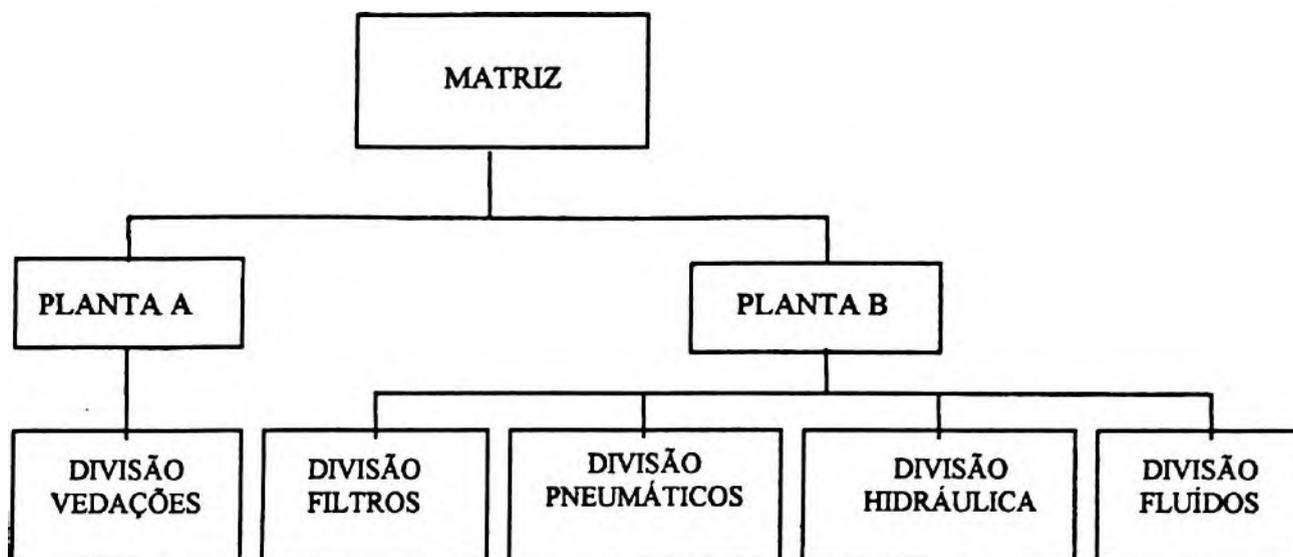
galpão permitia a realização de operações como a mistura da borracha, moldes, prensas, etc. A mudança para outra cidade, em 1979, foi uma evolução natural do negócio, com a fábrica já operando com 12 prensas e em dois turnos.

O crescimento prosseguiu, ainda que tendo o seu ritmo ajustado à própria conjuntura econômica do país. A partir de 1985, após a aquisição mundial pela Empresa X de uma das maiores fabricantes internacionais de equipamentos pneumáticos para automação de máquinas industriais - a Empresa X passou a operar uma nova unidade ( planta B), onde funcionava a fábrica de equipamentos adquirida.

Outro negócio importante para a Empresa X no Brasil aconteceu em 1987, com a aquisição de uma empresa nacional fabricante de filtros automotivos, que incrementou os negócios no segmento de filtração. Esta divisão engloba os filtros industriais, automotivos e comerciais, e o Centro de serviço ao Cliente do Grupo Aeroespacial. Nela são fabricadas gaxetas, vedantes industriais e um componente destinado a vedações, conhecido como "O"Rings.

Na planta B inclui-se ainda as Divisões de Pneumática, Hidráulica e Fluid Connectors ( linha completa para condução de fluídos, formada por tubos, mangueiras e conexões). Assim, esta planta opera atualmente com 70 famílias de produtos, totalizando cerca de 7.000 itens, entre nacionais e importados, sendo que 80% dos mais vendidos são fabricados no Brasil.

## Estrutura da Empresa X

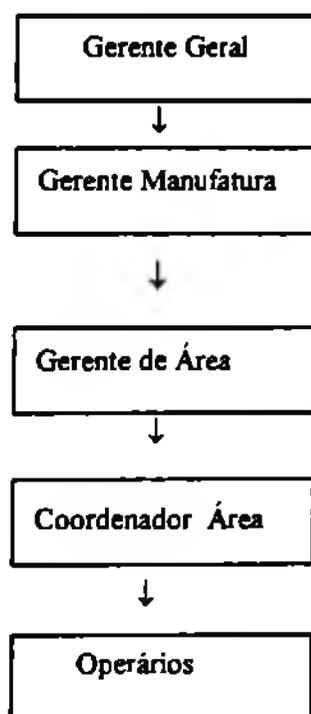


O Brasil, que representa 80% dos negócios na América Latina, é considerado pela matriz um mercado emergente, no qual a empresa tem previsão de realizar significativos investimentos nos próximos anos, face ao grande potencial de expansão para os negócios da empresa no país.

Atualmente, a principal estratégia empresarial da Empresa X no mercado brasileiro é atuar como uma *single source* (única origem/ fonte) junto aos clientes, o que só se torna viável pela sua significativa diversificação de produtos e o seu investimento permanente em prestação de serviços.

A planta B conta, atualmente, com 600 funcionários, sendo que 400 são considerados como trabalhadores da área de fabricação. A estrutura adotada na área industrial é de células de manufatura, agrupadas por produtos/ linha de produtos.

### **Estrutura da Área de Fabricação**



Em maio de 1994, a empresa certificou-se pela ISO-9002, atendendo às exigências do mercado consumidor, principalmente visando manter e ampliar as exportações de seus produtos.

Derivada das exigências desta certificação, a empresa adota um programa de Melhoria

Constante, que apresenta seus objetivos e políticas da empresa e, segundo os entrevistados, é do conhecimento de todos.

<p><b>MELHORIA CONSTANTE</b></p> <p><b>OBJETIVO DA QUALIDADE</b></p> <p>Com o objetivo de atingir níveis cada vez melhores de performance do sistema de qualidade, são estabelecidas anualmente metas para os indicadores da qualidade do sistema no plano anual da divisão. São estas as metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- performance de entrega</li> <li>- qualidade interna/externa</li> <li>- eficiência/ produtividade</li> <li>- retrabalho/ refugo</li> <li>- tempo de preparação(set-up)</li> </ul> <p><b>POLÍTICA DA QUALIDADE</b></p> <p>Promover a satisfação dos clientes, através do sistema de qualidade eficaz que promova a confiabilidade, desempenho e adequação ao uso dos produtos e serviços fornecidos.</p>
--

### 3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Gil (1987,p.122) afirma que [...] "a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente, utiliza-se mais de um procedimento". Goode e Hatt (1972, p.432) endossam a colocação de Gil quando escrevem que:

*" embora não seja possível identificar o "método" do estudo de caso como uma técnica particular de obter dados, é um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida [...]. Para se obter esses dados holísticos, podem-se usar todas as técnicas que qualquer outro modo de organização usa: entrevistas intensivas, questionários, autobiografias, documentos, relatos de casos de outros, cartas, etc".*

A técnica de coleta de dados depende da natureza dos dados que se quer levantar.

Podem-se caracterizar os dados deste estudo como:

1. Primários, já que devem ser coletados especificamente para a pesquisa;
2. Qualitativos, uma vez que a maior parte dos dados não pode ser expressa sob a forma de números. A natureza dos dados acaba por emprestar o nome à natureza da pesquisa. Assim, podem-se classificar as pesquisas em qualitativas e quantitativas conforme o tipo de dados de que fazem uso. Parasuraman (1991, p.252) coloca que a fronteira entre a pesquisa qualitativa e quantitativa não é nítida. Acrescenta que a pesquisa qualitativa, equivocadamente conhecida como *soft*, não tem menos valor do que a pesquisa quantitativa, tida como *hard*. Ambos os tipos têm desvantagens a serem consideradas, com o objetivo de maximizar os benefícios de seus

respectivos usos. Ao alertar para os riscos de falseamento, também presente na pesquisa quantitativa, o autor faz uso do trocadilho " cálculos mentem e mentirosos calculam".

Parasuramam (1991,cap.6) apresenta o questionário e a observação como os dois métodos mais apropriados para a coleta de dados primários, que podem ser usados simultaneamente, de forma complementar. Quando usado para um estudo mais descritivo e explanatório, o questionário deve ser menos flexível ou mais amarrado aos propósitos da pesquisa.

Yin (1984,p. 85) admite [...] "*seis diferentes fontes de evidências no estudo de caso: documentação, registros de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefatos físicos*".

Neste estudo, de acordo com esses autores, foram utilizadas as seguintes fontes:

1. Documentação: as informações foram obtidas através de documentação indireta, onde estão contidas as fontes primárias ou pesquisa documental, e as fontes secundárias ou pesquisa bibliográfica; e de documentação direta, adotando-se a pesquisa de campo para a aquisição das informações necessárias ao estudo e ao aperfeiçoamento do modelo.

2. Entrevistas: fez-se uso nesta pesquisa de entrevista dirigida por um questionário estruturado. O observador, ao verificar o uso de todas as características que descrevem o modelo, efetuou perguntas livres, que complementaram ou ratificaram as restrições percebidas para a utilização do modelo.
  
3. Observação direta: a observação direta do modelo cumpre algumas finalidades tais como: identificar deficiências do modelo de ordem funcional, de informações e integracional; confirmar o grau de adequação das funções do modelo, percebido pelas entrevistas; e, identificar situações de desconhecimento das características, que levam a críticas injustificadas. Para Stake (1995,p.62) *"durante a observação, o pesquisador do estudo de caso qualitativo mantém um bom registro dos acontecimentos, de forma a prover uma descrição relativamente incontestável, para análise e posterior inclusão, no relatório final. Ele(a) deixa a situação contar a sua história, o problema, a solução do mesmo ou a impossibilidade de resposta"*.
  
4. Observação participativa: para eliminar respostas enviesadas pela falta de conhecimento do usuário, a manipulação do sistema pelo observador pode esclarecer dúvidas do observado e permitir eventuais retificações dos registros do observador.

#### 4. CRITÉRIOS PARA A INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Yin (1984, cap.5) ressalta que toda investigação deve iniciar com uma estratégia de análise, onde sejam definidas prioridades sobre o que analisar, com base nas razões que justificam esta análise. Segundo o autor:

*"[...] o objetivo básico é interpretar a evidência de modo imparcial, sem dar margem a leituras alternativas. O papel de uma estratégia genérica é auxiliar o investigador na escolha da técnica a ser utilizada, dentre aquelas possíveis, e concluir com sucesso a fase de análise".*

O autor reconhece, no entanto, que a análise das evidências constitui uma das questões menos desenvolvidas e mais difíceis no estudo de casos. Stake (1995,p.72) reforça o lado intuitivo e pessoal da análise que, se não dispensa uma estratégia, pode vir a complementá-la:

*"[...] o estudo qualitativo abre possibilidades para uma série de interpretações que fazem sentido. Cada pessoa reúne uma boa dose de experiência para identificar objetos e fenômenos estranhos. [...]. Existe ainda, muito de arte e intuição no processo de busca de um significado".*

Stake (op.cit., p.74) apresenta ainda duas estratégias de análise dos estudos de caso:

1. *Interpretação direta de cada ocorrência;*
2. *Agregação de várias ocorrências, até que características comuns justifiquem a existência de uma classe.*

O que Stake chama ocorrência não é o caso, mas os fatos percebidos em cada caso. Stake coloca que alguns fatos devem ser analisados repetidamente, até a construção de um significado, enquanto outros são valiosos para o estudo com apenas uma ocorrência. A tipologia proposta por Yin (1984,p.106) não coincide com a de Stake (op.cit., p.75) e parece mais adequada para a pesquisa em questão:

1. estratégia baseada nas proposições teóricas: *"as proposições teóricas do estudo devem dar forma ao plano de coleta de dados e, posteriormente, ditar as prioridades para as estratégias de análise [...] De forma clara, as proposições dirigem a atenção para certos dados, obscurecendo outros."* (Yin, op.cit.,p.106).
2. estratégia descritiva: tal estratégia baseia-se na descrição do estudo e, segundo o autor é menos recomendável que a primeira. Constitui alternativa válida quando da impossibilidade de uso das proposições do estudo como guia de análise. Pode ainda ser utilizada complementarmente à primeira estratégia,

com o objetivo de auxiliar a caracterização das relações de causa presentes no caso.

As duas estratégias anteriores, classificadas por Yin como gerais, fornecem as diretrizes para os procedimentos específicos de análise. O autor enquadra estes procedimentos em três grupos:

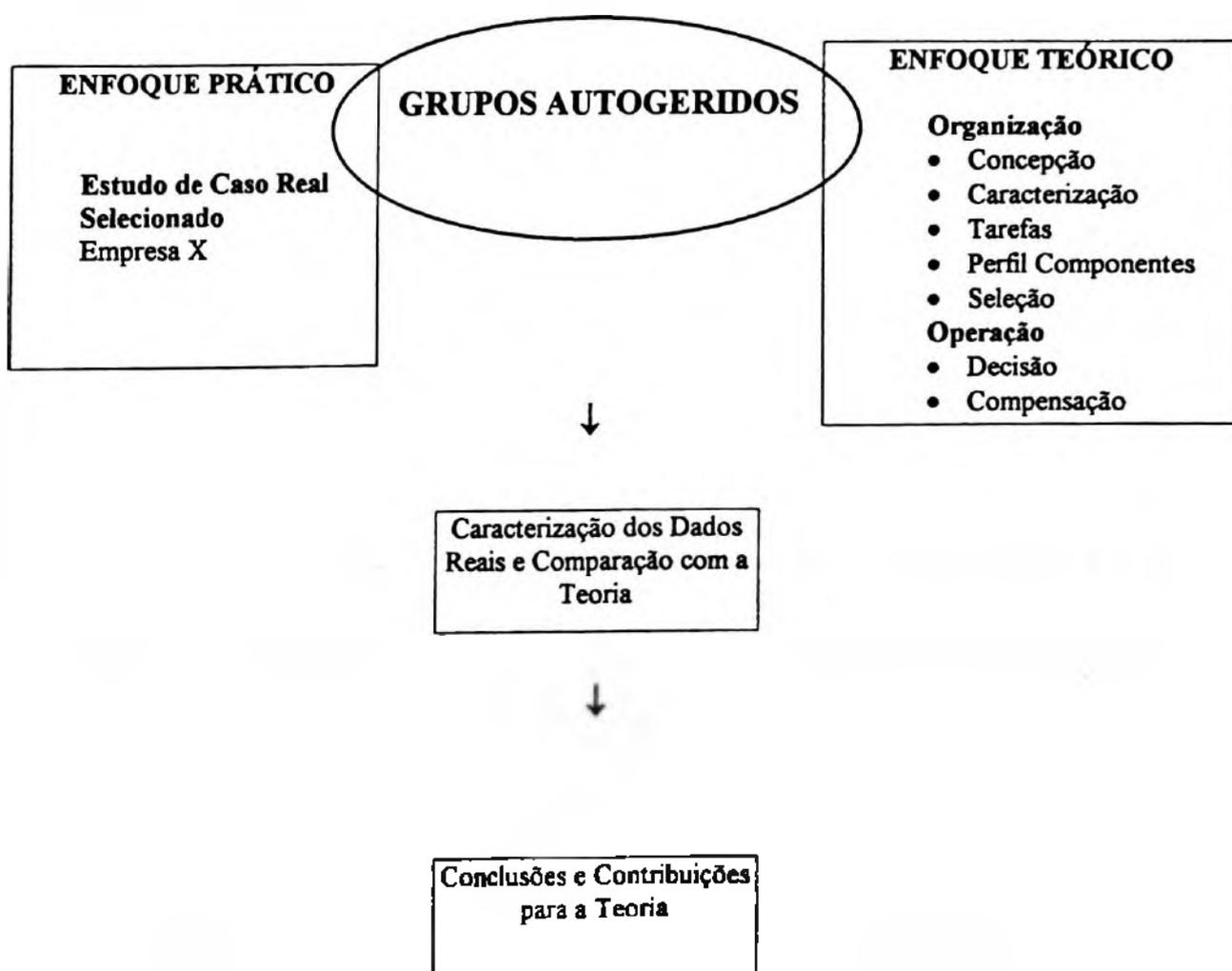
1. Análise comparativa do caso com padrões preestabelecidos:

- padrões definidos por variáveis dependentes e não equivalentes: são padrões esperados para o caso, como consequência de uma mesma causa. Estes padrões não são mutuamente exclusivos, mas esperados de forma simultânea.
- padrões rivais ou mutuamente exclusivos: são padrões definidos por variáveis independentes, tendo por característica a mútua exclusividade. Não podem ser verificados, simultaneamente.
- padrões simples: Yin enquadra neste grupo os casos para os quais são esperados não mais do que dois padrões, sejam ou não mutuamente exclusivos.

2. **Construção de uma teoria explanatória.** Yin considera esta alternativa de análise como um sub-tipo da análise comparativa com padrões preestabelecidos. Escreve o autor que explicar um fenômeno é estipular um conjunto de relações de causa e efeito. O desenvolvimento gradual de uma explicação é um processo de refinamento de idéias que tem por característica essencial a identificação de causas ainda não consideradas. Yin conclui apontando o distanciamento dos objetivos da pesquisa como um risco potencial deste procedimento. Usando as palavras do autor, "*Muita inteligência é demandada daquele que tece a teoria explanatória [...]. A referência permanente ao propósito da pesquisa e a todas as alternativas possíveis podem ajudar a inibir este problema potencial*", Yin (1984.p.115).
3. **Análise de séries temporais.** É o acompanhamento de casos cujos padrões esperados mudam ao longo do tempo. Yin identifica três tipos de séries temporais: série temporal simples, série temporal complexa e série cronológica. A série simples prevê o tratamento de uma única variável ao longo do tempo. Quando disponíveis um grande número de medidas para esta variável, a análise estatística mostra-se aplicável. Yin considera complexa a série temporal que exige o acompanhamento de diversas variáveis e, conseqüentemente, de um maior número de padrões. Na série cronológica busca-se identificar relações de causa e efeito entre eventos, ao longo do tempo.

Mais por uma restrição operacional, e menos pela característica do problema, a presente pesquisa constitui uma análise pontual do caso escolhido, tratado em profundidade. A estratégia de análise a nortear este estudo, baseia-se essencialmente nas proposições já apresentadas.

## 5. MODELO DE PESQUISA



#### **IV. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os seguintes resultados foram obtidos a partir da aplicação do questionário, que se apresenta no Anexo 1, seguida de uma visita à organização que possibilitou um contato direto com os trabalhadores que compõem os grupos de trabalho.

Os resultados estão baseados nos objetivos específicos, que buscam caracterizar os grupos autogeridos sob dois enfoques: a organização e a operação.

A Empresa X pertence a um grupo multinacional de origem americana, com atuação em várias áreas, e com plantas industriais distribuídas em diferentes países. No Brasil, apresenta várias Divisões, agrupadas em duas plantas A e B, localizadas no Estado de São Paulo.

A empresa estudada apresenta quatro Divisões em separado, dentro de uma mesma área industrial, que fornecem componentes diferenciados. Ainda assim, como fazem parte do mesmo grupo, possuem as mesmas características de funcionamento.

As outras plantas do grupo distribuídas pelo mundo, serviram como principais referências para o projeto dessa planta e são continuamente comparadas entre si em termos de resultados de produtividade e competitividade.

As fontes de informação utilizadas no processo de concepção são oriundas da matriz, que o estava implantando em outras empresas do grupo, na época de reformulação das unidades. O projeto dos grupos foi conduzido unicamente pela direção e pelo corpo gerencial pois, por se tratar de uma estrutura nova, os trabalhadores não participaram dela, por falta de conhecimento prévio.

O sindicato local não tomou nem toma parte das decisões que envolvem a organização da planta. Seu papel está praticamente restrito á discussão de salários e turnos de trabalho. Sua representatividade é pouco expressiva na região onde a planta está localizada.

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

Um aspecto peculiar apresentado nesta planta, é a presença de mão de obra feminina, em determinados grupos. Sua presença é determinada pelo tipo de atividade a ser desenvolvida e pelo produto a ser fabricado, levando-se em conta aspectos relacionados ao peso e à dimensão do produto.

O processo de mudanças ocorridos na empresa focalizou sobretudo o chão da fábrica, tendo poucos desdobramentos no restante da organização, particularmente na sua estrutura. A área operacional apresenta cinco níveis hierárquicos: o Gerente geral da planta, o gerente de manufatura, o gerente da área , o coordenador da área e os trabalhadores.

A introdução de um esquema de trabalho em grupo tem relação com objetivos específicos de melhoria, produtividade e qualidade na produção. Toda a planta iniciou suas operações com grupos já constituídos. Na verdade, há duas dimensões de grupos:

1. os denominados “times”, compostos pelos trabalhadores dos diferentes turnos que operam com os mesmos equipamentos e processos;
2. os chamados “grupos”, compostos pelos trabalhadores de uma equipe de um mesmo turno.

Os indicadores de produtividade e qualidade são medidos por times e por grupos, o que pode ser considerado fator positivo em relação ao projeto, dado que possibilita maior integração e solidariedade, na busca de resultados entre trabalhadores de turnos diferentes.

Antes da certificação, a empresa já adotava a Análise de Valor, técnica que acabou sendo considerada um primeiro suporte para uma política voltada para a qualidade.

Uma definição formal de trabalho de grupo utilizada pelos gerentes entrevistados é a seguinte “um conjunto de pessoas reunidas em torno de um conjunto de tarefas, com qualificações complementares, objetivos comuns e claramente definidos”.

No que se refere à gestão da produção, considerando-se as próprias características do processo produtivo, ritmo e interrupções não podem ser decididas pelos operadores. Quando ocorre algum problema, ligado principalmente à qualidade, eles devem se dirigir ao coordenador da área, que tomará as devidas providências.

No interior de cada grupo, a alocação dos trabalhadores às máquinas é feita normalmente de comum acordo com o gerente da área que, além de ser uma espécie de coringa em se tratando de operação de equipamentos, necessita desenvolver uma série de atividades administrativas, como coordenar reuniões de pequenos grupos, cuidar do mural no qual o conjunto de informações do grupo e da companhia é periodicamente afixado; resolver problemas administrativos do grupo.

O perfil mais adequado para a empresa, visando à introdução de novas práticas do tipo do trabalho em grupo, é o trabalhador mais jovem e de alto nível de formação básica ( 2º grau ou curso técnico), com potencial para trabalhar em equipes, apresentando requisitos exigidos pelo trabalho de equipe: habilidade no trato com conflitos e com processos de negociação. Há alguns anos, a empresa possuía uma escola interna para

qualificar o seu pessoal, pois a região onde se encontra instalada não atendia a suas necessidades operacionais. Atualmente sua mão de obra exhibe o perfil adequado às necessidades, porém a empresa continua investindo, fornecendo bolsa-auxílio para ingressarem em cursos superiores ou em cursos de línguas.

Os processos de seleção dos novos componentes dos grupos geralmente são efetuados pelo departamento de recursos humanos, porém com a participação dos coordenadores das áreas. Os componentes do grupo podem influenciar na troca dos membros, apontando o por que da solicitação do desligamento.

Após a análise feita pelo coordenador e pelo gerente da área, a decisão é tomada e apresentada ao grupo. Em um primeiro estágio, o membro desligado do grupo é realocado em outra atividade, ficando em observação pelo novo coordenador. Decorrido um período de tempo, o coordenador da área verifica como está o seu desempenho, e indica se o membro deve ou não continuar na empresa. Só em último caso o membro do grupo é desligado da empresa.

O controle e a administração de faltas, férias e abonos são de responsabilidade do coordenador, após uma consulta informal ao grupo. Já a avaliação de desempenho é coordenada pelo gerente da área, após uma consulta formal ao coordenador e ao funcionário.

Existe um histórico de cada funcionário, gerado pela exigência da certificação. Através de uma senha individual, ele pode acessar as informações a seu respeito. Pode, por exemplo, verificar quando fez um curso pela última vez, o resultado de sua última avaliação, etc.

Os objetivos da qualidade são baseados nas metas estipuladas pela alta administração, conhecidas como o Programa Target e estabelecidas no sistema anual da Divisão. Os critérios são os seguintes: performance de entrega; qualidade interna/externa; eficiência/produktividade; retrabalho/refugo e tempo de preparações. Estes critérios formam a base de um programa de melhoria continua introduzido pela empresa desde a sua formação. Para cada meta existe uma pontuação correspondente, a qual gerará um relatório que será afixado nos murais espalhados na fábrica. Através de um jornal interno, são divulgados os resultados das diversas Divisões, e apontadas as que apresentaram os melhores resultados.

Os grupos ( e as equipes) são avaliados um a um, segundo critérios bem definidos, por meio de uma sistemática transparente e, de certo modo, independente dos coordenadores. Há “auditores” internos responsáveis pela avaliação de cada um dos critérios. A empresa considera todos os indicadores, possuidores do mesmo nível de importância.

Como já ressaltado, as avaliações não resultam em benefícios sob forma de salários. Eventualmente, outros tipos de premiação são oferecidos: objetos pessoais, viagens, “cheques-moeda”, eletro domésticos, etc; prêmios escolhidos pelos ganhadores e associados a um certo número de pontos que deverão alcançar, baseados em 5 metas futuras pré estabelecidas.

A postura gerencial é contrária à adoção de esquemas de premiação que induzam à competição individual ou entre grupos. As avaliações são realizadas sobre resultados de grupos, fases do processo produtivo e toda a planta da empresa. Espera-se assim, estar incentivando e premiando as metas alcançadas em todos os níveis.

Coordenadores, auditores, laboratoristas, pessoal de manutenção e parte dos engenheiros e gerentes também participam de grupos com metas periodicamente avaliadas, no mesmo esquema do programa de melhoria contínua estabelecido para a fábrica.

A empresa possui, ainda, o programa de Participação nos lucros e resultados (PLR), onde todos os funcionários participam, recebendo exatamente as mesmas quantias, independente do nível hierárquico. Ela é paga em duas parcelas, no início e fim do período considerado.

Cada grupo de trabalhadores diretos é composto por um número diferente de elementos, de três a no máximo 13 componentes, em função das necessidades geradas pela

programação. Cada grupo de 4 ou 5 times subordina-se a um coordenador. A função básica do coordenador é administrar conflitos, relações de fronteira, aprovar horas extra e resolver problemas técnicos e administrativos conforme a solicitação dos grupos.

Há uma preocupação muito grande da gerência para que o coordenador da área evite usar seu poder hierárquico: deverá lançar mão de uma prática mais voltada ao diálogo, negociação e bom relacionamento entre ele e os grupos. Devem ser características igualmente relevantes no perfil do coordenador: seu conhecimento técnico e sua capacidade de dialogar e relacionar-se com os operadores. Para esse cargo, a empresa exige formação superior completa ou em curso.

Como um coordenador supervisiona por volta de 30 a 40 operadores diretos, a autonomia destes últimos passa a ser um requisito operacional praticamente obrigatório. O coordenador trabalha, basicamente, em função da solicitação dos grupos e seus componentes, não assumindo papel de controle do cotidiano das operações e seus resultados. Cada equipe se reúne com o gerente da área obrigatoriamente uma vez por semana, em um horário pré-determinado, para discutir sobre os resultados e eventuais problemas surgidos neste período.

Em função da qualificação da mão de obra, a rotatividade intra e intergrupos ocorre com frequência, muitas vezes sem a necessidade de intervenção dos coordenadores. Isto favorece que os operadores possuam uma visão abrangente do processo produtivo, constituindo-se uma base para o exercício da autonomia.

**Assim cada grupo e cada uma das áreas produtivas recebe mensalmente uma avaliação de seus resultados, sendo comparados os resultados obtidos às metas negociadas com o coordenador para o período.**

## **V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Capra (1986, p.249), ao considerar sobre a necessidade de novas visões para entender a nova realidade, coloca que essas visões devem se basear na consciência do estado de interrelação e interdependência essencial que existe em todos os fenômenos, quer seja físico, biológico, psicológico, social ou cultural. Nesse sentido é recomendável que as conclusões sobre a realidade aqui estudada não sejam vistas como verdades isoladas, mas sim como verdades que devem ser interpretadas como interdependentes entre si, isto é, como aspectos que podem influenciar e serem influenciados no contexto da empresa estudada.

O trabalho em grupo foi introduzido em meio a processos mais amplos de reestruturação organizacional e produtiva, nos quais figuram aspectos como: diminuição de níveis hierárquicos, terceirização de atividades, redução de quadros ou manutenção desses em períodos de crescimento de demanda, ênfase em treinamento e maior exigência nos processos de admissão de pessoal. Tais processos fazem parte de uma estratégia de busca de maior competitividade em um ambiente claramente sujeito à maior concorrência em função dos vários fatores competitivos: custo, prazos, qualidade e flexibilidade.

Os esquemas de trabalho em grupo estão sendo formulados com maior ênfase na produção do que nas áreas técnica e administrativa. Há um claro processo de enfraquecimento dos papéis ligados à supervisão direta dos trabalhadores fabris.

O trabalho em grupo pode possibilitar melhor aproveitamento do trabalho direto, o que é feito por meio de esforços na busca da polivalência ( capacidade técnica de operar vários equipamentos, além de desempenhar tarefas de apoio e limpeza) e de um comportamento do tipo “colaborativo “ que irá, de fato, induzir o trabalhador a utilizar sua capacidade técnica de maneira compatível com os interesses da empresa: cobertura de componentes da equipe quando necessário; disposição para variar o ritmo de trabalho para garantir a qualidade de cada serviço; executar serviços de primeira manutenção; análises laboratoriais mais simples, entre outros.

Desse modo, segundo R.Marx (1997, p.116), uma alocação mais flexível dos trabalhadores aos postos e uma estratégia de descentralização de tarefas anteriormente executadas pela manutenção e qualidade traduzem-se em redução de custos com o fator trabalho, ao mesmo tempo que contribuem para a melhoria de alguns indicadores de flexibilidade.

Salerno (1991, p.78) define os tipos de flexibilidade da seguinte forma:

- gama: capacidade de introdução ou modificação de produtos, peças ou componentes de determinada linha/ processo;

- **mix: capacidade de suportar alterações no *mix* de produção, dada determinada gama de produtos, peças ou componentes;**
- **para suportar mau funcionamento do sistema produtivo: capacidade de resposta a imprevistos na produção ( falta de suprimentos, variabilidade de insumos, equipamentos, problemas de coordenação);**
- **para suportar erros de previsão: flexibilidade relativa à minimização de seus efeitos.**

A flexibilidade no lançamento de novos produtos, ou gama, pareceu pouco afetada pelo trabalho em grupo na empresa estudada; no entanto, a flexibilidade para dar conta do mau funcionamento do sistema produtivo, para suportar erros de previsão e para dar conta da flexibilidade de *mix*, parece ser de grande relevância.

Com base nos resultados descritos e referenciados na literatura disponível sobre relação entre organização e tipos de processo de produção ( Blauner, 1964; Fleury, 1978 e Salerno, 1991, entre outros), parece ser possível sugerir que a modalidade de grupos autogeridos parece ser mais facilmente introduzida em processos contínuos, uma vez que eles se caracterizam por um tipo de intervenção indireta dos trabalhadores ( monitoração e controle de processos) o que torna a alocação flexível dos trabalhadores uma característica frequentemente presente nesses ambientes.

Os indicadores de performance de entrega, qualidade interna/externa, retrabalho/refugo e tempo de preparação apresentam melhorias significativas. Seria necessário que fossem criados indicadores diferentes ou pelo menos complementares aos atuais, para que fossem medidos fatores novos, tais como capacidade de aprendizado organizacional, perspectivas de ganhos de produtividade a longo prazo, flexibilidade de *mix*, gama e capacidade de lidar com imprevistos. Para que tal ocorra, porém, é necessário que o interesse por esses indicadores de fato exista.

Como vimos anteriormente, o perfil de trabalhador mais adequado para a introdução dessa nova prática é o funcionário jovem, com boa formação educacional e habilidade para lidar com as situações de conflito e negociação que o trabalho em equipe requer. Poderíamos dizer que isto resulta em uma preferência em recrutar internamente o seu pessoal, em detrimento de um recrutamento externo.

A experiência técnica não pode ser repassada unicamente por meio de programas de treinamento, para trabalhadores com boa formação educacional e atitudes compatíveis com o processo organizacional. O aprendizado é mais lento e requer uma composição de competências técnicas, educacionais e comportamentais. As primeiras normalmente provêm de trabalhadores mais antigos, formados segundo modelos tradicionais de gestão. Assim, um projeto baseado em grupos deve levar em conta tais características e contradições.

A empresa estudada já foi projetada com um número reduzido de supervisores - que recebem a denominação de coordenadores. A função desses coordenadores é fortemente relacionada ao conceito de *coaching* ( ou de facilitação).

Como decorrência da diminuição de níveis intermediários, cabe ao gerente da área um papel mais intimamente ligado ao ambiente cotidiano do chão da fábrica, do que ocorre em plantas convencionais. Cresce, assim, a necessidade de que os gerentes se aprofundem e se envolvam nas questões técnicas, organizacionais e de gestão de recursos humanos da operação, para que seu novo papel possa ser desempenhado satisfatoriamente.

O fluxo informativo é um elemento importantíssimo para os grupos autogeridos, uma vez que essa modalidade parece exigir um processo mais profundo de busca do comprometimento dos trabalhadores diretos. A análise do fluxo organizacional na empresa estudada pode ser feita em dois diferentes enfoques: o primeiro estaria mais relacionado à qualidade da informação necessária para o ciclo decisório cotidiano da produção; enquanto o segundo, mais amplo, envolveria os processos de decisão estratégicos de toda a organização.

Em relação ao processo decisório cotidiano, existe um reconhecimento e uma formalização de situações em que não são só divulgadas aos trabalhadores informações

relevantes sobre a produção e seu desempenho, como também as sugestões de melhoria passam a contar com sua participação direta, construindo-se assim, um espaço formal de sua inserção mais ampla na produção. Isto leva à conclusão que os trabalhadores necessitam conhecer e se envolver com as medidas de desempenho de sua área e planta, o que se traduz em um reforço para o comportamento que a empresa procura induzir.

O processo de comunicação pode ser encarado também como forma de criação de compromissos em torno do projeto estratégico da organização, o que envolve dimensões diferentes das que dizem respeito ao dia-a-dia da produção: trata-se da possibilidade de se construir um espaço de comunicação baseado nas razões sobre as quais são tomadas as decisões estratégicas da empresa, sobre mercado, tecnologias e mudança organizacional. É um estágio de autonomia mais avançado, que necessita cada vez mais do conhecimento dos trabalhadores sobre as prioridades estratégicas da empresa, em um conjunto cada vez maior de decisões dos grupos e dos indivíduos. A empresa estudada começa a reconhecer a importância desses aspectos.

O grau e abrangência da autonomia dos grupos foram facilitados pelos seguintes fatores:

- o perfil dos trabalhadores;
- um processo produtivo pouco sujeito a variabilidades;

- possibilidade de construção de um modelo de organização em uma reformulação estrutural, com recursos humanos escolhidos em função do modelo.

Os resultados a que a empresa chegou desde o início de sua reestruturação até hoje, foram claramente satisfatórios e pautados pela ênfase em melhoria contínua. Tais resultados favorecem a motivação dos trabalhadores, o resultado em termos de lucratividade da planta e um crescimento contínuo dos salários. Considerando-se o período de 1994 a 1999, obtemos os seguintes resultados:

1. performance de entrega: redução de 8%.
2. qualidade interna/externa: aumento de 15%.
3. eficiência/ produtividade: aumento de 7%.
4. retrabalho/refugo: redução de 12%.
5. tempo de preparação (set-up): redução de 3%.

Não pode-se deixar de citar Jay (1974, p.9), que em sua obra enfatiza alguns pontos importantes a respeito das pessoas, e de como elas se sentem em relação à empresa em que trabalham. Em um âmbito geral, é costumeira a falta de sensação de pertencer à empresa. É claro que, em todas as empresas, há algumas pessoas que se sentem parte dela. São os que dizem “nós”, quando falam sobre o que a empresa faz, vende ou planeja fazer. Mas “eles” parece ser a expressão mais comum e, como as fusões e incorporações criam unidades maiores, em número menor, a proporção de “eles” para

“nós” aumenta. Contudo, quase todos os membros individuais das empresas gostam de pertencer a alguma organização, de sentir-se parte integrante dela, de ficar orgulhosos quando ela vai bem ou deprimidos quando está passando por uma fase difícil. Poderemos considerar que através da adoção de grupos muito provavelmente que este sentimento de não pertencer poderá ser minimizado, devido ao envolvimento maior das pessoas no dia a dia da empresa.

Outro ponto abordado por Jay (op.cit., p.99) enfatiza a importância em reconhecer e ser reconhecido, ligado ao sentido de identidade, ou seja, quantas pessoas sabem quem você é. Isto é profundamente importante numa empresa ou comunidade, mesmo que seja apenas pelo fato de que afeta de modo radical aquilo que você pode fazer, sem sofrer as consequências. O trabalho em grupo poderá fornecer subsídios para que tal fato não ocorra, pois os membros atuam de forma conjunta nas decisões a serem tomadas e suas possíveis consequências, gerando assim um conhecimento e interação entre o grupo, os outros grupos e seu ambiente externo. A sobrevivência do grupo depende da aptidão de todos e não de algum elemento específico.

A criação de um grupo exige um acordo completo e detalhado com o líder quanto a três pontos: os recursos postos a sua disposição, os resultados exigidos dele e as limitações de sua liberdade de ação. Ele deve também ser a suprema fonte de autoridade entre os membros do grupo. As férias, salários, uniformes e condições de trabalho destes podem ser determinados por um poder mais alto; isto não importa. O que importa é que as

ordens sejam dadas apenas por ele ou por alguém agindo com sua autoridade; que os pedidos sejam dirigidos a ele; que as brigas sejam resolvidas por ele; que para todos os efeitos práticos e operacionais, sua palavra seja a final. Como resultado pode-se obter uma coesão muito consistente entre os seus membros e o líder do grupo.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito à comunicação da empresa com os seus membros. A maioria já empreende ações diretas. Elas publicam revistas e jornais internos para os empregados, afixam avisos e notícias nos quadros de aviso, exibem filme feitos para consumo interno e algumas até mandam pelo correio, para a casa dos empregados, para ter certeza que a mulher também lerá as boas notícias. Além disso, grande parte da propaganda institucional visa o empregado. Para Jay (1974,p.189) [...] “*é fácil renegar isto, rotulando-a de lavagem cerebral e propaganda paternalista e, por certo, os motivos da empresa não são altruístas; mas, na prática, parece ter muito efeito naqueles lugares em que já existe uma forte atitude comunitária*”. Parece atuar não como um substituto de uma comunicação inexistente, mas como amplificador de um sistema existente.

Assim, resta-nos concluir se as definições teóricas sobre *grupos autogeridos* encontram-se neste estudo de caso.

Isto reflete-se na primeira pergunta básica de todo o estudo: o que são os *grupos autogeridos*?

Para Maximiano (1995,p.96) o grupo autogerido [...] "é um grupo de pessoas com um objetivo, que pode decidir como fazer para alcançá-lo, e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de acordo com a administração". Suas principais características são:

- objetivos claros;
- clareza e conhecimento desses objetivos;
- intercâmbio de papéis/tarefas;
- liderança desempenhada por diferentes pessoas em diferentes momentos;
- funções de apoio embutidas no próprio grupo;
- informações dominadas pelo grupo para tomada de decisões;
- o grupo possuir autonomia para tomar decisões: realização, distribuição e intercâmbio de tarefas;
- clareza quanto à divisão de poder de decisões entre o grupo e a administração superior: quais podem ser tomadas sem consulta, quais precisam de aprovação e quais devem ser tomada de modo colaborativo.

Após este estudo não é possível identificar claramente a definição prática do termo *grupo autogerido*, pois ele é utilizado de um maneira diferente da estabelecida pela teoria. Não é porque a empresa adote este termo, de uma maneira genérica, que sua aplicação seja identificada, pois ela possui alguns critérios definidos e aplicados,

enquanto alguns outros estão em implantação ou não são observados como as principais preocupações da alta administração.

Por outro lado, as perguntas básicas: o que caracterizam a sua organização e o que necessitam para operar, permitiram caracterizar a organização e a operação dos grupos *autogeridos*.

Na empresa observamos que a composição do grupo assegurou o seu desempenho pois:

- os membros individuais possuíam as especializações necessárias e relevantes à execução das tarefas;
- os membros possuíam habilidades interpessoais e relacionadas às tarefas;
- a associação entre os membros do grupo era diversificada em termos de talentos e perspectivas.

Os grupos trouxeram mais insumo para o processo de tomada de decisão, por agregar os recursos de vários indivíduos. Além disso, os grupos apresentaram diversidade de visões, o que possibilitou enriquecimento no processo decisório da produção.

A autonomia dos grupos, restrita ao desempenho das funções, pode ser dilatada se estiver simultaneamente no centro das preocupações da estratégia empresarial e no comportamento gerencial. A organização precisa a um só tempo assumir que a autonomia impulsiona o negócio da empresa e que há mecanismos internos (esquemas de remuneração, de avaliação e de comunicação) que lhe dão suporte. A implementação bem sucedida desses mecanismos, em conjunto com a autonomia dos grupos, certamente configura um novo tipo de compromisso entre gerência e trabalhadores.

Assim, o grau e a abrangência dos critérios selecionados parecem-nos suficientemente claros e presentes na empresa estudada, quando comparados com o modelo teórico.

E, finalmente, a pergunta que poderia ser feita nesta etapa do estudo é: seria possível extrapolar as conclusões e recomendações para outras empresas?

Muito embora a natureza deste trabalho seja a de estudo de caso, portanto com a finalidade de analisar uma realidade específica sujeita a variáveis e condicionantes, também próprios, que necessariamente não afetam na mesma proporção ou da mesma maneira outras empresas, é possível dar uma resposta positiva à questão acima, desde que se condicione essa extrapolação a avaliações profundas de aspectos que são muito próprios para cada empresa. Por exemplo: tamanho da empresa, origem, tecnologia aplicada, localização geográfica, perfil competitivo, entre outros.

No entanto, para que o conhecimento desse tema evolua com base na realidade brasileira, fica aqui a sugestão para que, no futuro, outros pesquisadores ampliem esta visão, estudando uma amostragem maior de empresas que dizem adotar as equipes autogeridas e verificar ou ampliar, nesse universo maior, as conclusões aqui colocadas.

Seria importante também agregar em estudos futuros, avaliação dos aspectos ligados à lucratividade histórica das empresas de um mesmo ramo que dizem adotar *grupos autogeridos*, bem como a imagem dessas empresas junto a clientes, fornecedores e empregados.

## VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAI, H. L'organization flexible du travail chez Toyota: le travail en groupe. In: *Les Cahiers d'Évry*. Paris : s.d.

BLAUNER, R. *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago, 1964.

BERGGREN, C. *Alternatives to lean production: work organizational in the swedish auto industry*. Cornell ILR, 1992.

BOYD, J. & WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica: textos e casos*. Rio de Janeiro: FGV. Instituto de Documentação, Serviço de documentação, 1973.

CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Editora Cuetrix, p. 249, 1986

CHERNS, A . Principles of sociothecnical design revisited. *Human Relations*, 40(3), p. 153-162, 1987.

COSTA, Sérgio. *A prática das novas relações trabalhistas e trabalho em equipe*. São Paulo: Pioneira, p.35, 1997.

DAVIS, L. The coming crisis for production management: technology and organization. In: \_\_\_\_, TAYLOR, J.C., (Eds.) *Design of jobs*. Harmondsworth: Penguin, p.417-30, 1972.

EMERY, F. E. TRIST, E. L. Characteristics of socio-technical systems. In: DAVIS, L. E., TAYLOR, J. C., (Eds) *Design of jobs*. Harmondsworth : Penguin, p.234-245, 1972.

FERGUSON, Marilyn. *A Conspiração Aquariana. Transformações pessoais e sociais Nos anos 80*. São Paulo: Record, p.357, 1982.

- FLEURY, A. *Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade*. Tese (Doutorado) Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1978.
- FLEURY, M. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREYSSWEMENT, Michel & SUMOCO, Helena. *Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: Círculos de Controle de qualidade no Japão*. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Jul/Set., 1985.
- GOODE, J. & HATT, K. *Métodos de pesquisa social*. São Paulo: Nacional. 4ed., 1972
- GOTTSCHALK, Elson. *A participação do empregado na gestão da empresa*. São Paulo: L.T.R., 1986.
- GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- HAGANAES, Knut & HOLES, Lee. *Scandinavian Models of Employee Participation*. *Sam-Advanced Management Journal*. Winter, 1982.
- HERBST, P.G. *Autonomous groups functioning: exploration in behavior and theory measurement*. London: Tavistock Publications, 1974.
- JAY, Antony *O Homem S/A*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1974.
- LAWER, E., MOHRMAN, S., LEDFORD, G. *Employment involvement and total Quality management*. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- MANZ, Charles C. & SIMS, Henry P. *Empresas sem chefes ! Implementação e manutenção de um sistema de equipes autogerenciadas objetivando o crescimento do desempenho profissional*. São Paulo: Makron Books, p.23-28, 1996.

MARX, Roberto *Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de kalmar aos anos 90*. ERA - Revista Brasileira de Administração de Empresas, p.36-43, São Paulo, 1992

\_\_\_\_\_, *Trabalho em grupos e autonomia como instrumento de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação*. São Paulo: Atlas,p.21,1997.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing - edição completa*. São Paulo: Atlas,1996.

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

\_\_\_\_\_, *Gerência de trabalho de equipe*. São Paulo: Pioneira,p.17/95,1996.

\_\_\_\_\_, *Teoria Geral de Administração - da escola científica à competitividade em Economia Globalizada*. São Paulo: Atlas,p.329,1997.

MINER, John B. *Theories of Organizational Structure and Process*. Hinsdale,III: Dryden, 1982.

OSTERMAN, P. *How common is workplace transformation and who adopts it?* Industrial and Labor Relations Review, v. 47, no.1, Cornell University, Cornell: 1993

OTIS, Irwin. *RX for productivity: Labor management commitee*. SAM Advanced Management Journal. Spring,1983.

PARASURAMAM,A. *Marketing research: qualitative research*. Canadá: Addison-Wesley Publishing Company,2ed.,p.252,1991.

SAINSAULEN, Renaud. *Les Fonctionnement Creatures: du participatif à l'experimental*. Revue Français de Gestion. Jan/Fev.,1982.

SALERNO, M. *Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção da indústria*. Tese (Doutorado), Escola Politécnica. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. USA: Sage Publications Ltda, 1995

STORCH, Sérgio. *Discussão da participação dos trabalhadores nas empresas*. *Processos de relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985, p. 133/147/8. Coletânea organizada pelas professoras Maria Tereza L. Fleury e Rosa Maria Fisher.

TRIST, E. L. *The evolution of socio-technical systems*. Toronto, Ontário: Ministry of Labour/Ontário Quality of Working Life Centre, jun. 1981. ( Issues in the quality of working life: a serie of ocasional papers, n.2).

VENOSA, Roberto. *A evolução da participação nas organizações auto-geridas*. *Revista de Administração de empresas*. Rio de Janeiro, Jan/Fev., 1981.

YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. USA: Sage Publications, 1984.

ZARIFIAN, P. *Novas formas de organização e modelo de competência na indústria francesa*. Paper apresentado no Workshop Internacional: Implementação de novas formas de organização do trabalho. São Paulo: Indústria Gessy Lever, p.2, 15-18 ago. de 1995.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ESTRUTURA DA ENTREVISTA (modelo)

A entrevista dirigida foi aplicada para gerentes, supervisores/coordenadores e trabalhadores diretos. A idéia aqui foi a de compreender as diferentes ( e muitas vezes) divergentes visões sobre o processo de mudança, seus ganhos, vantagens e desvantagens que transparecem de entrevistas com diferentes atores de uma mesma organização.

A entrevista foi seguida de uma visita à organização, que possibilitou uma observação participante, o que viabilizou um contato direto com os trabalhadores que compõem os grupos de trabalho. O objetivo foi checar as informações obtidas com os diferentes atores.

N. entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

Questões específicas relacionadas aos critérios dos *grupos autogeridos*.

## L ORGANIZAÇÃO

*1. Concepção dos grupos:*

- O projeto dos grupos foi conduzido por:

- unicamente pela direção e o corpo gerencial
- pela direção, gerência e trabalhadores
- pela direção, gerência, trabalhadores e representações sindicais.
- outros: \_\_\_\_\_

- Até onde chega a autonomia dos grupos?
- O grupo pode administrar orçamento próprio?
- O grupo pode influenciar na direção do negócio?
- Ele pode influenciar no (re)planejamento organizacional?

### *2. Caracterização dos grupos:*

- Que tipo de grupo sua organização adota:
  - somente grupos funcionais permanentes
  - somente grupos temporários/ trabalho
  - outros: \_\_\_\_\_
- Como é definido o número de componentes dos grupos?
- O grupo pode reunir-se quando necessário?
- O grupo pode controlar a frequência e abonar faltas?

### *3. Tarefas/atividades desenvolvidas pelos grupos:*

- Como são divididas pelos componentes?
- Respeitam-se as preferências individuais de cada membro?
- Pode-se interromper a produção?

- Quem define o ritmo de trabalho?
- Quem define/redefine o fluxo da produção?
- Como são negociadas as metas de produção?
- Os componentes dos grupos podem responsabilizar-se por manutenções primárias?

#### *4. Perfil dos componentes:*

- Existe um perfil mais adequado para os componentes dos grupos?

#### *5. Processos de seleção:*

- Como são efetuados:

normalmente pelo departamento de recursos humanos.

pelo departamento de recursos humanos e os coordenadores.

pelo departamento de recursos humanos, os coordenadores e os membros dos grupos.

outros: \_\_\_\_\_

- Os grupos podem influenciar na entrada e saída dos membros?

## **II. OPERAÇÃO**

### *1. Decisão:*

- Como são tomadas?
- Quem participa das decisões?

- Há um fluxo de comunicação para decisões cotidianas de produção?
- Existem informações para os processos de decisão estratégica de toda a organização (mercado, tecnologia, mudança organizacional)?
- Há outras formas de comunicação tais como jornais ou estação de rádios internos?

## *2. Compensação:*

### *2.1. Indicadores de desempenho:*

- Que indicadores foram escolhidos e com que abrangência?
- Como esses indicadores devem ser avaliados e discutidos?
- Outros tipos de indicadores, tais como os que se prestam a esquemas de distribuição de resultados, são compatíveis com os indicadores de desempenho dos grupos autogeridos?
- Os grupos podem definir indicadores de desempenho do grupo/indivíduo?

### *2.2. Critérios para avaliação dos resultados:*

- É atribuída por grupo?
- É atribuída por planta/processo?
- Até que ponto os resultados obtidos devem-se aos próprios grupos?
- Como são avaliados os grupos e seus membros?

### *2.3. Remuneração:*

- A empresa possui um sistema de prêmios de produção? É individual ou em grupo?
- A empresa possui um sistema de remuneração por desempenho demonstrado?
- Quais são os procedimentos de avaliação e ascensão salarial?

**Comentários Adicionais:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---