

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO LÍDER NA
IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM
MODELO DE GESTÃO EM GRUPOS SEMI-
AUTÔNOMOS: O Caso Michelin**

Taubaté – SP

2011

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO LÍDER NA
IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM
MODELO DE GESTÃO EM GRUPOS SEMI-
AUTÔNOMOS: O Caso Michelin**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Sócio-Produtivos
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira

Taubaté – SP

2011

DANIELE SANTOS DE OLIVEIRA ARCHANJO DE SOUZA

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO LÍDER NA IMPLANTAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE GESTÃO EM GRUPOS SEMI-
AUTÔNOMOS: O Caso Michelin**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Sócio-Produtivos

Orientador: Prof^a. Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof^a. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof^a. Dr^a. Maria José Urioste Rosso

Centro Universitário Salesiano de São Paulo

Assinatura _____

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria concluído sem a ajuda de diversas pessoas às quais presto minha homenagem:

A Deus, pelo fôlego da vida, proteção, provisão e direcionamento.

Ao meu marido Cleber, pelo companheirismo e compreensão durante mais esta fase de minha vida, estimulando e motivando durante toda a trajetória.

Aos meus pais, Iracy e Roberto pela educação e cuidado e Teresa e Orlando pelo apoio e amparo nos períodos de maior necessidade.

À Kely, Priscila e Sabrina, que souberam me ouvir e foram mais do que amigas nos momentos de mudança, o que contribuiu de forma significativa para finalização deste projeto.

Aos amigos Petronius, Fernando e Aglaé pela cumplicidade e carinho durante todo o curso.

A minha orientadora, Prof^a Dr^a Adriana que conduziu de forma eficaz esta pesquisa.

À Prof^a Dr^a Marilsa pelo redirecionamento e organização das ideias.

Às secretárias Marli e Alda pela prontidão e dedicação a todas as solicitações.

Aos professores da UNITAU e colegas de classe, pelo compartilhar da aprendizagem e conhecimentos.

Ao Sr. Vilhena, diretor do Site Industrial da Michelin em Itatiaia e à gerente de departamento e amiga Maria da Gloria, que acolheram com presteza e cooperaram com a transferência de experiências adquirida.

Aos participantes das entrevistas e questionários pela solícita colaboração, sem os quais não existiria a possibilidade de chegar aos resultados.

A todos vocês, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento do modelo Michelin de gestão em grupos semi-autônomos, denominado “Organização Responsabilizante” (OR), com base na visão de líderes e liderados. Foi realizada uma pesquisa de estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como unidade-caso a empresa Michelin. A amostra foi composta por 14 líderes atuantes na unidade e 170 funcionários. Foram utilizados como instrumentos para a coleta de dados a entrevista individual junto aos líderes, o questionário junto aos funcionários e análise dos documentos internos da empresa referentes ao processo de implantação e desenvolvimento do modelo. Os dados obtidos via questionário foram analisados com o auxílio do *Software Excel* e os dados obtidos por meio das entrevistas e documentos foram analisados por meio de técnicas qualitativas do método de análise de conteúdo. Os resultados, provenientes de uma análise comparativa global, revelam um consenso entre as descrições do Manual, a visão dos chefes e dos operadores. Identificou-se, no entanto, a necessidade de desenvolvimento das competências da chefia como facilitadora, estimuladora e orientadora, em função do impacto direto da mesma no processo de implantação e nos resultados dos Grupos Semi-Autônomos (GSA's), adiando o exercício da autonomia e conseqüentemente a efetiva participação dos operadores. Conclui-se que para o exercício das competências necessárias ao líder para o sucesso das OR's, a unidade-caso tem um importante trabalho a ser realizado.

Palavras-Chave: **Liderança. Competências. Grupos semi-autônomos.**

ABSTRACT

NECESSARY ABILITIES TO THE LEADER IN THE IMPLANTATION AND DEVELOPMENT OF A MODEL OF MANAGEMENT IN GROUPS HALF-AUTONOMOUS: The Michelin Case

This work had as main objective to identify the necessary abilities and the role of the leader in the implantation and development of the Michelin model of management in half-autonomous groups of workers, called “Organização Responsabilizante” (OR), according to the vision of leaders and employees. A research of case study was carried out, with quantitative and qualitative approach, having as unit-case the Michelin Company. The sample consisted of 14 operating leaders in the unit and 170 employees. The instruments used for the collection of data were individual interview with leaders, survey with employees and analysis of internal company documents referring to the implantation process and development of the model. The data collected using the questionnaire was analyzed with Excel Software and the interview data and documents was analyzed by means of qualitative techniques of the content analysis method. The results, proceeding from a global comparative analysis, disclose a consensus in the descriptions of the Manual, the vision of the heads and the operators. It was identified, however, the necessity of command’s ability development as facilitators, stimulators and guides, due to their direct impact in the process of implantation and the results of the Half-Autonomous Worker Groups (GSA's), postponing the exercise of the autonomy and, therefore, operators effective participation. It was concluded that for the exercise of the leading necessary abilities for success of the OR's, the unit-case has an important work to be carried out.

Keywords: Leadership. Competences. Half-autonomous worker groups

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: A equação da liderança.....	21
Figura 02: <i>Spectrum</i> do estilo de liderança de Tannenbaum e Schimidt.....	22
Figura 03: <i>La grille managériale</i>	24
Figura 04: Liderança situacional	26
Figura 05: Conjunto dos métodos de liderança.....	29
Figura 06: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	36
Figura 07: Explicação das três dimensões da competência.....	38
Figura 08: Analogia entre as proposições de Pestalozzi, Bloom e Durand.....	39
Figura 09: As seis partes básicas da organização.....	53
Figura 10: Organograma da Unidade de Reforços Metálicos.....	73
Figura 11: Categoria 01 – Conceito de OR.....	75
Figura 12: Categoria 02 – Razões que levaram a Michelin à implantação do modelo.....	79
Figura 13: Categoria 03 – Funcionamento das OR's.....	82
Figura 14: Categoria 04 – Etapas da implantação.....	86
Figura 15: Categoria 05 – Funcionamento das equipes.....	88
Figura 16: Categoria 06 – Dificuldades encontradas.....	90
Figura 17: Categoria 07 – Competências dos funcionários.....	92

Figura 18: Categoria 08 – Competências do líder.....	95
Figura 19: Categoria 01 – Conceito de OR.....	99
Figura 20: Categoria 02 – Razões que levaram a Michelin a implantação da OR.....	103
Figura 21: Categoria 03 – Capacitação dos funcionários para OR pela Michelin.....	106
Figura 22: Categoria 04 – Vantagens da OR.....	108
Figura 23: Categoria 05 – Dificuldades da implantação.....	112
Figura 24: Categoria 06 – Competências dos funcionários.....	115
Figura 25: Categoria 07 – Competências dos líderes.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Perspectivas do conceito de liderança.....	19
Quadro 02: Abordagens referentes à liderança, em ordem cronológica.....	20
Quadro 03: Comparação de liderança e gerência.....	32
Quadro 04: Gerentes versus líder.....	33
Quadro 05: Profissional competente.....	36
Quadro 06: Características da Liderança.....	43
Quadro 07: Os sete hábitos de pessoas muito bem-sucedidas.....	45
Quadro 08: Papel da chefia no desenvolvimento da autonomia da equipe.....	59
Quadro 09: Comparativo entre pesquisa qualitativa e quantitativa.....	66
Quadro 10: Caracterização da amostra entrevistada.....	98
Quadro 11: Perfil sócio-demográfico da EO.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Definição de OR.....	125
Gráfico 02: Razões que levaram a Michelin a adotar a implantação das OR's.	127
Gráfico 03: Características necessárias à chefia para o desenvolvimento das OR's.....	129
Gráfico 04: Característica da chefia atual.....	131
Gráfico 05: Papel da chefia para o sucesso da OR.....	133
Gráfico 06: Características necessárias aos colegas para o desenvolvimento da OR.....	135
Gráfico 07: Características presentes nos colegas de trabalho após a implantação da OR.....	137
Gráfico 08: Vantagens da OR.....	139
Gráfico 09: Dificuldades no processo de implantação da OR.....	141
Gráfico 10: Realização de alguma formação relacionada a OR.....	142
Gráfico 11: Suficiência das informações recebidas nas formações.....	142

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

%	Porcentagem.
CEO's	<i>Chief Executive Officer.</i>
ED	Equipe de Direção.
EG	Equipe de Gestão ou Supervisão.
EO	Equipe de Obtenção.
ES	Equipe de Suporte.
GSA	Grupo Semi-Autônomo.
HSM	Revista <i>HSM Management</i>
MMW	<i>Michelin Manufacturing Way.</i>
MQP	<i>Management au Quotidien de la Performance.</i>
OR	Organização Responsabilizante.
PA	Plano Anual.
RI	<i>Responsible d'ilots.</i>
SMQDCP	Faces do hexágono (ferramenta de gestão visual) que contém indicadores de Segurança, Manutenção, Qualidade, Disponibilidade de máquina, Custos e Pessoal.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	15
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	16
2 LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 DEFINIÇÕES E ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA.....	18
2.1.1 Liderança Situacional por Hersey e Blanchard.....	24
2.1.2 Liderança transacional, transformacional e carismática.....	28
2.1.3 Liderança versus gerência.....	31
3 COMPETÊNCIA.....	35
3.1 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROCESSO DE LIDERANÇA.....	40
4 GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS (GSA).....	47
4.1 MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	47
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	49
4.3 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DOS GSA.....	50
4.4 DIVISÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO – O MODELO ESTRUTURAL DE MINTZBERG.....	52
4.4.1 Os grupos operacionais e suas missões.....	54
4.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO E O PAPEL DOS ENVOLVIDOS.....	57
4.6 LIMITES, PONTOS POSITIVOS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO.....	61
5 MÉTODO.....	65
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	65
5.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO.....	67
5.3 POPULAÇÃO.....	68

5.4 INSTRUMENTOS.....	68
5.5 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS.....	69
5.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS.....	69
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	71
6.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE-CASO EM ESTUDO – A MICHELIN.....	71
6.2 ETAPA QUALITATIVA.....	74
6.2.1 Análise documental.....	74
6.2.2 Análise das entrevistas.....	97
6.3 ETAPA QUANTITATIVA.....	122
6.3.3 Análise dos questionários.....	123
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS.....	151
APÊNDICE A - LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	157
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADO A EQUIPE DE SUPERVISÃO.....	158
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO A EQUIPE DE OBTENÇÃO....	159
ANEXO A - APROVAÇÃO DO PROJETO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	164
ANEXO B - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	165
ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL.....	166
ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	167

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vive-se em um cenário de imprevisibilidade, no qual instituições passam por um processo crescente de flutuações econômicas e concorrência global, onde erros estratégicos podem ocasionar às corporações vulnerabilidade, deixando-as frágeis e susceptíveis a crises.

Provocadas a reavaliar seus modelos de gestão, as organizações são forçadas a reduzir custo, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e inovar. Assim, a habilidade de promover mudanças rápidas é essencial neste novo contexto de criação e manutenção da vantagem competitiva, alimentada cada vez mais pelo mercado.

Nem sempre a liderança destas empresas consegue reagir frente a estas condições, principalmente se atingiram grandes proporções e a possibilidade da falência se torna, na maioria das vezes, inevitável. Para contornar essa condição, as empresas exercitam maior vínculo com as pessoas e em decorrência, o resultado é uma maior disponibilidade em entender as expectativas e necessidade que elas manifestam.

Uma das principais preocupações dos líderes organizacionais está diretamente atrelada à constante necessidade de desenvolvimento profissional gerada pelas transformações decorrentes do ambiente organizacional (DUTRA, 2004). O desafio está na capacidade de buscar alternativas que possibilitem respostas objetivas e práticas que resultem no surgimento de propostas concretas de mudanças, legitimando a possibilidade de observar avanços nos resultados.

Na dinâmica industrial, a obtenção de bons resultados não é suficiente. Empresas buscam identificar aptidões individuais que se associam às metas organizacionais, analisam o conhecimento, as habilidades e as atitudes desenvolvidas pelo líder que constitui a base de competências exigidas para oferecer respostas frente à aplicação de recentes formas de gestão.

Intensifica-se, portanto, o desenvolvimento de estratégias a fim de buscar qualidade, flexibilidade e produtividade das operações industriais. A motivação e o comprometimento do trabalhador com a empresa, a autonomia dos profissionais nas decisões e ações que desempenham, e a busca da organização pela satisfação de

seus funcionários contribuem para o aprimoramento do trabalho em equipe que tem relação direta com a melhoria dos indicadores de desempenhos industriais.

Analisa-se na presente dissertação a experiência de uma indústria de pneus e reforços metálicos da região Sul fluminense - A Michelin - com o redirecionamento das atividades produtivas, na elaboração de um método específico de trabalho em Grupos Semi-Autônomos (GSA), adaptável à realidade industrial da organização: O modelo de gestão em Organização Responsabilizante (OR). Deste modo, esta dissertação tem como objetivo identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento deste sistema de gestão, baseado na visão de líderes e liderados.

1.1 PROBLEMA

Quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos, a partir da visão de líderes e liderados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos, a partir da visão de líderes e liderados.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de atingir o objetivo geral deste trabalho, buscou-se:

- Descrever e analisar as razões que levaram a empresa a adotar o sistema de GSA e etapas de implantação desse processo;
- Compreender o que líderes e liderados entendem sobre o conceito de GSA e, de forma mais específica, do sistema de gerenciamento em Organização Responsabilizante (OR);
- Descrever as características das equipes implantadas;
- Identificar as competências necessárias e o papel do líder para o êxito do modelo;
- Analisar os aspectos facilitadores e dificultadores para a implantação e desenvolvimento do modelo.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo delimita-se a identificar as competências e o papel do líder em uma empresa de pneus e reforços metálicos, localizada na região Sul-fluminense - RJ, no que se refere à implantação e desenvolvimento do modelo Michelin de GSA - Organizações Responsabilizantes (OR's).

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A importância desse estudo de caso baseia-se na análise das características do líder na implantação de novas formas de trabalho na indústria, desenvolvido por meio de referenciais teóricos no campo de estudo da administração, do comportamento humano e da estrutura das organizações.

É relevante, portanto, a identificação das competências da liderança para influenciar uma eficaz ampliação da atividade em equipes na direção do desenvolvimento da autonomia, comprometimento no processo de tomada de decisão e aumento da visão em aspectos relacionados à segurança, máquina, qualidade, disponibilidade, custo.

A contribuição deste trabalho está diretamente relacionada ao fortalecimento e/ou redirecionamento das equipes aos objetivos propostos pela organização, por

meio de um processo de liderança estruturada, voltado ao alcance dos resultados: a melhoria dos indicadores de desempenho industrial por meio do sucesso da implantação e desenvolvimento das OR's.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho foi organizado em sete capítulos. No primeiro capítulo consta a introdução composta pela descrição do problema e dos objetivos, além da delimitação e relevância do estudo. O capítulo 2 apresenta revisão da literatura relacionada ao estudo da liderança, o capítulo 3 mostra os conceitos de competências e o capítulo 4 aborda o tema grupos semi-autônomos.

Posteriormente, o capítulo 5 descreve o método adotado. O capítulo 6 dedica-se à exposição e discussão dos resultados, iniciando-se com a apresentação da unidade caso: A Michelin, a apresentação dos dados obtidos na etapa qualitativa com a análise documental e com as entrevistas com os líderes, e na seqüência, a apresentação dos resultados da etapa quantitativa. O capítulo 7 conclui com as considerações finais e o trabalho é encerrado com as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

2 LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Historicamente, os primeiros estudos sobre liderança norteavam-se pelos traços de personalidade dos líderes, sendo por isso conhecida como teoria dos traços. Em um segundo momento no estudo sobre a liderança, os estudiosos tentaram identificar conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança. Com base nesses conjuntos de comportamentos, os líderes puderam ser agrupados em diferentes estilos de liderança (BERGAMINI, 2005).

Para Robbins *et al.* (2006), alguns anos depois ficou evidenciado que os traços não serviam para definir com precisão suficiente a natureza da liderança, já que esta parecia ser afetada por fatores externos aos líderes em cada situação. Então, os pesquisadores começaram a procurar nos comportamentos em grupo uma resposta para a verdadeira definição de liderança.

Na década de 1950, segundo os mesmos autores, surgiu a abordagem comportamental na qual a formação de líderes se tornou uma atividade importante, pois por meio dela seria possível modificar e adaptar comportamentos. Em 1960, surgiu outra variável na definição do processo de liderança - a situação e o contexto. Começou a questionar nessa abordagem se as características situacionais podiam funcionar como variáveis moderadoras na relação entre liderança e eficácia grupal - esta é a denominada abordagem situacional.

Bergamini (2005) cita que, em 1970, estudos se destacam com análises dos estilos comportamentais propostos por Burns: A liderança transacional, transformacional e carismática com a avaliação de suas características para o líder.

No século atual, na era da globalização e de grandes complexidades, em que as mudanças organizacionais se processam de uma forma constante e a ritmos cada vez mais acelerados, para fazer face à atualização e competitividade, a liderança assume uma importância como nunca antes.

Com o breve relato histórico do surgimento das teorias de liderança, que teve como objetivo introduzir o assunto, é possível observar no item seguinte as principais definições de liderança, considerando inclusive, como esses conceitos são discutidos nos diferentes aspectos e pontos de vista.

2.1 DEFINIÇÕES E ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

No que se refere à conceituação de liderança, verifica-se que não há uma definição universal, mas abordagens diferenciadas que se aplicam de acordo com o contexto. Taylor e Fayol, por exemplo, já se divergiam em suas ideias. De acordo com Fayol (2003, p. 38) Taylor define liderança como “Saber exatamente o que esperar dos seus funcionários e verificar que eles façam o que tem que ser feito de forma melhor e mais econômica”. Fayol discorda e diz que “Taylor considera a parte como um todo”. Para Fayol, “[...] a arte de comandar é a arte de escolher, de organizar e de dirigir o pessoal de maneira a tirar o melhor proveito possível dos recursos disponibilizados pela empresa” (FAYOL, 2003, p. 38).

Kets de Vries (2010, p. 185) acrescenta que:

Uma das dificuldades quando se tenta compreender o conceito de liderança, está relacionada em se considerar ao mesmo tempo como uma propriedade e como um processo. Como propriedade, a liderança é um conjunto de características - um esquema comportamental e atributos da personalidade - que permite a certos indivíduos atingir seus objetivos com maior eficácia. Como processos, a liderança pode definir-se como o esforço de um líder, fundado sobre várias bases de poder (uma atividade que comporta o seu próprio conjunto de competências), para influenciar os membros de um grupo com o objetivo de orientar suas atividades para um objetivo comum.

De maneira geral, as pesquisas sobre liderança se dividem em duas escolas antagônicas. De um lado, os “personalistas”, afirmando que as variáveis específicas da personalidade determinam a eficácia da liderança. Os participantes dessa teoria enxergam a liderança como propriedade ou como processo. No lado oposto, estão os “situacionistas”, que recusam a influência de diferenças individuais e atribuem todas as variações de eficácia da liderança ao ambiente no qual estão sujeitos (KETS DE VRIES, 2010).

Podem-se verificar no Quadro 01 os diversos conceitos de liderança, em ordem cronológica, com base na pesquisa de Rouco e Sarmiento (2010):

<i>Pigors (1935)</i>	<i>Processo de estímulos mútuos que, pela interação bem sucedida das diferenças individuais, davam energia renovada na perseguição de uma causa comum.</i>
<i>Jennings (1944)</i>	<i>Forma de interação que envolve o comportamento do papel de líder por uns indivíduos e o de seguidores por outros.</i>
<i>Stogdill (1950)</i>	<i>Processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e o seu esforço para a realização de objetivos.</i>
<i>Bass (1960)</i>	<i>Esforço de um indivíduo para mudar o comportamento dos outros. Quando de fato os outros membros mudam os seus comportamentos, esta mudança é entendida como liderança bem sucedida. Se os outros são reforçados ou recompensados por terem alterado os seus comportamentos, considera-se esta liderança como eficaz.</i>
<i>Eisenhower</i>	<i>"é a habilidade de decidir o que deve ser feito, e conseguir que os outros o façam" (Larson, 1968, p. 21). Representa uma influência interpessoal, exercida e dirigida, através de um processo de comunicação, para a realização de um objetivo ou de vários objetivos específicos.</i>
<i>Burns (1978)</i>	<i>Representa o caminho para uma moral elevada, a consideração individual, o estímulo intelectual, uma inspiração motivacional, uma visão e uma referência de valores éticos.</i>
<i>Yukl</i>	<i>"o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados" (2002, p. 7).</i>
<i>Vieira (2002)</i>	<i>Processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.</i>
<i>Kinicki e Kreitner</i>	<i>"um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos" (2006, p. 347).</i>

Quadro 01: Perspectivas do conceito de liderança

Fonte: Rouco e Sarmento (2010) adaptado pela autora

Apesar das inúmeras definições, o significado da liderança pode depender do tipo de abordagem e da Instituição. Não obstante ao compará-las, há similaridade suficiente entre as definições para permitir significados semelhantes. A liderança foi concebida como: foco no processo do grupo; arte de induzir a concordância; exercício de influência interpessoal; ato ou comportamento; forma de persuasão; relação de poder; instrumento para conseguir objetivos; efeito emergente de interação; papel diferenciado e tantas outras concorrem para a combinação desta definição (ROUCO; SARMENTO, 2010).

Oliveira e Tadeucci (2008) organizam um quadro que permite visualizar as diferentes abordagens de liderança, suas características e principais estudiosos. Este quadro é reproduzido a seguir:

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS	AUTORES / ESTUDOS
<i>Traço pessoal</i>	<i>Liderança como característica inata. Preocupação em identificar as qualidades que distinguem os líderes de seus seguidores.</i>	<i>Gibb - 1947, Stogdill - 1948, Mann - 1959, Handbook of leadership - 1974, Lord et al. - 1986, Bass - 1990, Locke et al. - 1991, Lord e Maher - 1991, House et al., 1991.</i>
<i>Estilo</i>	<i>Características pessoais do líder relacionadas ao seu comportamento. Se o comportamento do líder pode ser modificado, logo a ênfase foi no treinamento, e não mais na seleção. Foco na Consideração e iniciativa para estruturação.</i>	<i>Stogdill - 1948, Korman - 1966, Lowin e Craig - 1968, Kerr et al. - 1974, Greene - 1975, Rush et al. - 1977, Sims e Manz - 1984, Podsakoff et al. - 1984, Fry et al. - 1986, Lord e Maher - 1991.</i>
<i>Contingencial</i>	<i>Fatores situacionais no centro do entendimento da liderança. Paralelo ao abandono das teorias universalistas e à adoção gradual de estrutura mais particular, baseada na premissa de que “tudo é relativo”.</i>	<i>Lawrence e Lorch - 1967, Fiedler - 1967; 1993, Strube e Garcia - 1981, Kennedy - 1982, Vecchio - 1983, Podsakoff et al. - 1984, Peter et al. - 1985, Bryman - 1986, Fiedler e Garcia - 1987.</i>
<i>Nova Liderança</i>	<i>Tratamento de temas comuns, como liderança Transformacional, carismática e visionária. Líder define a realidade organizacional pela articulação da visão e da missão. Líderes como gestores do significado, e não em termos de processo de influência.</i>	<i>Selznick - 1957, Weber - 1968, House - 1977, Zaleznik - 1977, Burns - 1978, Roberts - 1985, Peters e Austin - 1985, Bass - 1985, Bennis e Nannus - 1985, Tichy e Devanna - 1986, Sashkin - 1988, Conger - 1989, Westley e Mintzberg - 1989, Kotter - 1990, Bryman - 1992.</i>

Quadro 02: Abordagens referentes à liderança, em ordem cronológica
 Fonte: Oliveira e Tadeucci (2008, p. 86)

Kets de Vries (2010) considera que a liderança não é exercida isoladamente. Não existem líderes sem subordinados e todas as atividades de liderança ocorrem dentro de um contexto. Assim, para compreender o comportamento de um líder, não deve ser levado em conta somente sua configuração pessoal, mas também as características dos subordinados e as condições de trabalho oferecidas. Alguns estilos de liderança não se adaptam a algumas situações ou a certos tipos de subordinados. A Figura 01 mostra a equação da liderança:



Figura 01: A equação da liderança
 Fonte: Kets de Vries (2010, p. 187)

McGregor (1999) propõe uma divisão mais específica. Ele ressalta que a liderança não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis, em que considera: (1) as características do líder, (2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados, (3) características da organização, em especial a tarefa a ser realizada e a (4) conjuntura social, econômica e política.

Likert (1979), procurando estabelecer relações entre o comportamento de liderança e sua eficácia, indicou como base para a classificação duas linhas guias: o estilo democrático (gerenciamento voltado aos subordinados e suas respectivas necessidades, procurando apoiá-los e criar um clima mais amplo e confiável) e o estilo autocrático (direção das ações no sentido de conseguirem que o trabalho seja cumprido, ocupando-se prioritariamente com assuntos de planejamento, formulação de procedimentos e estabelecimento de padrões de produtividade).

Posteriormente após realização de novas experiências, Lewin (1970 *apud* MAXIMIANO, 1995) propõe uma nova categorização e acrescenta a liderança liberal (*laissez-faire*) – o líder tem participação mínima e transfere as decisões para o grupo; o grupo é quem decide.

O comportamento do líder pode ser representado em uma escala, considerando a autocracia e a democracia como pontos opostos, como estabelecem Tannenbaum e Schmidt (1958 *apud* MAXIMIANO, 2000), em sete níveis de diferentes características demonstrados na Figura 02. Conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa.

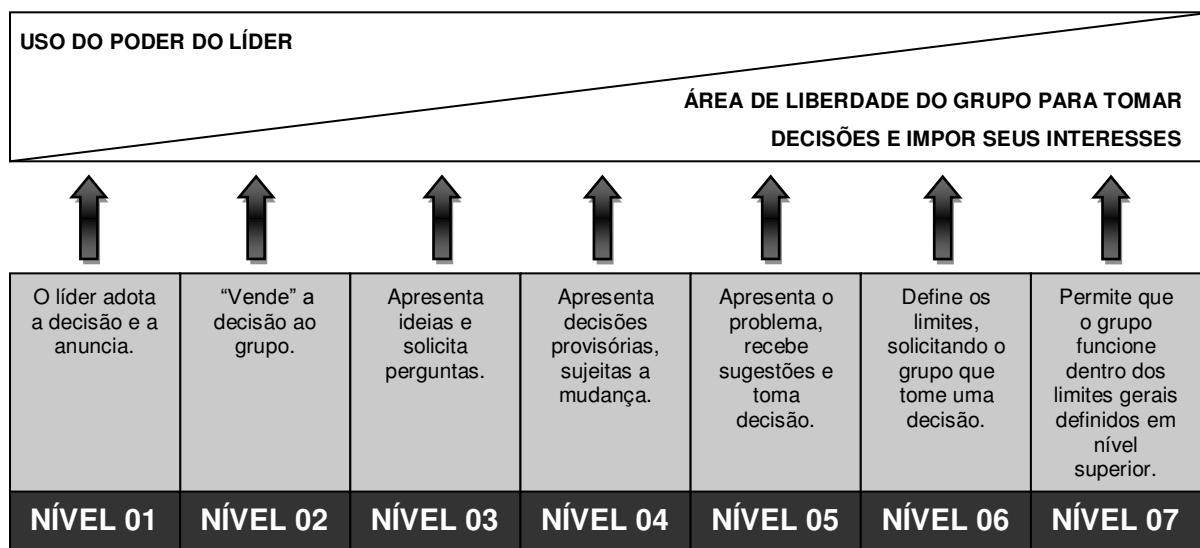


Figura 02: *Espectrum* do estilo de liderança de Tannenbaum e Schmidt
 Fonte: Maximiano (2000, p. 407)

A próxima descrição divide a liderança em dois estilos, a liderança orientada para pessoas (focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatiza as relações humanas e o trabalho em equipe, ouve e presta atenção, é amigável e apóia sua equipe) e a orientada para tarefa (focaliza o trabalho do subordinado ou do grupo, enfatiza cumprimento dos prazos, padrões de qualidade e custo, necessidade de cumprir e superar metas, esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefa para pessoas específicas).

Com a evolução das teorias de liderança, a simplicidade do modelo autocrático-democrático deu lugar à complexidade. O modelo tarefas-pessoas revela que a liderança é um processo que abrange múltiplos comportamentos e que depende tanto do líder quando do liderado, entre outros fatores. Certos comportamentos, nas duas dimensões, podem produzir satisfação e desempenho ao

mesmo tempo em que a ocorrência do contrário se torna factível (MAXIMIANO, 2000).

Em 1964, Blake e Mouton (1989) formularam um programa de treinamento e desenvolvimento organizacional estabelecido a partir do conceito de *Grid* Gerencial, (*managerial grid*) demonstrado na Figura 03, sob a perspectiva de duas dimensões. A proposta central era a de que os gerentes mais eficazes seriam aqueles que apresentariam preocupação extremamente alta com sua equipe de trabalho e com o desempenho da tarefa. A visão bidimensional da liderança permitiu oferecer uma explicação para conciliar a eficácia do líder com as duas orientações e cinco diferentes estilos de liderança, apresentadas a seguir a partir de Robbins *et al.* (2006); Bass (2008); Miller (2009) e Conde (2004):

- (1) Gerência Empobrecida, quadrante 1.1, verifica-se baixa ênfase tanto na produção quanto nas pessoas;
- (2) Autoridade e obediência, quadrante 9.1, mínima preocupação com as pessoas em relação à preocupação com a produção;
- (3) Gerência em Equipe, de acordo com o quadrante 9.9, orientação é simultânea tanto para as pessoas quanto para a produção;
- (4) Gerência de Clube Recreativo, apontada no quadrante 1.9, elevada preocupação com as pessoas em detrimento da produção;
- (5) Gerência do Homem Organizacional, localizada no quadrante central 5.5, que representa o equilíbrio entre a necessidade da produção e das pessoas.

O *Grid* representa a interação entre as pessoas e a produção que de acordo com a pontuação é estabelecido o estilo de liderança, sendo que para os autores, o melhor estilo é aquele que mais se aproximar da possibilidade 9-9.

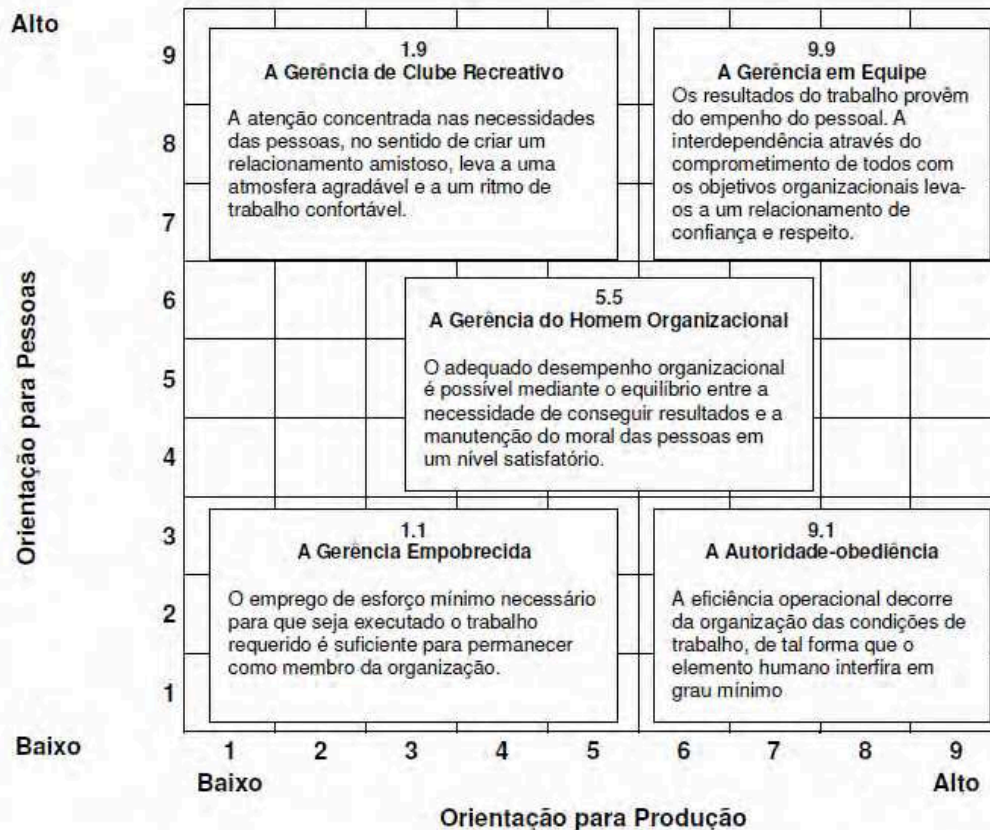


Figura 03: *La grille managériale*
 Fonte: Blake e Mouton (1989, p. 13)

Depois de alcançar grande repercussão, o modelo de *Blake e Mouton* foi criticado pela proposta de um comportamento que funcionaria bem em qualquer situação. Os críticos diziam não haver estilos melhores que outros em qualquer que fosse a situação. A ideia de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional, apresentadas a seguir (CONDE, 2004).

2.1.1 Liderança situacional por Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1986, p. 105) definem “liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”. O estilo de liderança é definido pelos autores como sendo o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras, como é visto por essas outras pessoas.

A característica principal do modelo de Liderança Situacional é a capacidade do líder de ajustar seu comportamento ao grau de maturidade do liderado, considerando que há modelos de comportamento a serem seguidos. Os autores acreditam, ainda, que é papel do líder auxiliar no amadurecimento do liderado. O líder necessita acompanhar o grau de maturidade do liderado para atuar com estilo adequado, inclusive se houver uma involução do grau de maturidade.

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 187), a maturidade é definida “como a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”. Os autores incluem neste conceito de maturidade duas dimensões. A primeira (maturidade de trabalho) refere-se à capacidade de fazer alguma coisa, e está relacionada com o conhecimento e a capacidade técnica, enquanto a segunda dimensão (maturidade psicológica) está relacionada com a disposição ou motivação para realizar alguma coisa. Refere-se à confiança em si mesmo e ao empenho.

A partir dos conceitos acima descritos, pode-se compreender a definição deste modelo proposto pelos autores. A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Na Figura 04 visualiza-se o esquema geral desse modelo.

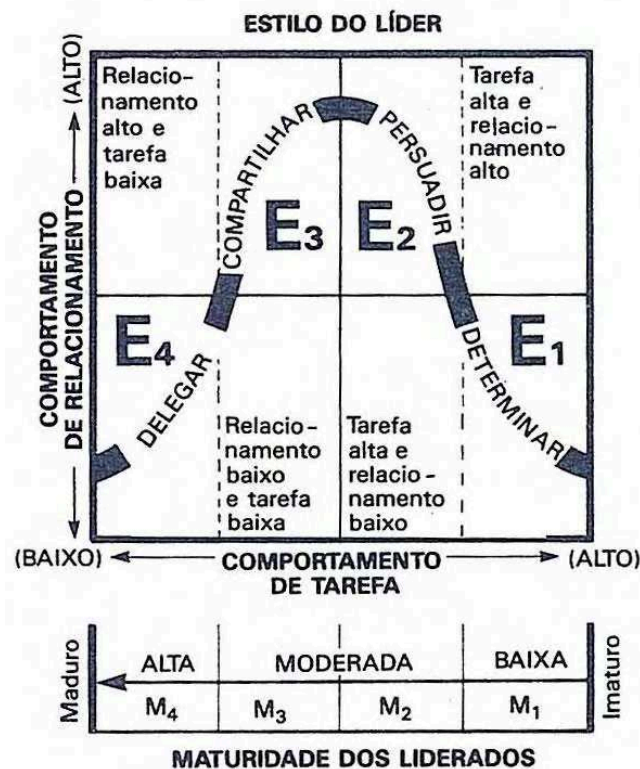


Figura 04: Liderança situacional
 Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189).

Essa figura demonstra o estilo de liderança a ser adotado, segundo o grau de maturidade do liderado e a tarefa a ser executada. O estilo é indicado pela curva que passa pelos quadrantes. Essa curva é chamada de prescritiva, e recebe esse nome porque indica o melhor estilo para o grau de maturidade. Os estilos indicados na curva são provenientes da combinação entre comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento.

Conforme se pode observar na Figura 04, os autores da Liderança Situacional propõem quatro estilos de liderança: determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4), os quais são uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento.

A maturidade dos liderados é apresentada dentro de um contínuo (imaturo/maduro) em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Desta forma, o conceito básico da Liderança Situacional afirma não existir um modo único ou melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

O estilo de liderança determinar (E1) é apropriado para pessoas com nível de maturidade baixo (M1); geralmente essas pessoas não possuem capacidade e nem disposição para assumirem responsabilidade de fazer algo. O líder assume um estilo diretivo, onde a orientação é clara, específica e a supervisão rigorosa; define as atividades que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executá-las. Este estilo envolve um comportamento alto de tarefa e baixo de relacionamento.

Para pessoas que não tem capacidade, mas sentem disposição em assumir a responsabilidade de uma determinada tarefa, ou seja, com nível de maturidade entre baixo a moderado (M2), o estilo de liderança correspondente é o persuadir (E2). Neste estilo, apesar do líder assumir um comportamento diretivo, ele procura ao mesmo tempo apoiar e reforçar a disposição do liderado; através de explicações e comunicação bilateral, ele tenta convencer o liderado a adotar o comportamento desejado. Frequentemente, o liderado segue adiante se ele compreender a razão da decisão tomada pelo líder e se o mesmo oferecer algum auxílio e direção. Este estilo implica um comportamento alto tanto para tarefa como para relacionamento.

As pessoas com nível de maturidade entre moderado a alto (M3) têm capacidade, entretanto, não possuem disposição para realizar o que o líder deseja. Assim, o líder precisa apoiar os esforços do liderado, para ele poder utilizar a capacidade que já possui. O estilo compartilhar (E3) é o mais apropriado para este nível de maturidade, é um estilo participativo, de apoio e não diretivo, ou seja, líder e liderado participam juntos do processo de tomada de decisão. Esse estilo envolve um comportamento alto de relacionamento e baixo de tarefa.

Para liderado que tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades, ou seja, nível de maturidade alto (M4), o estilo de liderança delegar (E4) é o mais eficaz. O líder pode ainda identificar o problema, mas cabe ao liderado a responsabilidade de desenvolver alternativas para solucioná-lo; ele decide como, quando e onde fazer as coisas. Esse estilo implica um comportamento baixo tanto para tarefa como para relacionamento.

A Liderança situacional promove a reflexão sobre o estilo mais adequado e também para o menos adequado a uma determinada situação e a um determinado grupo. A coerência de atuação é a escolha do estilo de acordo com a situação.

Outro aspecto considerado pela Liderança Situacional é a influência cultural sobre os comportamentos e, conseqüentemente, a atuação da liderança. Numa pesquisa realizada, Hersey e Blanchard (1986) avaliam que, dependendo do país e da cultura, há maior ênfase num estilo ou outro de liderança.

De acordo com os mesmos autores, a chave para aplicação da Liderança Situacional consiste em diagnosticar o nível de maturidade do liderado e o líder adotar o estilo de liderança apropriado frente a uma determinada tarefa.

Após a apresentação dos conceitos-chave da Liderança Situacional, destaca-se ainda, que a ênfase deste modelo recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma situação específica. A seguir, insere-se o conceito de liderança líder transacional, transformacional e carismática para um melhor enquadramento em relação ao que se pretende avaliar neste estudo.

2.1.2 Liderança transacional, transformacional e carismática

De acordo com Bass (2008) e Robbins *et al.* (2006), com base na ênfase dos estudos de estilos de liderança no comportamento dos líderes, identificou-se uma relação líder-subordinado mais densa, com destaque na capacidade de influência que o líder exerce sobre seus subordinados. Essa constatação deu origem às lideranças e às características dos líderes:

1. Transacional – Entende-se a liderança por interesse de se estabelecer trocas, seja de ordem política, econômica ou psicológica, de forma que o seguidor perceba a valorização daquilo que está trocando, e dessa busque os resultados. O líder aponta o propósito de sua demanda podendo estabelecer recompensas ou punições tal que o seguidor seja condicionado a responder conforme esperado; supervisiona e procura os desvios em relação às regras e às normas fixadas; empreende ações corretivas; intervém somente quando os critérios não são preenchidos; abdica toda a responsabilidade e evita tomar decisões;

deixa claros os papéis e tarefas atribuídos a fim de levar seus subordinados a atingirem os objetivos estabelecidos.

2. Transformacional – O líder tem carisma: fornece uma visão, cria sentimento de missão a ser cumprida, faz nascer o orgulho, suscita respeito e confiança; concentra os esforços para atividades essenciais; compartilha e divide; favorece a inteligência, a racionalidade e a resolução detalhada dos problemas; trata cada empregado individualmente, apóia e aconselha.

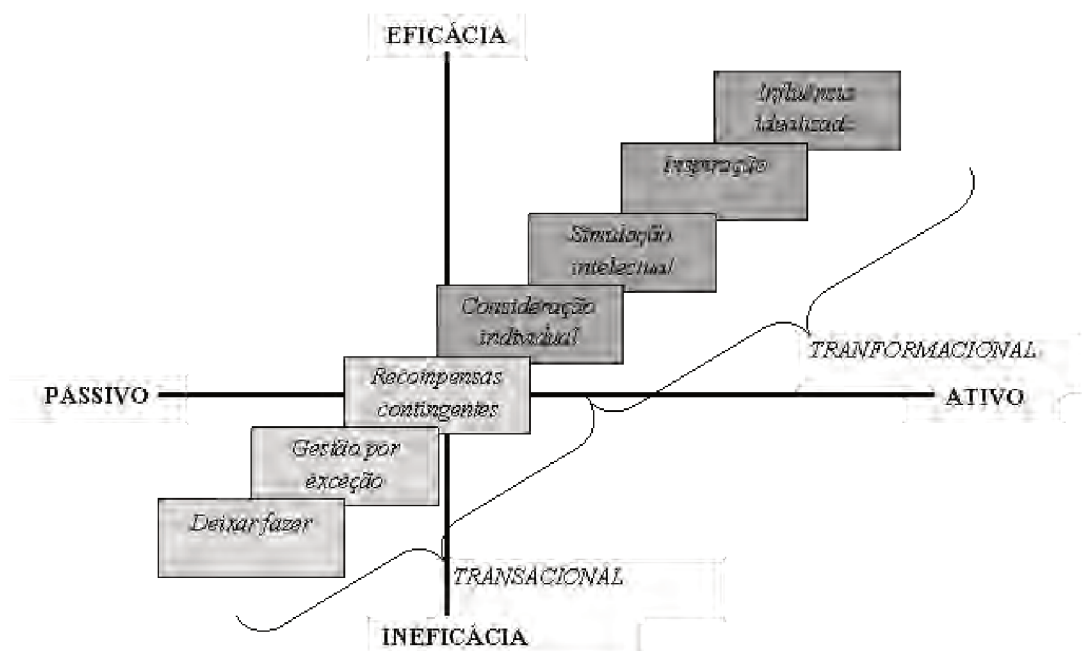


Figura 05: Conjunto dos métodos de liderança
 Fonte: Robbins *et al.* (2006, p. 446)

Boyd (*apud* STONER; FREEMAN, 1999, p. 357) propõe um refinamento nas características do líder transformador para acompanhar a constante mudança das estruturas e estratégias das indústrias. Segundo esse autor, o novo perfil de líder transformador deve possuir algumas habilidades, que estão citadas abaixo:

- Habilidade de previsão – prognosticar em um ambiente de constante mudança;

- Habilidade de persuasão – uso da influência e do exemplo para induzir seus seguidores a agir de acordo com os propósitos do líder ou (mais provavelmente) com os propósitos compartilhados de um grupo maior;
- Habilidade de conjugar aspectos múltiplos – importância de estar informado das necessidades econômicas, de segurança, psicológicas, espirituais, sexuais, estéticas e físicas dos empregados, para poder engajá-los nas motivações, valores e objetivos compartilhados;
- Habilidade de dar poder – a disposição de compartilhar o poder e de fazê-lo com eficácia;
- Autocompreensão – habilidades introspectivas de conviver com um sistema de organização em que os líderes compreendem tanto suas necessidades e objetivos quanto as necessidades e objetivos dos empregados.

Segundo Stoner e Freeman (1999) a liderança transformacional, também chamada de liderança carismática por esses autores, é o estilo de liderança que se baseia na excepcional capacidade que alguns líderes possuem de influenciar seus seguidores e de transformar a organização com sua energia e visão pessoal. Esses líderes consideram questões de necessidades dos seguidores, transformam velhos problemas e paradigmas a partir de novas perspectivas, possuem uma enorme capacidade de motivar seus seguidores ao alcance de metas.

Para Robbins *et al.* (2006), sobre a liderança carismática, a análise mais abrangente foi realizada por Jay A. Conger e Rabindra N. Kanungo na Universidade McGill, na qual esses autores destacaram na conclusão de seus estudos que os líderes carismáticos possuem um conjunto de características fundamentais que os diferenciam dos demais, a saber:

1. Visão – apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor. Quanto maior o degrau entre essa meta idealizada e a atual, mais os seguidores tenderão a atribuir ao líder uma visão extraordinária;
2. Forte convicção – São tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcarem com custos altos e dedicarem-se ao auto-sacrifício para realizar o que pretendem;

3. Sensibilidade ao ambiente – Fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários a provocar a mudança;
4. Habilidade de articulação – Esclarecem e formulam sua visão de maneira compreensível, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, conseqüentemente, atuando como força motivadora;
5. Comportamento fora do habitual – Adotam atitudes como modernas, não convencionais. São percebidos como agentes de mudança radical.

Ainda segundo Robbins *et al.* (2006), a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional. A liderança carismática foca seus esforços para entender a atuação de líderes que obtiveram destaque em suas trajetórias, pesquisando as qualidades e os comportamentos que os diferenciam dos líderes não carismáticos, destacando características como autoconfiança e clareza ao transmitirem suas ideias, boas habilidades de se comunicarem e capacidade de influenciar seus seguidores com convicção.

2.1.3 Liderança versus gerência

É preciso estar atento ao se discutir sobre liderança, pois existem conflitos sobre o conceito quando associado ao simples ato de delegar tarefas, que está mais vinculado ao cargo de gerente.

O líder pressupõe algumas características pessoais que vão além de um título ou cargo. Normalmente, quando o líder está comprometido com um projeto, ele pensa no objetivo da empresa com visão sistêmica da realidade, e contribui para que isso se espalhe entre as outras pessoas. Gerenciar é diferente de liderar, como cita Kotter (1997 *apud* ALMEIDA *et al.*, 2008) no Quadro 03 abaixo:

Liderar	Gerenciar
Gestão da mudança.	Gestão da complexidade.
Alinhar pessoas com visão e as estratégias.	Organizar e treinar pessoas.
Falar com muitas pessoas em todas as direções.	Desenvolver e comunicar planos de ação.
Apresentar valores às pessoas.	Selecionar pessoas de acordo com funções.
Motivar pessoas.	Decidir sobre delegação de autoridade.
Apresentar visão de futuro.	Definir estrutura e hierarquia.
Lidar com barreiras à mudança.	Controlar pessoas e solucionar problemas.

Quadro 03: Comparação de liderança e gerência.

Fonte: Kotter (1997 *apud* ALMEIDA *et al.*, 2008, p. 09)

Da mesma forma, Bennis (2008, p. 1) reforça que “[...] um gestor é considerado bom se faz bem as coisas, enquanto um bom líder faz as coisas certas”. Ele identifica quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem.

Descobrimos que Gerentes focam-se em resultados, comandam, expressam suas opiniões e, em geral, são seguidos porque são chefes. Líderes, por sua vez, buscam atingir seus resultados por meio das pessoas, inspiram, ajudam a formar opiniões e são seguidos porque acreditamos neles. Líderes são iniciadores, influenciadores e motivadores. São características que fazem muita diferença dentro das Organizações. (p. 1)

O quadro abaixo formulado por Bennis (1996) tem um posicionamento muito interessante sobre a diferença entre gerentes e líderes:

<i>O gerente:</i>	<i>O líder:</i>
<i>Administra,</i>	<i>Inova,</i>
<i>Mantém,</i>	<i>Desenvolve,</i>
<i>É uma cópia,</i>	<i>É original,</i>
<i>Prioriza sistemas e estruturas,</i>	<i>Prioriza pessoas,</i>
<i>Depende de controle,</i>	<i>Inspira confiança,</i>
<i>Tem uma visão de curto prazo,</i>	<i>Tem perspectiva de futuro,</i>
<i>Pergunta como e quando,</i>	<i>Pergunta que e por que,</i>
<i>Tem olhos voltados para o possível,</i>	<i>Tem olhos no horizonte,</i>
<i>Imita,</i>	<i>Inventa,</i>
<i>Aceita o status quo,</i>	<i>Desafia,</i>
<i>É o bom soldado clássico,</i>	<i>É o seu próprio comandante,</i>
<i>Faz as coisas direito.</i>	<i>Faz a coisa certa.</i>

Quadro 04: Gerentes versus líder
 Fonte: Bennis (1996, p. 42)

Drucker (2006, p. 264), afirma:

[...] a base de uma liderança eficaz concentra-se em uma reflexão exaustiva na missão da organização clara e acessível a todos. O líder fixa os objetivos a atingir, as prioridades, enuncia as regras e acompanha o seu cumprimento; o líder eficaz conhece bem o processo e sua equipe por isso, antes de aceitar um compromisso ele refletiu se ele é bom e desejável.

Pesquisa realizada por Bennis (2008), coordenada pela Caliper Brasil – consultoria em recursos humanos com sede em Princeton, *New Jersey* - EUA com atuação global, contou com a parceria da revista *HSM management* e foi aplicada em 223 CEOs (*Chief Executive Officer*) brasileiros, e identificou as principais características do gestor brasileiro, que são: relacionamento pessoal, resolução de problemas, autoconfiança, características de personalidade com alto grau de persuasão, senso de urgência, desejo de assumir riscos, assertividade, habilidades de expor de forma clara o seu ponto de vista, flexibilidade para ajustar-se às mudanças, auto-estima e resiliência.

O autor destaca ainda que os gerentes brasileiros assemelham-se aos americanos, pois possuem muito mais as características de um líder do que de um gerente. Entretanto, deve se destacar que os entrevistados da pesquisa conduzida por Bennis (2008) eram executivos de empresas, bem sucedidos em suas carreiras e, portanto com o perfil mais próximo do esperado.

Segundo Bennis (2008), existem diversos níveis de liderança e pode-se levantar a hipótese de que raramente serão encontradas estas competências em líderes que estejam no início de suas atividades. Desta forma, pode-se supor que a expectativa dos subordinados com relação ao comportamento de seus chefes se assemelhe muito mais ao comportamento de um líder do que de um gerente.

As organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisa-se de líderes que desafiem o *status quo*, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também é necessário administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia (ROBBINS *et al.*, 2006).

Oliveira e Tadeucci (2008, p. 90) reforçam essas ideias afirmando que o líder em um contexto de mudança organizacional deve possuir competências como: “[...] capacidade de criar ambientes voltados à participação, comprometimento, motivação e envolvimento [...] capacidade de comunicação eficaz, de forma a desempenhar seu papel de tradutor e negociador entre sua equipe e a alta direção”. O líder deve ser capaz de provocar mudanças.

No próximo capítulo será apresentado o tema competência, seus conceitos e as aptidões necessárias para o desenvolvimento eficaz do processo de liderança.

3 COMPETÊNCIA

Não é recente a preocupação das empresas com pessoas devidamente qualificadas em suas funções para resultados eficientes, entretanto, sobretudo nos últimos anos, as organizações passaram a atribuir maior relevância às questões relativas ao desenvolvimento das competências. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos dando origem a uma corrente teórica sobre a qual foram atreladas diversas conotações, sendo utilizada de diferentes maneiras.

Competência tem significados distintos, ligados tanto às tarefas e aos seus resultados, como às características das pessoas. Desta forma, o tema tem sido debatido amplamente. Para Fleury e Fleury (2001) tais discussões são, em âmbitos empresariais e acadêmicos, associadas a diferentes formas de entendimento: o nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Conforme os mesmos autores, normalmente competência é uma palavra utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Os verbos saber agir, mobilizar recursos, saber transferir, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica estão associados à noção de competência. De um lado, as competências devem agregar valor econômico à organização e do outro, valor social para o indivíduo:



Figura 06: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Le Boterf (2006, p. 37) complementa quando apresenta explicações acerca das competências profissionais:

<i>Saber agir e reagir com pertinência</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Saber o que e por que faz; - Saber julgar, escolher, decidir, arbitrar, negociar; - Saber conectar ações de acordo com uma finalidade; - Ir além do prescrito.
<i>Saber combinar os recursos e mobilizá-los dentro de um contexto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Criar sinergia, mobilizar recursos e competências; - Extrair o melhor dos recursos, do ambiente e das pessoas (qualidades, conhecimentos...).
<i>Saber transferir</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memorizar as múltiplas situações e soluções; - Saber retroceder, compreender, transmitir informações; - Localizar e interpretar os indicadores; - Criar condições e ajudar.
<i>Saber aprender e aprender a aprender</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar o conhecimento e a experiência; - Saber descrever como ele aprende; - Saber se desenvolver e rever modelos mentais.
<i>Saber se engajar</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Saber empreender, assumir riscos; - Comprometer-se e ter ética profissional.

Quadro 05: Profissional competente
Fonte: Le Boterf (2006, p. 37)

Em resumo, para esse autor, a competência pode ser considerada a resultante de três fatores: saber (conhecimento, saber fazer...), querer (motivação individual e iniciativa) e poder (ter condições possíveis de realização) agir e agir com

autonomia. “Ter a capacidade de auto-regular suas ações e de saber não apenas a contar com seus próprios recursos, mas buscar recursos complementares e reinvestir em suas competências para ir além do previsto” (LE BOTERF, 2010, p. 102).

McClelland (1987) define competência como a característica de uma pessoa relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam o alto desempenho fundamentado na inteligência e personalidade das pessoas. A competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

Zarifian (2002, p. 21) define competência em elementos complementares:

[...] é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se confronta e a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade. Trabalha-se a definição a partir da análise da questão da responsabilidade, no sentido de ‘responder por’, que significa ‘ir até o fim de sua tomada de iniciativa’, ou seja ‘assumir a plenitude de sua ação’.

Antunes (2001) complementa quando diz que a competência tem relação direta com a ponderação, apreciação, avaliação, julgamento e após a análise detalhada de uma determinada situação por diferentes ângulos, encontra-se a solução e decide-se a ação a ser tomada.

Resende (2003) contribui ao afirmar que a competência faz referência a uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para executar seu trabalho e desempenhar suas funções.

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais - *core competences* - são definidas como “um aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversos tipos de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias” (p. 04).

Durand (2001) chama a atenção quando afirma que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes. Ele descreve que as competências profissionais podem ser divididas em três dimensões (conhecimento, habilidade e atitude) independentes, mas com estreita relação ao todo.

A dimensão do **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo. A dimensão da **habilidade** corresponde ao saber como fazer algo, fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas a atingir um propósito específico. A dimensão da **atitude** corresponde a aspectos sociais e efeitos relacionados ao trabalho. A Figura 07 apresenta esse conceito, no qual mostra a interdependência e complementaridade entre as três dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes).

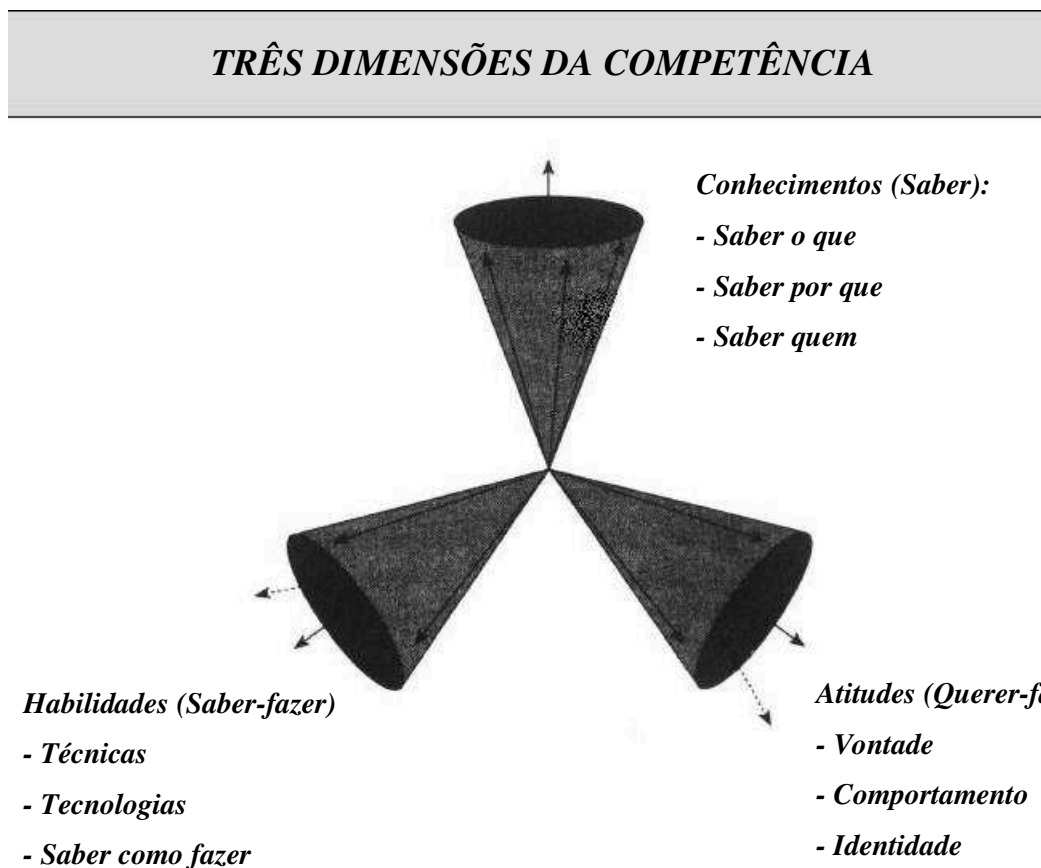


Figura 07: Explicação das três dimensões da competência
Fonte: Durand (2001, p. 281)

Segundo Brandão *et al.* (2002) este conceito de competência em três dimensões (*Knowledge, Know-How and Attitudes*) foi construído por Durand seguindo os princípios básicos de duas proposições:

1. As chaves do aprendizado individual de Henri Pestalozzi, pedagogo suíço que idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas, que se revelam na tríplice atividade da *head, hand e heart*, isto é, na vida intelectual, psicomotora e moral do indivíduo e
2. Bloom *et al.* (1973 e 1979 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2002) que desenvolveram a taxonomia, uma classificação de objetivos educacionais baseada em três domínios: cognitivo (objetivos vinculados à memória e ao desenvolvimento de capacidades intelectuais); afetivo (objetivos que descrevem mudanças de interesses, atitudes e valores); e psicomotor (objetivos relacionados ao desenvolvimento de habilidades manipulativas ou motoras).

Para Brandão *et al.* (2002), Durand englobou não só questões técnicas, mas a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, o que evidencia a existência de uma analogia entre os três autores, conforme demonstrado na Figura 08:



Figura 08: Analogia entre as proposições de Pestalozzi, Bloom e Durand
Fonte: Brandão *et al.* (2002, p. 2)

A competência, portanto, segundo Carletto, Francisco e Kovaleski (2005) não se limita a quantidade de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir a iniciativa de ir além das expectativas, ter habilidade em entender e dominar novas situações no ambiente de trabalho, ser responsável e reconhecido por suas atitudes.

Para Girardi (2004) é possível classificar competências em dois enfoques: humanas ou profissionais (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e organizacionais (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades), ressaltando que o conjunto de competências profissionais, aliado aos processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à organização.

Le Boterf (2010, p. 104) conclui que:

[...] se reconhecer uma pessoa que sabe agir com competência se ela: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pessoais adequados (conhecimentos, habilidades, comportamento...) e do seu ambiente (banco de dados, colegas, especialistas, outros ofícios...) para gerir um conjunto de situações profissionais e assim obter resultados (produtos, serviços) satisfatórios a certos critérios de desempenho para um destinatário (clientes...).

O tópico a seguir, mostra o conjunto de aptidões necessárias aos participantes de um processo de liderança, nisto consiste analisar as características do líder e de seus liderados.

3.1 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROCESSO DE LIDERANÇA

Com a inserção das competências sociais e as habilidades necessárias as práticas das funções gerenciais, a importância de se discutir as competências da liderança torna-se fundamental. A presença do líder é importante por estar vinculada diretamente à eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e transformações do ambiente e para a integridade das instituições.

Bennis (1999), em seu artigo *The Leadership Advantage*, mostra o resultado de uma pesquisa que descreve não apenas as características de líderes eficazes, mas as expectativas que as equipes têm de seus líderes. “As organizações

asseguram que as pessoas utilizam de 5 a 10% de suas habilidades no trabalho. O desafio do líder é aprender como reconhecer e empregar essas habilidades” (p. 2).

O autor afirma que a chave para vantagens competitivas futuras será a utilização da liderança como ferramenta fundamental para uma organização com capacidade de criar uma estrutura social e gerar capital intelectual em seus empregados.

Em uma organização as pessoas procuram quatro coisas: significado ou sentido para a realização de suas atividades, a confiança do líder, um estímulo de esperança e otimismo e os resultados. Para gerir a estas necessidades e para desencadear na organização o capital intelectual das pessoas, os líderes podem promover circunstâncias de apoio, que por sua vez podem criar resultados respectivos. Segundo Bennis (1999), para promover tais circunstâncias, os líderes devem apresentar características como:

- Ter visão sistêmica: corresponde a ter muito claro ‘o que se pretende’ e ‘qual é o alvo’, tanto no nível profissional como pessoal. Dessa forma, os líderes encontram forças para persistirem diante das adversidades da vida e são capazes de estabelecer a missão organizacional, para que as pessoas tenham clareza dos propósitos e dos objetivos da empresa de curto e longo prazo.
- Ter finalidade e propósito: o tempo e energia dedicados ao trabalho demandam um compromisso e a necessidade de ter paixão. Amar aquilo que faz. Dessa forma, consegue-se estabelecer uma relação de esperança e inspiração que demonstra um entusiasmo empolgante entre os colaboradores.
- Gerar confiança e apoio: A confiança torna-se o vínculo das pessoas com a organização e para isso o líder precisa ser competente, constante, disciplinado, franco, autêntico, sincero e ter caráter. Quando se é verdadeiro sobre suas imperfeições, ou reconhece que não se tem todas as respostas, se ganha compreensão e o respeito dos outros.
- A maturidade se mostra importante para que o líder exerça seu papel baseado em experiências já vivenciadas e mantenha um aprendizado contínuo. O líder procura o aprimoramento, está sempre disposto a

correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Gosta de aprender com as adversidades e faz disso um aprendizado.

- Alimentar esperança. Ter um grau elevado de otimismo, ter energia e motivação, demonstrar expectativas para o sucesso gerando meios para alcançar os resultados.
- Dar retorno (*feedback*) claro e aberto com a prática do *coaching* para calibração da sua equipe. Compartilhar informações.
- Desenvolver o capital intelectual de sua equipe, preocupando-se em ampliar o crescimento das pessoas e criar um ambiente de constante aprendizado.

Além disso, no mesmo artigo, encontram-se alguns atributos essenciais descritos como características inerentes ao líder que implicam na busca de melhores *performances*:

- Competência técnica: instrução do negócio, do processo e entendimento dos recursos utilizados;
- Habilidade conceitual: facilidade para o pensamento abstrato ou estratégico;
- Experiências anteriores com histórico de bons resultados;
- Capacidade de comunicar, motivar e delegar;
- Capacidade de identificar, atrair e reter talentos;
- Saber julgar situações, tomar decisões difíceis em um curto espaço de tempo com dados imprecisos
- Caráter: qualidades que definem quem a pessoa é. Ser exemplo.

Os líderes raramente apresentam falhas nos três primeiros atributos tendo em vista a função que ocupam, porém em um futuro próximo, os líderes eficazes serão diferenciados pelo desenvolvimento das outras habilidades. O bom senso e a facilidade de desbloquear a capacidade das pessoas em inovar, criar e adaptar-se a mudanças serão exigências essenciais (BENNIS, 1999).

Para Bennis e Nanus (1985 *apud* CONDE, 2004), líderes eficazes executam uma série de atividades para desenvolver suas habilidades e aumentar o

conhecimento por meio da experiência em termos de sucessos e fracassos; buscam examinar os pressupostos e testam suas ideias pelas reações de colegas e especialistas externos; encaram os erros como oportunidades de desenvolvimento; buscam reunir continuamente informação sobre as mudanças e acontecimentos incertos.

Em relação a este tema, diversos autores o tratam com abordagens diferenciadas, o que não nos permite afirmar qual delas está correta, pelo contrário, é possível perceber uma complementaridade entre as diversas postulações. O Quadro 06 seguinte apresenta uma amostra dessas várias abordagens:

AUTORES	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
Nanus, 1989	<i>Ter visão de futuro e iniciativa, ser justo, honesto, tolerante, dependente, cuidadoso, aberto, leal e comprometido. Deve incentivar a troca de ideias, a comunicação clara e constante, a confiança e a busca por soluções cooperativas para os problemas.</i>
Gardner, 1990	<i>Ter inteligência e capacidade de julgamento, energia, iniciativa, conhecimento e aptidão para tarefas. Ter uma extraordinária habilidade em lidar com pessoas compreendendo suas necessidades; ter compulsão para as realizações; coragem e perseverança. Ter capacidade de conquistar e manter a confiança das pessoas. Ter domínio e forte impulso para assumir o controle, adaptabilidade e flexibilidade de abordagem. Saber delegar e motivar.</i>
Covey, 1991	<i>Buscar aprendizado contínuo, acreditar nas pessoas, ser alegre, agradável, feliz, otimista, positivo, animado, entusiasmado, esperançoso, acreditar nas pessoas, ter orientação para o serviço, ter uma vida equilibrada, buscar sinergia.</i>
DePree, 1993	<i>Demonstrar integridade em seu comportamento e confiança nas habilidades das outras pessoas. Ter discernimento, compreender as preocupações e anseios de sua equipe, agir com honestidade, ter senso de humor, ser paciente e compassivo; saber ouvir; ter visão ampla; estar presente. Ter capacidade de previsão de imprevistos e coragem para enfrentar decisões difíceis.</i>
O'Toole, 1996	<i>Nunca perder de vista seus objetivos ou abrir mão de seus princípios. Deve ser simultaneamente íntegro e pragmático, refletir os valores e aspirações de seus seguidores. Aceitar a liderança como uma responsabilidade, não um privilégio. Ter respeito pelas pessoas, ser útil, saber ouvir, testar ideias e explorar todos os lados das questões e opiniões.</i>
Collins, 2002	<i>Ter auto-motivação e conduzir sua equipe a projetos audaciosos. Ter humildade e modéstia; vontade e determinação. Saber montar sua equipe e feito isso, descobrir qual o melhor caminho para a excelência.</i>
Kotter, 2002	<i>Identificar e discutir crises; reunir um grupo com poder suficiente para liderar o programa de mudança e estimular o trabalho em equipe; ajudar a direcionar o programa de mudança; usar todos os veículos possíveis para comunicar a nova visão e as novas estratégias. Ensinar os novos comportamentos através do exemplo; livrar-se dos obstáculos e estimular as pessoas a correr riscos e incentivar ideias; planejar melhoras visíveis de desempenho, reconhecer e recompensar os funcionários nelas envolvidos; consolidar as melhoras e ousar, contratar, promover e desenvolver funcionários que possam implantar a visão; revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança e elaborar meios de garantir o desenvolvimento e a sucessão da liderança.</i>

Quadro 06: Características da Liderança

Fonte: Adaptado de Sales (2005), pela autora.

A partir das características propostas pelos autores, pode-se perceber uma relação estreita entre a liderança e seus liderados. A liderança que se utiliza dessas características corrobora para a construção de um sentimento de satisfação das pessoas, o que supostamente contribuirá para um bom ambiente de trabalho.

Hersey e Blanchard (1986) registram que não se pode resumir a relação líder e liderado em apenas uma relação entre chefe e subordinado, mas descreve a influência do comportamento de uma pessoa sobre a outra, sendo irrelevante, portanto, o tipo de relação existente entre ambos. Já Maximiano (2000) diferencia o líder formal, que tem poder ou autoridade formal, de líderes informais. Numa organização é importante que ambos componentes de autoridade e liderança estejam presentes em uma gerência, naquele que faz o papel de administrador.

Ainda segundo Smith e Peterson (1994), assim como as características do líder podem ser variadas, o mesmo acontece com os liderados. Nesse sentido, algumas pessoas podem receber incentivos para se desenvolver enquanto outras podem ser forçadas a permanecerem fixas em seus postos, seja por falhas cometidas em processos de seleção ou por falta de habilidades.

Para Covey (2003) o funcionário de sucesso reconhece ser subordinado, mas isso não significa que deva abrir mão de sua personalidade e de encontrar satisfação no trabalho. Segundo Covey (2003) existem sete hábitos para pessoas bem-sucedidas, o que pode ser adaptados às características necessárias aos liderados conforme o Quadro 07:

<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>SIGNIFICADOS</i>
<i>Ser pró-ativo</i>	<i>Ser responsável pelo próprio comportamento. Não culpar as circunstâncias, condições ou seu condicionamento por seu comportamento. Escolher sua reação a qualquer situação e qualquer pessoa.</i>
<i>Começar com o resultado em mente</i>	<i>Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar. Ter uma clara visão de onde que ir e o que quer realizar. Viver de acordo com algumas crenças, princípios ou verdades fundamentais bem estabelecidos.</i>
<i>Colocar as coisas mais importantes em primeiro Lugar</i>	<i>Ter uma atividade disciplinada. Focalizar as atividades importantes, mas não necessariamente urgente. Saber dizer não a coisas que parecem importantes, mas não são.</i>
<i>Pensar sempre em vencer.</i>	<i>Ter uma mentalidade de “abundância”. Acreditar que existe muito para todos. Não acreditar que o sucesso de uma pessoa requer o fracasso de outra. Buscar soluções sinérgicas para os problemas. Buscar encontrar soluções nas quais todas as partes se beneficiem.</i>
<i>Tentar primeiro entender, depois ser entendido.</i>	<i>Ouvir com o forte propósito de compreender total e profundamente a outra pessoa, tanto emocional quanto intelectualmente. Diagnosticar antes de prescrever.</i>
<i>Buscar a sinergia.</i>	<i>Ser criativo. Ser pioneiro e desbravador. Acreditar que o todo é maior que a soma das partes. Valorizar diferenças entre pessoas e tentar se basear nessas diferenças. Ao ser apresentado a duas alternativas conflitantes, procurar uma terceira pessoa, mais criativa.</i>
<i>Aprimorar.</i>	<i>Busca do aperfeiçoamento, da inovação e do refinamento contínuos. Procurar sempre aprender.</i>

Quadro 07: Os sete hábitos de pessoas muito bem-sucedidas
 Fonte: Adaptado de Covey (2003), pela autora.

Pelo exposto, pode se constatar que a liderança realiza de forma equilibrada o potencial de resultados, de inovação da organização e de pessoas, fazendo a ligação entre a empresa e as pessoas que trabalham nela, sendo responsável pela composição de forças e interesses. Baseado nisso é de extrema importância o desenvolvimento paralelo das competências da equipe para a eficácia desse relacionamento. Por outro lado, os vestígios do taylorismo continuam fazendo parte da vida das organizações, mantendo hierarquias rígidas e inflexíveis; e essa realidade organizacional pode dificultar sua ação da liderança. No entanto, as características da liderança é que vão permitir com que as reestruturações aconteçam e sejam implementadas, pois o líder deve possuir condições de traduzir o propósito da organização, por meio da visão, mobilizando as pessoas da organização para ação.

Conclui-se então que para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando atitude e decisões assertivas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Para

tanto, uma inteligência privilegiada não basta, é necessária à combinação com outras qualidades pessoais.

Estas considerações são feitas para permitir uma melhor compreensão da perspectiva da liderança e sua atuação na implantação desta forma de organização do trabalho, os GSA's, que será apresentada no capítulo posterior.

4 GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS (GSA)

Este capítulo apresenta um breve resgate histórico sobre as abordagens de organização do trabalho e retrata o surgimento, a definição e as características dos grupos semi-autônomos, com a apresentação das etapas do processo, a divisão das equipes com suas missões e o levantamento de pontos positivos de sucesso, limites e dificuldades da implantação do modelo, segundo a perspectiva de diferentes teóricos da área.

4.1 MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para Fleury e Fleury (2000), o primeiro sinal de estruturação e formalização dos sistemas de organização do trabalho ocorreu com o princípio da Escola de Administração Científica. Segundo os autores, o modelo conhecido como taylorismo-fordismo, possui como essência o conjunto de tarefas que devem ser desempenhadas em um posto de trabalho.

Neste modelo, Marx (1997) descreve que a lógica do projeto e da operação da produção tem uma sequência rígida de tarefas desempenhadas por trabalhadores praticamente fixos aos postos. Caracteriza-se pela busca da pessoa certa para o posto certo, aplicação de treinamento para o correto desempenho das tarefas, validação do sistema de gratificações ou recompensas e a incorporação de ganhos de produtividade ao salário.

A partir dos anos 30 surge nos Estados Unidos a Escola de Relações Humanas no Trabalho, cuja preocupação central era propor modelos para minimizar os conflitos ocorridos com a introdução dos princípios do modelo de produção taylorista-fordista (MARX, 1998), além de constatar a necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade (GIL, 1994).

Sua contribuição foi de extrema importância para modificar as atitudes dos administradores em relação aos operários, além de exercer importante influência em direção a uma nova concepção de organização e do papel da gestão (MAXIMIANO, 2000). Conforme ressalta Gil (1994, p. 14), “[...] o enfoque dado pela Escola de

Relações Humanas visava integrar os indivíduos ao seu trabalho, de maneira a conquistar a participação dos trabalhadores com a empresa pela satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

Proveniente da experiência da indústria automobilística japonesa, a partir de um esforço de reconstrução industrial do Japão no período pós - Segunda Guerra Mundial, surge *lean-production* ou *just in time*. Esta nova abordagem surge a partir da década de 50, com o Ohnoísmo – idealizado por, *Taiichi Ohno*, um engenheiro da Toyota. O Ohnoísmo tem como base a redução de desperdícios e irregularidades com o aperfeiçoamento da eficiência (OHNO, 1997).

Para Ohno, é necessário um ambiente de colaboração e trabalho em grupo, a fim de garantir a continuidade da produção sem defeitos e dentro dos prazos (MARX, 1998). Na empresa japonesa a responsabilidade pela execução dos trabalhos é do grupo e não do indivíduo e esse funcionamento é facilitado pela quase ausência da organização por posto (FLEURY; FLEURY, 2000).

A Escola Sóciotécnica traz a proposta de formação dos Grupos Semi-Autônomos (GSA). Por volta dos anos 50 e 60 surgem proposições em pesquisas e trabalhos de consultoria de um grupo de pesquisadores ingleses em Londres, nos quais o tema estaria voltado para os sistemas tecnológicos avançados, com a introdução de equipamentos com bases automatizadas em diversos sistemas de produção. Neste caso, a maior autonomia oferecida aos trabalhadores é percebida como um recurso estratégico para melhores resultados (MARX, 1997).

Algumas semelhanças são percebidas entre a abordagem sociotécnica e a ohnoísta. Por exemplo, em ambas os trabalhadores exercem importantes graus de participação e poder de decisão sobre suas tarefas, o que permite o enriquecimento das funções e do significado do trabalho. Contudo, na abordagem sociotécnica encontra-se maior autonomia dos trabalhadores, ciclos de tarefas mais completos e maior descentralização da decisão sobre métodos de trabalho e recursos produtivos.

Nessa perspectiva, nasce a relação de conceito dos grupos que trabalham com autonomia aos sistemas de organização próprios com fronteiras delimitadas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo, o grupo (MARX, 1997).

Ainda sob o ponto de vista de Marx (1997) os GSA's se incluem neste contexto, pois incorporam diversos aspectos da flexibilidade exigida para a organização do trabalho e representam uma alternativa de progresso e transformação ao modelo clássico de organização e gestão, com base no trabalho individualizado e centrado no posto de trabalho.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Durante o período dos anos 90, a noção de competitividade não era compreendida amplamente. As grandes corporações ditavam as leis do mercado e as corporações menores se enquadravam. No Brasil, tendo em vista às reservas de mercado existentes até o fim da década de 80, esta divisão era ainda mais evidente (MARX, 1998).

Com o crescimento e o avanço das empresas internacionais e uma maior oferta de produto, aumentaram as opções de compra. Dessa forma, a visão foi alterada para a visão atual, em que no lugar das empresas, quem passa a ditar as leis de consumo é o mercado (MARX, 1998).

Marx (1997) menciona que a busca de práticas mais modernas como o GSA tem crescido nas organizações fundamentadas no aumento dos ambientes competitivos, na disposição da liderança em conduzir um novo processo com responsabilização que resulte em atingir metas empresariais, e nos tipos de processos de produção, em que a relação homem-equipamento é evidenciada por uma presença significativa de atividades de monitoria, percepção e uso de múltiplas habilidades.

Na tentativa de entender os motivos que levam as empresas a aplicar o trabalho com equipes autônomas, Zilbovicius (1999) cita uma lógica financeira relacionada às exigências do mercado que valoriza o acionista como fundamental para o negócio (funcionário como proprietário); a necessidade de uma postura empreendedora por todos os funcionários da empresa; a assimilação do conceito de risco inerente a qualquer atividade e a necessidade de agir proativamente para minimizar esses riscos.

Complementando, Sheridan (1996) afirma que tais arranjos em equipe têm base nas mudanças de comportamento das pessoas e das estruturas das organizações contemporâneas, que estão se tornando mais enxutas e mais aptas a reagir às incertezas de um ambiente cada vez mais global e turbulento. As equipes de trabalhadores mais próximas das etapas de produção têm se mostrado mais capazes de tomar decisões corretas acerca da melhor forma de gerenciar as mudanças.

Marx (1997) cita que de maneira geral, outro fator observado são os processos de seleção que têm sido cada vez mais exigentes, demorados e cuidadosos com a escolha dos trabalhadores. As contratações revelam um novo tipo de perfil de pessoal buscado pelas empresas industriais: jovens, com alto nível de formação básica (2º grau ou curso técnico), com potencial para trabalhar em equipes, apresentando requisitos de tratamento de conflitos e negociação.

O mesmo autor diz que, em contrapartida, algo importante a ser considerado é a experiência técnica advinda da prática na operação e gestão dos equipamentos, que é fundamental para o desempenho de organizações industriais. O aprendizado é mais lento e requer uma composição de competências educacionais, comportamentais e técnicas (normalmente proveniente de trabalhadores mais antigos formados segundo modelos tradicionais de gestão).

Um processo de descentralização decisória baseado na autonomia do chão de fábrica implica o estabelecimento de uma estratégia de capacitação e aprendizado nas áreas técnica, comportamental e de gestão. Nos casos de GSAs, boa parte das competências relativas à operação e aos seus procedimentos são cada vez menos objeto de treinamento formal e cada vez mais competências a serem adquiridas *on-the-job*, ou seja, dentro das equipes na vivência cotidiana da produção. (MARX, 1997)

4.3 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DOS GSA

“Uma dada organização de trabalho não é decorrente apenas da tecnologia utilizada, mas depende, além do nosso conhecimento técnico, de nossas premissas

sobre os indivíduos e todos os nossos objetivos, sejam eles explícitos ou não” (BIAZZI, 1993, p. 33).

O grupo semi-autônomo é um grupo de tarefas que tem funções claras a executar e no qual também existem relações sociais. Assim, verifica-se que a condição de absorver parte das atividades indiretas passa a pertencer ao sistema produtivo, melhorando a eficiência, fator primordial para a realização de mudanças (BIAZZI, 1993).

De acordo o mesmo autor e com Marx (1997), os grupos semi-autônomos caracterizam-se pela:

- Responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, com a participação dos próprios membros na evolução do aprendizado de todas as atividades e na rotação das funções, facilitando uma interação cooperativa;
- Equipes polivalentes e comprometidas;
- Gestão dos recursos à sua disposição e autoridade para utilizá-los dentro da ótica da autonomia;
- Maior autonomia decisória no interior dos grupos, nos quais grande parte das competências é gerada;
- Flexibilidade na alocação aos postos de trabalho;
- Ambiente favorável ao crescimento profissional;
- Maior capacidade de reação das empresas a ambientes externos;
- Redução potencial de custos de produção à medida que favorece o melhor aproveitamento do trabalho humano.

“Nos GSAs, o sentimento de pertencer a um grupo em que se pratica a autonomia parece ser fator relevante para induzir maior comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa” (MARX, 1997, p. 70).

A responsabilização permite a cada um a possibilidade de desenvolver suas competências com um poder de ação efetivo, uma autonomia reforçada sobre a marcha corrente na sua equipe, com uma forte exigência de resultados. Long (1997, p. 15) define o *empowerment* como “a habilidade em permitir que outros assumam

as responsabilidades, os riscos e as recompensas associadas à tomada das próprias decisões”.

Zarifian (1992) cita que assumir responsabilidades significa uma atitude social de tal maneira que o funcionário vai, por iniciativa própria, tentar atingir o conjunto de *performances* por meio do enfrentamento aos eventos que ocorrem de forma imprevista. Isto expressa engajamento, no sentido em que mobiliza fortemente a inteligência e a subjetividade da pessoa. Significa também assumir riscos, pois toda pessoa que aceita assumir responsabilidades corre o risco de fracassar e de sofrer uma avaliação negativa por parte da hierarquia e dos colegas de trabalho.

Em relação às equipes participantes do modelo, Medeiros (2002) propõe em seu trabalho, o desenvolvimento de competências em todos os níveis. Os grupos serão treinados em todas as suas potencialidades, sendo identificados os seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria pelo processo de validação em cada etapa e posteriores ajustes.

Tendo esta definição como base, Long (1997) verifica que a organização em grupos não questiona a existência da hierarquia, mas provoca profundas alterações em seu papel, em que cada nível assume tarefas que antes eram desenvolvidas pelo nível superior. Ocorre um “*upgrade*” generalizado nas funções o que permite, em alguns casos, a redução de níveis hierárquicos. Isso deve acontecer como uma consequência natural do aumento da autonomia.

No próximo tópico, será apresentado o modelo estrutural de Mintzberg na formação básica das equipes de trabalho de uma organização, sua composição e as atividades a serem realizadas dentro da área delimitada e previamente estabelecida.

4.4 DIVISÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO - O MODELO ESTRUTURAL DE MINTZBERG

O referencial teórico proposto mostra que as equipes de trabalho são estruturadas dentro da organização, basicamente por mecanismos pelos quais suas atividades são realizadas. Por essa razão, Mintzberg (2003) utiliza um diagrama que

divide essa estrutura organizacional em seis partes, com o fim de mostrar as diferentes ocorrências capazes de suceder nas organizações e as diversas formas que a organização pode adotar.

As seis partes da organização são: o núcleo operacional, a cúpula estratégica, a linha intermediária, a tecnoestrutura, a equipe de apoio e a ideologia da organização conforme Figura 09:

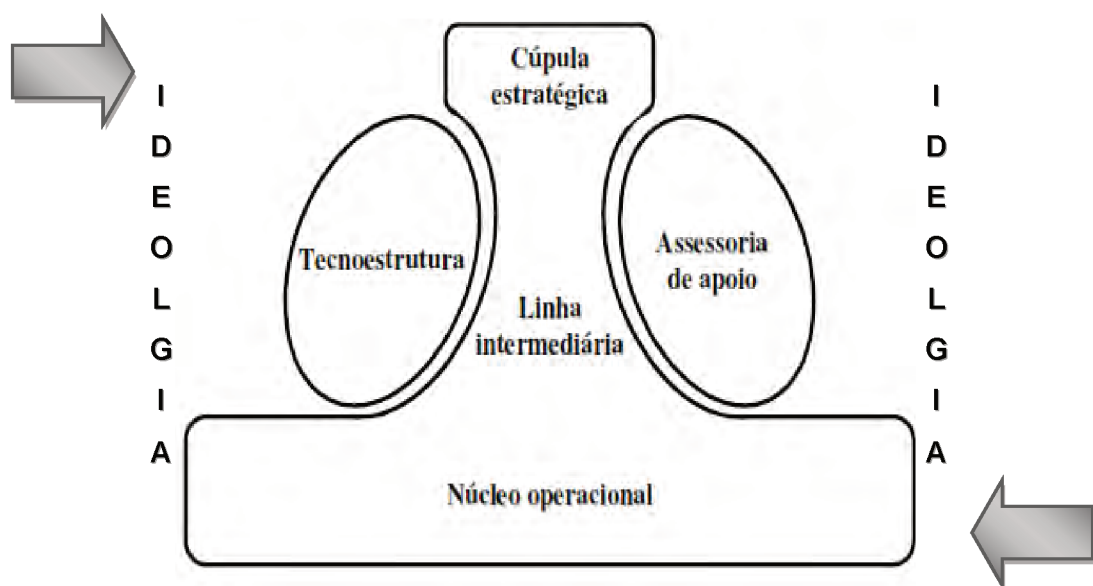


Figura 09: As seis partes básicas da organização.
Fonte: Mintzberg (2003, p. 186).

O Núcleo Operacional: O núcleo operacional da organização envolve os indivíduos que desempenham o trabalho de fabricação ou prestação de serviços. Estes indivíduos realizam quatro funções principais: asseguram as entradas para a Produção, transformam as entradas em saídas, distribuem as saídas e dão suporte direto para as entradas, para as transformações e para as funções de saídas.

A cúpula estratégica: No extremo oposto da organização está a cúpula estratégica, onde se encontram os cargos de total responsabilidade pela organização: o principal executivo e outros administradores, cujas responsabilidades são globais.

A Linha Intermediária: Formada pela cadeia de gerentes com autoridade formal, ligando a cúpula estratégica ao núcleo operacional. Essa linha vai desde os

gerentes de alto nível até os supervisores, os quais têm autoridade direta sobre os operários.

A Tecnoestrutura: Formada pelos analistas e suas assessorias de auxiliares de apoio que prestam serviços à organização, atuando sobre as tarefas dos outros. Esses analistas estão fora do fluxo de trabalho operacional, embora os possam delinear, planejar e alterar, ou ainda treinar os indivíduos que o executam.

Assessoria de Apoio: Unidades especializadas, criadas com o fim de dar suporte para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Tais unidades recebem recursos da organização e, em troca, prestam serviços específicos para ela; no entanto, operam independentemente do núcleo operacional principal.

A ideologia: É a cultura da empresa que aparece como um elo em torno de todo o sistema. Engloba suas tradições e crenças, fator preponderante que diferencia uma organização da outra.

Dessa forma, pode-se pensar que todas as pessoas sejam capazes de realizarem suas atividades, tomarem decisões e executarem ações com comprometimento, dentro do limite estabelecido pela organização, exercitando a maturidade ao receber influências externas de clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes e etc. e conhecer a melhor maneira de filtrar cada uma delas.

4.4.1 Os grupos operacionais e suas missões

Como característica específica da equipe operacional do chão de fábrica com o exercício de suas representações, Marx (1997, p. 69) escreve que:

[...] possibilita, portanto, um melhor aproveitamento do trabalho direto, o que é feito através de esforços na busca de 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 aos interesses da empresa: cobertura de componentes da equipe quando necessário, disposição para variar ritmos de trabalho, para garantir a qualidade de cada serviço (minimizando a necessidade de inspeções finais), para executar serviços de primeira manutenção, análises laboratoriais mais simples, serviços de limpeza, qualidade... Que se traduzem em redução de custos ao mesmo tempo em que contribuem para a melhoria de alguns indicadores [...]

Pearce e Ravlin (1987 *apud* ORSI, 2006) relacionaram as principais propriedades que caracterizam estes grupos, por meio de um estudo que analisou cerca de trinta grupos semi-autônomos:

- Status dos membros: existir uma diferenciação de status entre os membros de um grupo pode ser ou não uma vantagem. No caso de grupos envolvidos com tarefas rotineiras, a presença de um membro de alto status, estimula a produtividade do grupo. Já em grupos criativos, voltados à resolução de problemas, não deve existir tal diferenciação entre seus membros, tendo como consequência a inibição dos componentes, enfraquecendo os resultados;
- Composição: quanto mais heterogêneo for um grupo, maiores são as chances de que o grupo apresente inovação frente à resolução de problemas;
- Tamanho: é fator decisivo ao seu sucesso e efetividade, a quantidade ideal de pessoas deve ser oito, variando entre cinco e doze membros.
- Coesão: a coesão de um grupo está diretamente vinculada à especificidade das metas traçadas e pelo retorno sobre a *performance* individual e coletiva.
- *Performance*: aumenta à medida que os resultados serão medidos de forma ampla e individual para isso é essencial que os objetivos sejam conhecidos por todos;
- Coordenação: a determinação do modo preciso e explícito das tarefas é decisiva para o conveniente funcionamento do grupo, devendo observar um nível ideal de tomada de decisão. Destaca-se que quando o envolvimento das tarefas diminui, a *performance* decresce e pode ocorrer aumento no grau de alienação;
- Comunicação: deve fluir de forma natural e sem barreiras. O grupo deve receber toda a informação necessária à execução de suas tarefas, assim como aquelas para prevenir e corrigir desvios futuros;
- Remuneração: a melhor forma de remunerar um grupo é combinar recompensas individuais e em conjunto. Esta forma leva a um

comprometimento maior tanto para com a execução das tarefas individuais quanto relativamente às metas do grupo.

Para Fleury e Fleury (1997), na redefinição da organização do trabalho na produção, são inseridas novas cobranças sobre os trabalhadores, e com elas ocorrem as seguintes mudanças nas atividades dos operários:

- Os operários assumem a verificação das peças e materiais que entram ou saem do seu posto de trabalho;
- O controle de qualidade da produção, antes intensamente realizado, passa a ser realizado por pequena amostragem sobre as peças verificadas pelos executores das peças;
- São introduzidos métodos estatísticos de acompanhamento da qualidade da produção;
- Os operários passam a estar envolvidos ou mesmo ser responsáveis pela detecção e solução de problemas. Participam de grupos de trabalho, onde das reflexões surgem ideias para correções de anomalias ou para o contínuo aperfeiçoamento do processo produtivo;
- Passam a ser responsáveis pelas mudanças de ferramentais e regulagens das máquinas, quando necessárias;
- Tornam-se responsáveis pela distribuição da carga de trabalho sobre as máquinas, seguindo critérios pré-estabelecidos;
- Por serem polivalentes, distribuem-se nas máquinas de forma que a equipe seja mais produtiva;
- Pequenas manutenções tornam-se responsabilidades dos operários, anteriormente responsáveis apenas pela produção.

O fortalecimento da aplicação dos GSA's se desenvolve por meio dos programas de treinamento, considerados de maneira praticamente unânime como uma das molas mestras para sustentar os programas em trabalho grupal. O treinamento deixa de ser voltado unicamente para a operação de equipamentos/processos, passando a envolver capacitações nas áreas de qualidade, manutenção, tratamento de informação, trabalho em equipe, etc.

De fato, Mintzberg (1983) indica que todas as atividades humanas geram dois fundamentos e necessidades contraditórios: A divisão de trabalho em suas missões e atividades e a coordenação desse evento.

As áreas de atuação dos operários se concentram em geral no sistema de gestão dos recursos humanos (responsável de pessoal), na gestão econômico-financeira (responsável de qualidade e custo) e no modo de administrar. Para que isso ocorra de forma perene, os operários devem estar capacitados em seis áreas de competência: Operar e controlar; instalar e regular; agir frente aos incidentes e eventos inesperados; garantir a manutenção; comunicar e desenvolver o espírito de equipe e acompanhar as metas e a gestão (FLEURY, 1994).

4.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO E O PAPEL DOS ENVOLVIDOS

Orsburn *et al.* (1990 *apud* MARX, 1998) identificam cinco fases distintas de implantação como se descreve a seguir:

Fase 01: Estágio inicial

Compreende o momento da escolha dos grupos, as formações e o estabelecimento das fronteiras de atuação. Nesta fase deve-se estabelecer todo o modo de funcionamento em GSA, considerando a definição das responsabilidades diárias, indicadores de desempenho industriais, necessidade de registro de informações, procedimentos de trabalho e elaboração de relatórios.

Neste instante, o treinamento é de extrema importância para todos os funcionários. A capacitação das pessoas no exercício de suas competências é essencial para o cumprimento das novas atividades, inclusive o treinamento da chefia e da gerência nesta etapa, facilita a transição de seus papéis de chefes a facilitadores.

Fase 02: Estágio de confusão

Caracteriza-se pela fase de adaptação ao novo modelo. É quando aparecem os questionamentos, as dúvidas e até mesmo as incertezas sobre o futuro da nova maneira de trabalho. É a fase mais crítica, tendo em vista a relação de dependência

operário-chefe para respostas às dificuldades encontradas - nesse momento não existe mais o *feedback* do chefe no curto prazo e existe o risco do estágio inicial não ter sido aplicado de forma bem estruturada.

Fase 03: Estágio dos grupos centrados no líder

Está relacionado com o grupo centrado em um componente que seja líder, transformando-o em base de sustentação para o restante do grupo, o que pode apresentar um risco de monopolização da função de forma permanente. Neste sentido, é importante que os critérios de escolha do líder sejam negociados ou revistos.

Fase 04: Estágio dos grupos fechados em si mesmos

Fase em que os componentes do grupo se consideram excessivamente auto-suficientes, deixando de contribuir e interagir com o resto da organização. O grupo pode, por exemplo, esconder seus problemas da organização deixando de tratá-los em função do bom desempenho global da empresa.

Fase 05: Estágio de maturidade

Fase da estabilidade nas relações de cada grupo. Neste momento, os grupos discutem sobre suas atividades, as estratégias e o desempenho da empresa. Entendem, colaboram e influenciam cada vez mais nas alterações da forma de trabalho, das funções ou da própria composição do grupo.

Marx (1998) cita que a maturidade é algo discutível e pouco preciso em função das pressões internas e externas das quais as organizações estão sujeitas, o processo dessa fase se torna complexo e difícil de ser alcançado.

Nesta etapa a chefia recebe novos desafios de persuadir os grupos de que devem incorporar decisões estratégicas anteriormente não difundidas no ambiente fabril. Isso torna a forma de gerir mais complexa, mas por outro lado ocorre um aumento na velocidade nos processos decisórios e uma redução dos custos, o que se converte em estratégia competitiva da empresa (MARX, 1998).

A aplicação do GSA, segundo o mesmo autor, precisa estar fundamentada no aspecto comportamental e na criação de uma infra-estrutura técnica e organizacional que permita a transformação. A mudança da postura precisa ser iniciada em instâncias superiores da organização; os treinamentos e dinâmicas devem ser

realizados com a presença de todos e em todos os níveis. Esse processo de mudança só será possível se todo o contexto estiver alinhado com os objetivos.

O papel da chefia é fundamental em todas as fases, pois os grupos precisam de suporte para a conquista da autonomia. À medida que a chefia continua a manifestar sua confiança na capacidade de auto-administração dos grupos, evidenciam-se os primeiros resultados (MARX, 1998).

A chefia assume a função de facilitadores/estimuladores, que além da busca por resultados, tem a função de garantir os recursos necessários para o sucesso da equipe. Fluxos de informações e decisões passam a contar com a participação dos operários que realizam as atividades de forma participativa, implicando diretamente no início da versatilidade de funções (MARX, 1997).

Em resumo, o grande desafio da chefia é transformar-se em facilitadora e orientadora à medida que a autonomia aumenta. Seguindo a sequência, Salerno (1998) descreve o papel da chefia no desenvolvimento da autonomia da equipe, a qual é apresentada no Quadro 08:

<i>SUPERVISOR</i>	<i>Orienta o trabalho e o controle</i>
<i>COORDENADOR</i>	<i>Trabalha na supervisão e na orientação para resultados e comunicação tem boa orientação para recursos humanos, trabalha em equipe e tem habilidade executiva.</i>
<i>FACILITADOR</i>	<i>Trabalha como coordenador, planejador de indicadores e administrador de recursos.</i>
<i>ORIENTADOR</i>	<i>Trabalha como facilitador, tem mais maturidade e relacionamento interpessoal.</i>

Quadro 08: Papel da chefia no desenvolvimento da autonomia da equipe
Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Salerno (1998)

O grande desafio para a chefia está nessa transição comportamental, pelo fato de experimentarem uma perda de poder e controle à medida que percebem que seus subordinados transformam-se em gerentes de si mesmos e o reconhecimento de que seu repertório de habilidades gerenciais, frequentemente desenvolvido

durante anos de experiência e conflitos, tornou-se obsoleto (LAWLER, 1992; COHEN, 1995; MANZ; SIMS, 1996).

Da mesma forma, Orsburn *et al.* (1990 *apud* MARX, 1998), afirmam que as fases de introdução do GSA são resultados de investimento em treinamento nas habilidades sob o aspecto comportamental de todas as pessoas envolvidas:

- O desenvolvimento das **habilidades técnicas** pretende capacitar os membros do grupo tecnicamente nos processos aos quais estes são responsáveis;
- O desenvolvimento das **habilidades administrativas** visa formar os membros do grupo nas tarefas anteriormente realizadas pela chefia, tais como conduzir e participar de reuniões, avaliar o desempenho de colegas, dividir tarefas, negociar recursos, elaborar e analisar relatórios, planejar e programar o trabalho, medir desempenho e estabelecer metas, lidar com a documentação, dentre outros;
- O desenvolvimento de **habilidades de comunicação interpessoal** objetiva capacitar os membros do grupo a resolver, em seu dia-a-dia, seus problemas e conflitos. Aprender a ouvir, expressar ideias e sentimentos, desenvolver uma compreensão comum e trabalhar com o objetivo por soluções mútuas sem a necessidade da interferência de sua chefia;
- O desenvolvimento de **habilidades decisórias e de resolução de problemas**, em que o grupo deve ter acesso a ferramentas e técnicas para analisar dados, resolverem problemas e aperfeiçoar processos de trabalho, tais como: análise do fluxo de trabalho, controle estatístico do processo, diagramas de causa efeito, folhas de verificação, gráficos de controle, gráficos de Pareto, e etc.

4.6 LIMITES, PONTOS POSITIVOS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Segundo Avileis (2006), é importante ressaltar que para viabilizar o sucesso dessa nova forma de gestão do trabalho existem alguns pré-requisitos a serem atendidos:

- Envolvimento e suporte da alta administração, inclusive com a disponibilização de recursos;
- Envolvimento e confiança da força de trabalho;
- Planejamento formalizado de onde se quer chegar;
- Células com centro de custos individuais;
- Gestão fundamentada em times.

Marx (1997) relata que, de maneira geral, a passagem de um trabalho baseado em conceitos tradicionais para um trabalho em grupos semi-autônomos aumenta o nível de satisfação e motivação, reduz custos de produção, reduz taxas de absenteísmo, rotatividade e acidentes.

A polivalência e comprometimento andam mais juntos, estando integrados em função de uma maior autonomia decisória no interior dos grupos, nos quais grande parte das competências e do comprometimento são gerados. Nos GSAs, o sentimento de pertencer a um grupo em que se pratica a autonomia parece ser fator relevante para induzir maior comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa (que poderia ser considerada como um prolongamento do próprio grupo) (MARX 1997, p. 70).

A ideia é endossada por Fleury e Vargas (1983) que apresentam como pontos positivos no aspecto social, a cooperação exigida entre os trabalhadores, e no aspecto técnico o exercício da autonomia em decisões e ações.

Slack, Chambers e Johnston (2002) apresentam o trabalho em grupo como sendo um dispositivo organizacional, como atitude compensadora de mudanças com o objetivo de horizontalizar as estruturas. Os autores resumem os seguintes benefícios na aplicação desta forma organizacional como:

- Aumento da produtividade por meio de maior motivação e flexibilidade;

- Aumento de qualidade, encorajamento e inovação;
- Aumento de satisfação ao permitir que indivíduos contribuam mais eficazmente;
- Implementação de mudanças tecnológicas no ambiente de trabalho facilitadas pelo motivo que equipes estão dispostas a compartilhar os desafios que as mudanças trazem.

Os mesmos autores efetuam sua análise crítica da aplicação de grupos, na qual abordam que pressões sobre os indivíduos que participam dos grupos não compensam modelos mal projetados, não substitui a responsabilidade dos gerentes na definição das decisões e, mesmo com autonomia, os grupos não estão isentos de cobrança por resultados.

Os indicadores de produção horária, produção por homem/ano, número de defeitos, *set-ups*, disponibilidade de máquinas e demais recursos apresentam quase sempre melhorias significativas, mesmo que isso não ocorra sempre desde o primeiro momento. Assim, parece correto afirmar que o trabalho em grupo contribui efetivamente para a redução de custos e aumento de qualidade (MARX, 1997).

Apesar de entender que a implantação dos GSA's ao longo do tempo se tornou uma realidade viável, Dankbaar (1998) relata em seu artigo algumas dificuldades que poderão ser enfrentadas nesse processo, como por exemplo, a resistência das pessoas pelo fato do modelo requerer um novo estilo de liderança por parte dos gestores e mudanças mais abrangentes e profundas nas organizações. Outro ponto mencionado pelo autor é a autonomia que, mal exercida, pode levar a comportamentos indesejáveis.

As diferenças entre os membros, por exemplo, devem ser trabalhadas de forma a se extrair sinergia desta relação e a questão do relacionamento interpessoal que deve ser objeto de treinamento na fase de montagem do grupo. Administrar diferenças e tirar proveito de opiniões divergentes é a chave do sucesso de grupos de alta *performance*.

Podem existir conflitos interpessoais, pressão do grupo em uma pessoa, frustração com discussões infundáveis, cansaço mental causado pelas responsabilidades adicionais e etc. A delegação parcial de autoridade, por exemplo,

poder ser um fator desmotivador por acontecer apenas nos aspectos menores enquanto que os supervisores têm controle absoluto sobre as decisões mais importantes (LIEBOWITZ; HOLDEN, 1995).

Segundo Biazzi (1993), dentro de uma estrutura organizacional voltada para grupos, existem considerações de observância no tempo de permanência dos integrantes dentro de um mesmo grupo, visto que a duração da manutenção dos integrantes irá favorecer a consolidação das relações sociais, pode-se comprometer o desempenho das atividades.

Marx (1997) descreve que as organizações têm, por exemplo, dificuldades para adaptarem suas sistemáticas de remuneração e avaliação, para diminuir a cobrança sobre resultados de curto prazo (produção/homem/ano; número de defeito, entre outros) e para abrirem maior espaço para a comunicação.

Tremblay, Rolland e Davel, (2003) afirmam que a mudança de uma estrutura hierárquica de organização para equipes de produção semi-autônomas não é algo trivial; é um processo delicado, em termos de treinamento e adaptação dos trabalhadores de todos os níveis da antiga estrutura de produção.

Um dos aspectos mais importantes considerados na adoção de um sistema autônomo de trabalho é a confiança. Benson *et al.*(1994) escrevem que uma relação de confiança mútua se faz necessária entre empresa e funcionários para que os benefícios da organização do trabalho com autonomia se perpetuem no tempo. O sentimento de desconfiança mina completamente a motivação dos funcionários, combustível essencial para o funcionamento desta organização. A confiança é conquistada num trabalho contínuo diário e longo que pode ser despedaçada em uma única atitude.

Apesar dessas afirmativas, Slack, Chambers e Johnston (2002) relatam que as dificuldades devem ser observadas e encaradas como pontos alerta, contudo, são pontuais se comparadas às vantagens e à satisfação do trabalho que o modelo proporciona.

Montanari (1996), conclui que dentro do processo de mudança, um grupo de pessoas altamente motivadas, alinhadas em uma direção, pode suplantar grandes dificuldades econômicas, burocráticas e obstáculos que apareçam no seu caminho.

A apresentação da revisão de literatura, sobre as principais perspectivas teóricas do tema em estudo, forneceu a base para a realização da pesquisa de campo, além de dar subsídio para um confronto com o manual de implantação das OR's, documento analisado na presente pesquisa. A evolução histórica, no primeiro capítulo, possibilitou uma ampla abordagem dos pontos de vistas de diferentes autores sobre os conceitos de liderança e suas características.

As definições de competência, com a identificação das aptidões necessárias ao processo de liderança e em seguida o entendimento sobre os modelos de organização do trabalho com o conteúdo dos GSA's, seu desenvolvimento e o processo de implantação, possibilitaram a realização da análise dos documentos oficiais da empresa e a interpretação dos dados de campo.

No próximo capítulo será apresentado o método utilizado, com a descrição do tipo de pesquisa desenvolvido, área de realização, população e amostra, procedimentos para coleta e análise de dados.

5 MÉTODO

Este capítulo tem por finalidade apresentar o método utilizado nesta pesquisa a fim de responder o problema e alcançar os objetivos propostos.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa visa gerar conhecimentos para aplicação prática nos contextos organizacionais. Quanto ao objetivo, o estudo proposto apresenta caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como principal propósito desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias; e a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população e descobrir a existência de associações entre variáveis, buscando entender a frequência com que o fenômeno ocorre e a sua correlação com outros fatores.

Distinguem-se duas abordagens para a realização de pesquisa organizacional: qualitativa e quantitativa. Neste trabalho as duas abordagens foram utilizadas.

Para Oliveira (2007), de forma geral, a pesquisa quantitativa é identificada com as ciências naturais e parte-se do pressuposto de que os fenômenos presentes no contexto organizacional e nas situações de trabalho são mensuráveis. A pesquisa qualitativa, por outro lado, tem o foco no significado desses fenômenos. Bryman (1995) enfatiza as diferenças entre os dois tipos de pesquisa:

<i>PESQUISA QUALITATIVA</i>	<i>PESQUISA QUANTITATIVA</i>
<i>Ênfase na interpretação sobre as concepções dos agentes</i>	<i>Definição apriorística sobre o que é importante a ser levantado como informação</i>
<i>Ênfase no contexto integração de informações que faça sentido como conjunto</i>	<i>Pouca atenção ao contexto</i>
<i>Caráter processual da pesquisa</i>	<i>Análise estática da realidade organizacional</i>
<i>Implicação do pesquisador na pesquisa e contato direto com os fenômenos organizacionais</i>	<i>Cabe ao investigador revelar a realidade organizacional, ao estabelecer relações entre variáveis, com base em um distanciamento do pesquisador com a realidade pesquisada</i>
<i>Tendência a utilizar mais de um tipo de instrumento para coleta de dados (sendo usual o uso de observação participante, entrevistas, análise de documentos)</i>	<i>Tendência a utilizar um tipo de instrumento para coleta de dados (sendo usual o uso de instrumentos padronizados)</i>

Quadro 09: Comparativo entre pesquisa qualitativa e quantitativa
 Fonte: Adaptado de Bryman (1995) pela autora.

Bryman (1995) considera um erro afirmar que a diferença básica entre essas duas abordagens é a ausência de quantificação. A pesquisa qualitativa não sugere a aversão da quantificação de variáveis, sendo que o que a diferencia da pesquisa quantitativa é a ênfase em captar um panorama dos indivíduos que estão sendo estudados.

Oliveira (2007) afirma que apesar das diferenças, o encontro e integração entre a pesquisa qualitativa e quantitativa são possíveis e desejáveis. Para a autora, não existem regras, apenas flexibilidade, criatividade, coerência e amplo conhecimento do pesquisador sobre as possibilidades metodológicas adequadas ao seu objeto de estudo e foco de interesse.

Portanto, a presente pesquisa foi orientada por uma abordagem quantitativa e qualitativa, uma vez que ambas podem se complementar.

Quanto ao delineamento, foi utilizado o estudo de caso. Neste tipo de pesquisa pode ser examinada uma pequena quantidade de casos, sendo que o tamanho da amostra não é um fator relevante. Os dados são geralmente colhidos por meio de entrevistas, observações e documentos; para esta metodologia o pesquisador deve ter interação com a organização. A forma de generalização dos dados é tratada de forma analítica, podendo construir uma teoria ou refinar uma já existente (ORSI, 2006).

Yin (1989) afirma que estudos de caso são generalizáveis através de proposições teóricas e não por utilização de espaços amostrais ou universos de população. O pesquisador investiga eventos contemporâneos partindo de observações diretas.

O próprio autor afirma que como uma estratégia de pesquisa abrangente e a fim de garantir maior consistência à pesquisa, o estudo de caso deve basear-se em várias de fontes de evidências, com os dados convergindo em um formato de triângulo. Assim, seguindo as indicações de Yin (1989), utilizou-se o método da triangulação, com coleta de dados por meio de análise de documentos da empresa referentes ao processo de implantação e desenvolvimento do modelo Michelin de Gestão em grupos semi-autônomos, realização de entrevista junto aos líderes e aplicação de questionário aos funcionários.

Segundo Oliveira (2007), o uso de múltiplos métodos, ou triangulação, contribui para assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno. Segundo Denzin e Lincoln (2006) contribui também para conferir validade, rigor e fidedignidade à pesquisa de estudo de caso, uma vez que possibilita a exposição simultânea de realidades múltiplas, permitindo ao pesquisador explorar visões concorrentes do contexto.

5.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada na indústria de componentes e reforços metálicos da região Sul Fluminense – a Sociedade Michelin de Participação Indústria e Comércio Ltda, unidade Itatiaia, a qual será apresentada no próximo capítulo.

5.3 POPULAÇÃO

Com o objetivo de buscar esclarecimento para o problema do estudo, participou da pesquisa 100% do efetivo das equipes de supervisão e obtenção ligadas diretamente ao processo produtivo e à implantação do modelo em questão na unidade Itatiaia. Assim, foram estudados 170 funcionários (operadores de produção) e 14 líderes, entre chefes de setores, técnicos de qualidade/processo e supervisores de manutenção.

5.4 INSTRUMENTOS

O instrumento escolhido para a etapa quantitativa foi um questionário de perguntas fechadas, aplicado aos profissionais da equipe de obtenção. Para Lakatos e Marconi (2008), este é um instrumento de coleta de dados, constituído por várias perguntas, que o indivíduo preenche sem a presença de um entrevistador e apresenta a vantagem de atingir um grande número de pessoas em curto espaço de tempo.

O questionário encontra-se no Apêndice B e foi construído com base nos objetivos específicos propostos nesta pesquisa. No Apêndice A é apresentado o questionário aplicado para levantamento do perfil dos funcionários.

Na etapa qualitativa, o instrumento foi a entrevista semi-estruturada que foi realizada com os líderes da empresa. Para Richardson (1999), a entrevista semi-estruturada apresenta um determinado grau de estruturação, uma vez que o pesquisador se guia por uma relação de perguntas, que funciona como a linha condutora da entrevista. Essa relação equivale à perguntas-chaves, que poderão ser acompanhadas de perguntas subsequentes, a fim de se explorar aspectos significativos da fala do entrevistado.

O roteiro de entrevista utilizado encontra-se no Apêndice C - Roteiro de entrevista semi-estruturada aplicado à equipe de supervisão.

Na etapa qualitativa também foi utilizada a análise documental. Foram analisados os documentos da empresa referentes à descrição do Modelo Michelin de Gestão em Grupos semi-autônomos.

5.5 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Após o envio da carta de apresentação (ANEXO A), a leitura do projeto de pesquisa e consentimento para a realização na empresa, o responsável da Unidade de Componentes e Reforços Metálicos da Michelin em Itatiaia/RJ assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional, o qual forneceu explicações gerais sobre a pesquisa e os princípios éticos relacionados à pesquisa e à forma que ela seria realizada (ANEXO B).

Tendo a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (protocolo CEP/UNITAU nº 559/09 em ANEXO C) e a autorização da empresa, iniciou-se a fase de coleta de dados da etapa quantitativa, com o pré-teste para a verificação e adequação do questionário. Posteriormente, o questionário foi aplicado individualmente.

Na coleta de dados da etapa qualitativa da pesquisa, o roteiro de entrevista semi-estruturada foi validado também com pré-teste. Posteriormente foram realizadas as entrevistas individualmente, gravadas mediante consentimento e transcritas. Os arquivos das gravações foram apagados após transcrição.

Todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido individual (ANEXO D) o qual forneceu explicações gerais para o pesquisado sobre o estudo e os princípios éticos envolvidos.

Os resultados encontrados estão apresentados no próximo capítulo.

5.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Na etapa qualitativa, tanto os documentos internos da empresa como as entrevistas semi-estruturadas foram analisados pelas ferramentas qualitativas do método de análise de conteúdo. Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo é

uma técnica que tem se mostrado bastante adequada para análise de transcrições de entrevistas, documentos institucionais, e outras formas de comunicação.

Seguindo os apontamentos de Richardson (1999), a análise do conteúdo das informações obtidas passou por três etapas básicas: a primeira etapa, a **pré-análise**, que se constituiu na fase de organização propriamente dita. Fez-se a escolha dos materiais a serem analisados, a formulação de hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentassem a interpretação final.

A segunda etapa, de **categorização**, foi uma fase que se caracterizou pela execução sistemática das decisões tomadas na fase anterior, demandando trabalho de codificação e construção das categorias, subcategorias e elementos de análise.

Na terceira etapa, de **interpretação**, foram feitas as interpretações em referência aos objetivos propostos pela pesquisa. A interpretação final foi realizada à luz do referencial teórico que embasou essa pesquisa.

Em seguida, na segunda fase, a análise dos dados coletados foi efetuada de acordo com os parâmetros de abordagem quantitativa. As informações obtidas por meio dos questionários respondidos foram tabuladas e submetidas a tratamento estatístico de forma a permitir um coerente mapeamento do problema e descrição.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A proposta desta pesquisa foi identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento das OR's na Michelin, a partir da visão de líderes e liderados.

Buscou-se, portanto, descrever e analisar as razões que levaram a empresa a adotar as OR's e o conhecimento dos líderes sobre as etapas de implantação; compreender o que se entende do conceito de OR e quais as vantagens e dificuldades do modelo, descrever as características das equipes implantadas e Identificar as competências necessárias ao líder para o êxito do modelo.

Os resultados obtidos serão apresentados ao longo de três seções: na primeira seção faz-se uma apresentação geral da unidade-caso estudada; na segunda seção apresentam-se e discutem-se os resultados da etapa qualitativa do estudo, com a análise documental e a análise das entrevistas com os líderes; a terceira seção apresenta a análise e discussão dos dados obtidos nos questionários junto aos liderados.

6.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE-CASO EM ESTUDO – A MICHELIN¹

Fundada em 1891 pelos irmãos André e Edouard Michelin, que com criatividade criaram o primeiro pneu desmontável, que reduz o tempo de conserto de uma noite para 15 minutos. A invenção foi patenteada e dá ao seu idealizador, Edouard, a certeza de que ali estaria um produto de futuro.

O início do século XX marca a primeira grande onda de expansão da empresa, instalando-se próxima aos grandes centros automobilísticos (Europa e América do Norte), e a atuação em campos tão variados como o transporte de carga, guias rodoviários e até aviões. Ao final da segunda guerra, a Michelin entrega ao mercado uma verdadeira revolução: o "pneu X", o primeiro pneu radial. Ele conquistará progressivamente todos os tipos de veículos e mercados, garantindo à

¹ Os dados desta seção foram extraídos do Site Oficial da Michelin no Brasil (www.michelin.com.br).

companhia vantagens comerciais e industriais decisivas sobre seus concorrentes, ao longo dos 30 anos seguintes.

Nos anos 80, as empresas do Grupo Michelin engajam-se na direção de novos pólos de atividades econômicas na América do Sul, América do Norte, Ásia e Europa. A inovação se acelera em todas as categorias de pneus, com destaque para o "Sistema PAX" em 1998 e os Pneus para Engenharia Civil e para exploração de Minas.

Hoje, a empresa é uma das líderes mundiais na fabricação e comercialização de pneus, realizando um intenso programa de qualidade de vida e preservação ambiental, com ênfase total no progresso da mobilidade das pessoas e das mercadorias.

O grupo funciona com sua sede mundial localizada na França na cidade de Clermont-Ferrand, 69 unidades de produção, 02 plantações de seringueiras, 01 centro de tecnologia com pólos na Europa, Estados Unidos e Japão. Mais de 113 mil funcionários no mundo inteiro e tem seus produtos comercializados em mais de 170 países.

Além de pneus utilizados em automóveis, caminhões, motos, bicicletas, tratores, veículos de terraplanagem, aviões e ônibus espaciais da NASA, a empresa também produz câmaras de ar, reforços metálicos e edita mapas e guias turísticos.

O transporte dos bens e das pessoas é um fator importante para o desenvolvimento econômico. Do surgimento do automóvel até o atual desenvolvimento industrial, a Michelin mantém-se uma das principais líderes no mercado mundial (GLOBAL TIRE BUSINESS, 2008).

Para assegurar tal posicionamento e progredir efetivamente, a Michelin investe no aumento da capacidade de produção em suas fábricas e na ampliação em países emergentes. Esse crescimento deverá apoiar-se na qualidade dos serviços prestados e na manutenção dos avanços tecnológicos.

Crescimento, lucratividade, exercício de responsabilidades são focos da instituição para a fixação dos objetivos, determinação das estratégias e implantação das ferramentas e métodos necessários.

A presença da empresa no Brasil começou em 1927, com o início das operações em um escritório comercial em São Paulo. Em 1979 foi instalada a

primeira fábrica em território nacional, localizada no Rio de Janeiro, para a produção de pneus para caminhões e ônibus.

Hoje a empresa está presente no país com três Unidades Industriais e duas Unidades Agrícolas (plantações), empregando mais de cinco mil pessoas.

O Site Itatiaia trata-se de um dos maiores e mais complexos pólos industriais. São três grandes unidades de produção: fábrica de pneus de carro de passeio e caminhonetes, unidade de recauchutagem de pneus e a fábrica de reforços metálicos.

O caso analisado nesta dissertação foi a unidade de reforços metálicos que iniciou sua produção no ano de 1981. Nela são fabricados produtos semi-acabados – cabos e aros metálicos para pneus - para as três fábricas do Brasil e a produção destinada à exportação varia entre 10 e 20% de acordo com a demanda. Possui um efetivo total de 387 funcionários com 318 horistas (dados de janeiro de 2011) e um horário de funcionamento de vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. A produção é realizada em 356 dias por ano e para funcionar ininterruptamente existem três turnos de trabalho em rodízio de quatro equipes.

A unidade é organizada em quatro níveis hierárquicos: diretor, gerentes, equipe de supervisores e a equipe de obtenção conforme Figura 10:

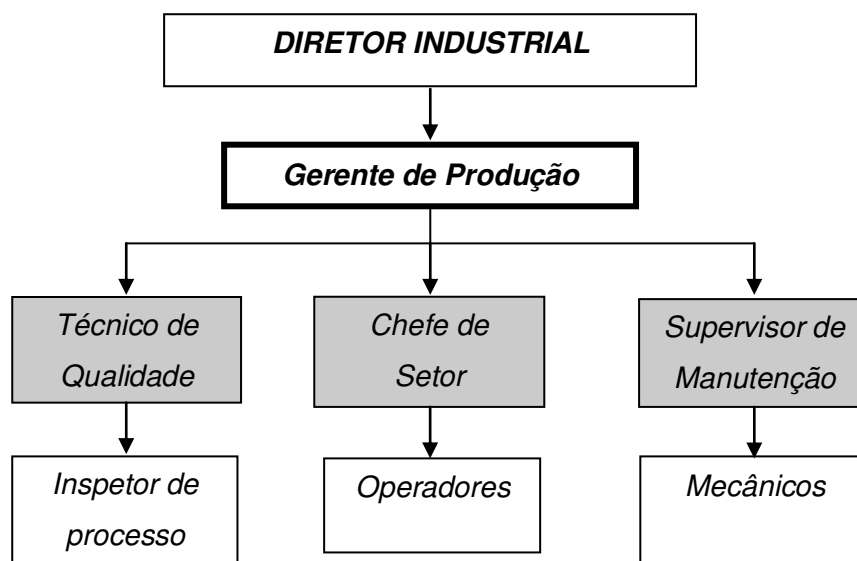


Figura 10: Organograma da Unidade de Reforços Metálicos
Fonte: Elaborada pela autora

6.2 ETAPA QUALITATIVA

6.2.1 Análise documental

Foi realizada análise documental das informações do Manual de Implementação - O procedimento, Organização e Responsabilização nos sites industriais (2008) - documento oficial da empresa².

O manual destina-se as Equipes de Direção (ED) e aos pilotos ou animadores de processo de responsabilização nos sites, as implantações das OR's. Ele propõe um procedimento geral de responsabilização para um site industrial com o objetivo de fornecer o máximo de informações, recomendações e perguntas para ajudar uma ED a construir e conduzir a implantação do modelo.

Este documento foi produzido a partir de uma coleta de experiências das melhores práticas de sites MICHELIN e de vários documentos internos da empresa. Desde então tem sido enriquecido pelos recentes retornos de experiências do Grupo.

As informações presentes no documento foram analisadas qualitativamente, por meio de análise temática. Foram construídas sete categorias temáticas, com respectivas subcategorias. Cada categoria recebeu um nome de acordo com o teor presente. A CATEGORIA 01 denomina-se Conceito de OR; a CATEGORIA 02, Razões que levaram a Michelin a implantar a OR; a CATEGORIA 03, Funcionamento das OR; a CATEGORIA 04, Etapas de implantação; a CATEGORIA 05, Funcionamento das equipes; a CATEGORIA 06, Dificuldades encontradas; a CATEGORIA 07, Competências dos funcionários, e então, a CATEGORIA 08, que retrata as Competências dos líderes para o sucesso das OR's. Todas as categorias serão apresentadas e discutidas a seguir.

CATEGORIA 01: Conceito de OR

² Referência do documento oficial da Michelin: PICHON, B. **O procedimento das organizações responsabilizantes nos sites industriais**. GUI 026 FR 05, 2008.

Esta categoria analisa o que consta no manual sobre o que é OR pela definição e os fundamentos do modelo, tendo como objetivo deste processo a busca de melhores *performances*, do bem-estar e do desenvolvimento das pessoas, obtidos pela responsabilização. Para desenvolver a responsabilização, é necessário fazer evoluir as organizações e as pessoas. É composta, por 04 subcategorias que podem ser visualizadas na Figura 11:

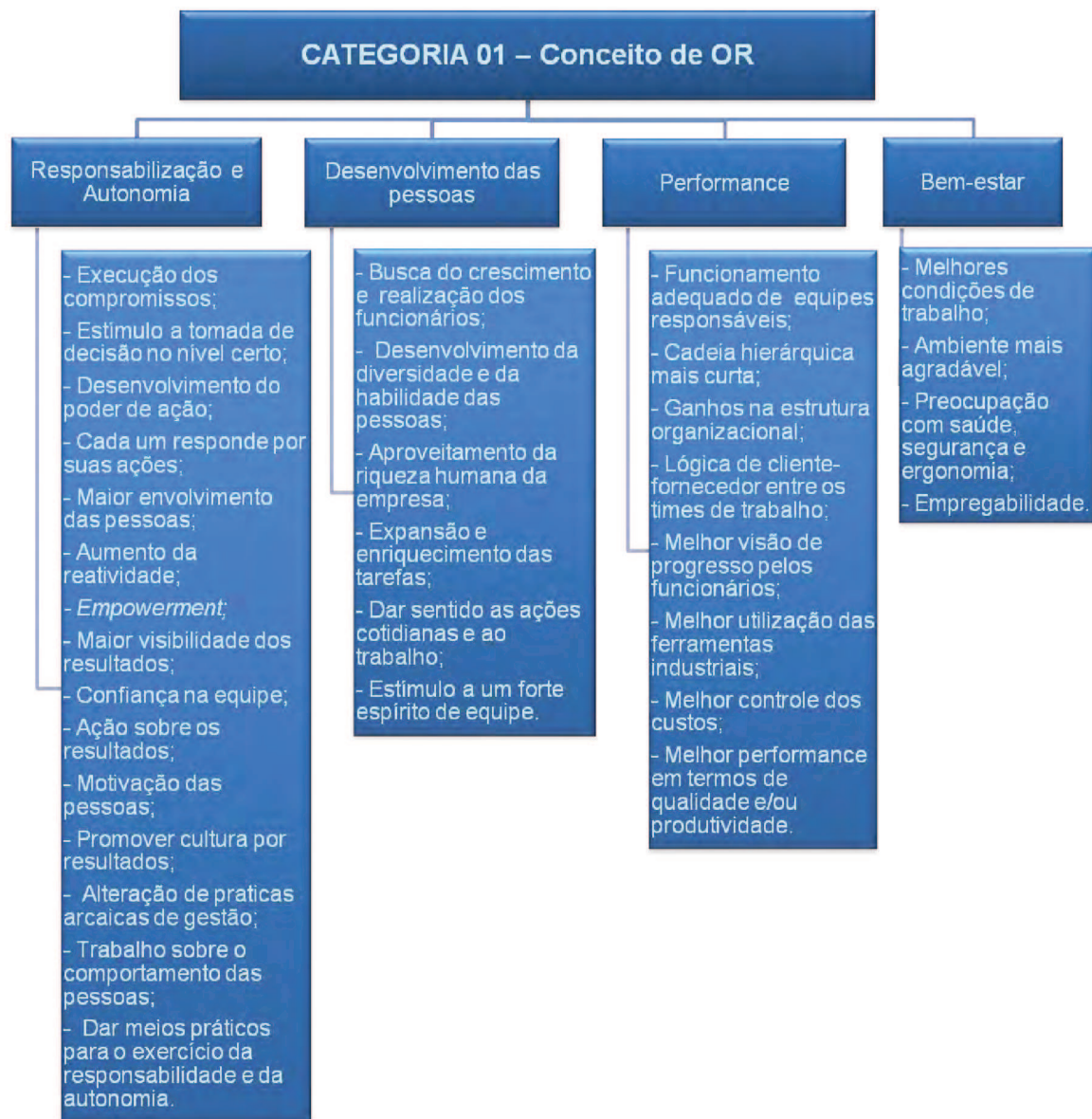


Figura 11: Categoria 01 – Conceito de OR
Fonte: Elaborada pela autora

No que se refere à **responsabilização e autonomia**, o manual apresenta a definição do ato de responsabilizar e orienta que esse processo seja desenvolvido com um trabalho específico no comportamento das pessoas, disponibilizando meios para aumentar o envolvimento e a reatividade do indivíduo, promovendo uma cultura e ações por resultados.

Por consequência, a autonomia ou *empowerment* surge com a alteração nas práticas tradicionais de gestão, nas quais o líder é quem toma as decisões. Passa-se ao exercício do comprometimento, ao fato de que cada um é responsável por suas ações o que amplia a confiança do chefe em sua equipe e, portanto as decisões começam a ser tomadas pelos próprios operadores que se tornam mais motivados e adquirem uma melhor visibilidade dos resultados.

Uma organização responsabilizante é uma organização que encoraja a iniciativa, a absorção de responsabilidades, o desenvolvimento da autonomia, isto é, a capacidade de encontrar soluções individualmente ou em conjunto. (p. 2)

O objetivo da organização responsabilizante é o sucesso permanente visando uma dinâmica equilibrada de 3 pontos além da Segurança: *Performance*, Desenvolvimento e Bem-estar. (p. 11)

[...] responsabilidade significa que a pessoa tem uma visibilidade a respeito de seus resultados para os quais ela presta contas e um poder de ação e de decisão lhe permitindo agir sobre os seus resultados. (p. 2)

Desenvolver a responsabilização exige a criação de condições para que as pessoas queiram e possam assumir responsabilidades. (p. 3)

A subcategoria **desenvolvimento das pessoas** indica que este desenvolvimento inicia-se pelo aproveitamento dos recursos humanos da empresa. Com a constante busca de realização pelo crescimento profissional, trabalha-se no desenvolvimento das habilidades que resulta no aumento da iniciativa para a resolução rápida dos problemas, além de permitir o enriquecimento e expansão das atividades e um forte espírito de trabalho em equipe.

Este desafio atende à orientação estratégica nº3: "Buscar o crescimento e a realização dos nossos funcionários, através do exercício de suas responsabilidades. Desenvolver a diversidade e a riqueza humana da empresa". (p. 11)

A responsabilização atende às expectativas cada vez mais elevadas de muitos funcionários (e, sobretudo, de nossos jovens recrutados) e permite: expandir e enriquecer as tarefas; dar um forte espírito de equipe e um verdadeiro sentimento de pertencer; utilizar plenamente as habilidades de todos; dar sentido à ação cotidiana e ao trabalho. É um dos propósitos da responsabilização, favorecer o desenvolvimento das pessoas no trabalho. (p. 11)

Identifica-se na análise do documento que, quando se trata de **performance** tem-se com a OR, no exercício da autonomia e do funcionamento adequado das equipes com uma boa utilização das ferramentas, uma visão melhor de progresso em função do conhecimento da lógica cliente-fornecedor e o controle mais próximo dos indicadores de desempenho como por exemplo, custo, qualidade e produtividade pelos próprios operadores.

Com a participação intensa das pessoas e um processo de responsabilização apropriado, é proposta uma reavaliação nos níveis da cadeia hierárquica, tornando-a mais curta e obtendo conseqüentemente ganho na estrutura organizacional.

O funcionamento em equipes responsáveis melhora a *performance* da empresa em termos de qualidade ou de produtividade mediante ao maior envolvimento das pessoas, maior reatividade nas tomadas de decisões no nível certo, cadeia hierárquica mais curta e ganhos de estrutura, melhor consideração dos procedimentos de progresso pelos funcionários, maior eficiência dos processos internos em uma lógica de clientes/fornecedores entre as equipes, melhor utilização da ferramenta industrial e um melhor controle dos custos (não qualidade, matéria, custos de pessoal, intermediários...). (p. 10)

No tocante ao **Bem estar** dos funcionários, identifica-se no documento a preocupação da empresa com aspectos relacionados à saúde, segurança e ergonomia com o objetivo de proporcionar melhores condições de trabalho pela busca de um ambiente mais agradável que garanta a continuidade da atividade e, portanto, a empregabilidade.

O funcionamento em equipes responsáveis é atrativo quando oferece melhores condições de trabalho e um ambiente de trabalho mais agradável, segurança no trabalho e uma ergonomia de qualidade. Além destas dimensões materiais o funcionamento em equipes age diretamente sobre a continuidade da atividade e a empregabilidade de todos. (p. 10)

Em comparação com as abordagens teóricas, os conceitos sobre GSA's presentes no documento da empresa estão de acordo com Long (1997) quando conceitua *empowerment* como a habilidade em permitir que outros assumam as responsabilidades, os riscos e as recompensas associadas à tomada das próprias decisões.

Marx (1997) colabora ao citar que os grupos incorporam diversos aspectos da flexibilidade exigida para a organização do trabalho e representam uma alternativa de progresso e transformação ao modelo clássico de organização e gestão, com base no trabalho individualizado e centrado no posto de trabalho.

O mesmo autor, em relação ao desenvolvimento das pessoas, descreve que a ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo, o grupo. Os trabalhadores exercem importantes graus de participação e poder de decisão sobre suas tarefas, o que permite o enriquecimento das funções e do significado do trabalho.

Ocorre, portanto, um processo de descentralização decisória baseado na autonomia do chão de fábrica que implica o estabelecimento de uma estratégia de capacitação e aprendizado nas áreas técnica, comportamental e de gestão. Biazzi (1993) e Marx (1997) caracterizam os GSA's pela redução potencial de custos de produção à medida que favorece o melhor aproveitamento do trabalho humano.

Long (1997) verifica que a organização em grupos provoca alterações no papel da hierarquia, pois cada nível ao assumir tarefas que antes eram desenvolvidas pelo nível superior gera um "*upgrade*" nas funções o que permite, em alguns casos, a redução de níveis hierárquicos. Isso deve acontecer como uma consequência natural do aumento da autonomia.

Slack, Chambers e Johnston (2002) citam como benefício da aplicação da nova forma organizacional o aumento da produtividade e da qualidade, o aumento de satisfação ao permitir que indivíduos contribuam mais eficazmente resultando em um ambiente de trabalho mais agradável.

Constata-se, portanto, uma concordância entre os teóricos estudados e o conceito de GSA presente no documento analisado.

CATEGORIA 02: Razões que levaram a Michelin à implantação do modelo

Esta categoria mostra as razões pelas quais a Michelin decide implantar o modelo, onde aborda a eterna disputa pelo mercado e sua competitividade, o crescimento profissional das pessoas e a melhoria da *performance*. É dividida em 03 subcategorias conforme a Figura 12:

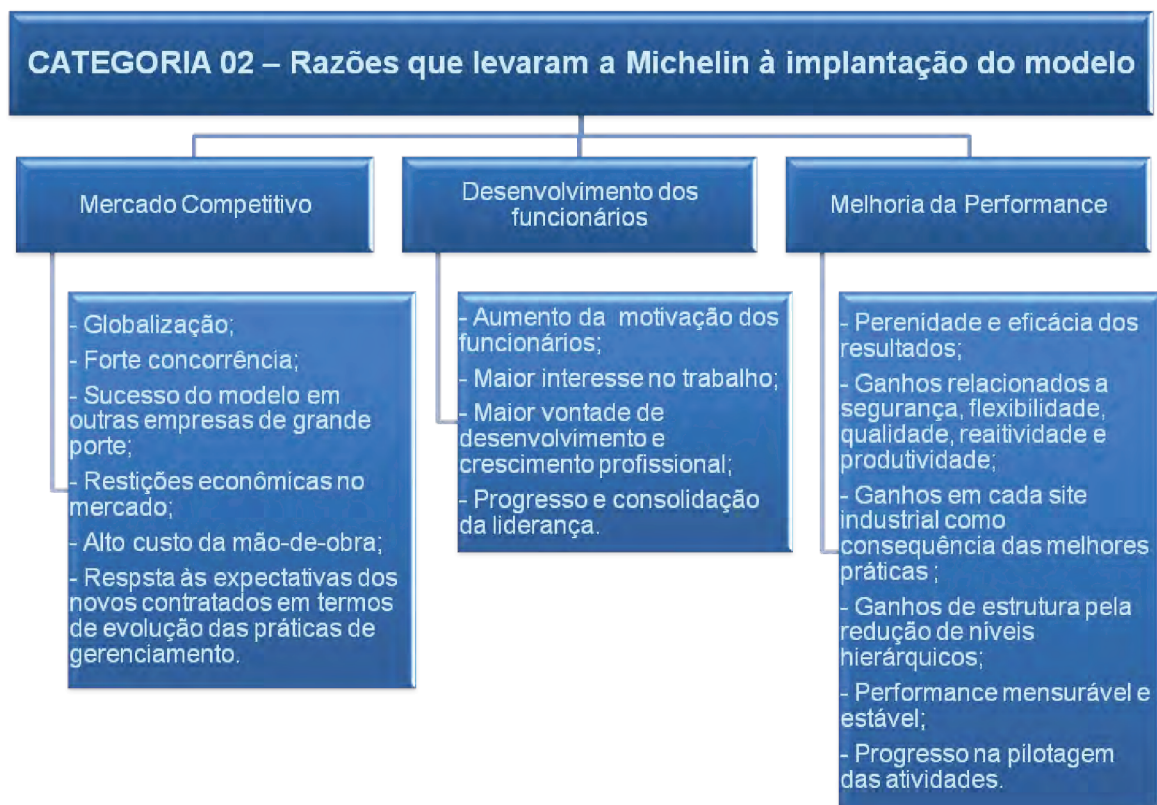


Figura 12: Categoria 02 – Razões que levaram a Michelin à implantação do modelo
Fonte: Elaborada pela autora

O **mercado competitivo** aparece como um dos principais fatores, tendo em vista a forte concorrência em função da globalização e restrições econômicas, como por exemplo, o elevado custo da mão de obra presentes nas relações comerciais. Outros fatores importantes são o sucesso do modelo em outras empresas e a busca em responder as expectativas dos profissionais recém contratados.

O mercado e as restrições econômicas tornaram estes processos necessários especialmente nos países em que o custo da mão de

obra é elevado. Qualquer procedimento de responsabilização atende a desafios de competitividade e criação de valor. O desafio humano é também importante, em alguns casos, um grande desafio: - "*Se não adotarmos este procedimento não poderemos continuar a trabalhar em poucos anos, pois não teremos mais nenhum jovem para contratar [...]*" (um diretor de fábrica). (p. 08)

O desenvolvimento da responsabilização é um movimento fundamental nas empresas. Muitas empresas grandes estão empenhadas em processos profundos de responsabilização: ALCAN, ALSTOM, COCA-COLA, DELPHI, EDF, FAURECIA, FEDERAL EXPRESS, GLAXO WELLCOME, HP, IBM, MOTOROLA, PECHINEY, PSA, RANK XEROX, RENAULT, RENAULT-TRUCKS, SCHNEIDER ELECTRIC, SOLLAC... (p. 08)

Na subcategoria **desenvolvimento dos funcionários**, podem ser identificados no documento aspectos relacionados ao aumento da motivação das pessoas pelo maior interesse no trabalho ligado a maior vontade de se desenvolver e crescer profissionalmente em todos os níveis, resultando também em um progresso e na consolidação da liderança por assumir outras atividades.

Um desafio "ganhador-ganhador": a *performance* e os homens - A responsabilização responde a um desafio para melhorar a *performance* e a melhor resposta às expectativas dos funcionários em termos de motivação, de interesse no trabalho e de desenvolvimento. (p. 08)

A **melhoria da *performance*** baseia-se na perenidade e eficácia dos resultados com ganhos relativos a segurança, flexibilidade, qualidade, reatividade e produtividade em função da implantação das melhores práticas dos sites industriais (*benchmarking*). As *performances* se tornam mensuráveis e estáveis à medida que há um progresso na pilotagem das atividades.

Com a participação dos profissionais, cada um no seu nível, tem-se a redução dos níveis hierárquicos e o conseqüente ganho na estrutura organizacional.

Os ganhos para a empresa em geral, dizem respeito à qualidade, flexibilidade, reatividade e à produtividade. O ganho trazido pelo funcionamento em equipes responsáveis é de difícil quantificação isolada de outros fatores. O ganho mais fácil de medir se refere ao alívio das estruturas. De acordo com o estudo PROCONSEIL realizado em Junho de 2000, em mais de 50 empresas, 2/3 das empresas mencionaram ganhos de estruturas mediante redução de

níveis hierárquicos. No entanto, as melhores práticas são aquelas que consideraram o ganho em estrutura como consequência e não como um objetivo. (p. 08)

Na tentativa de entender os motivos que levam as empresas a aplicar o trabalho com equipes autônomas, a temática é pesquisada por estudiosos como Zilbovicius (1999), que cita a necessidade de uma postura empreendedora por todos os funcionários da empresa; a assimilação do conceito de risco inerente a qualquer atividade e a necessidade de agir proativamente para minimizar esses riscos.

Marx (1997) contribui quando escreve que de maneira geral, outro fator observado são os processos de seleção que têm sido cada vez mais exigentes, demorados e cuidadosos com a escolha dos trabalhadores. As contratações revelam um novo tipo de perfil de pessoal buscado pelas empresas industriais: jovens, com alto nível de formação básica (2º grau ou curso técnico), com potencial para trabalhar em equipes, apresentando requisitos de tratamento de conflitos e negociação.

Percebe-se que os motivos identificados na literatura estão em consonância com o que foi identificado no documento, à medida que a Michelin, ao implantar a OR, buscou aumentar sua competitividade, proporcionar crescimento profissional das pessoas e melhorar a *performance* da equipe. Com isso, o agir proativo e a minimização de riscos, conforme indicou Zilbovicius (1999), fica em evidência.

CATEGORIA 03: Funcionamento das OR's

Esta categoria aborda o modo de funcionamento das equipes de trabalho em OR: como são organizadas, as ferramentas necessárias, os resultados, o que se espera do comportamento das pessoas e a descrição das práticas gerenciais em relação à liderança. É composta por 05 subcategorias como mostra a Figura 13:



Figura 13: Categoria 03 – Funcionamento das OR's
Fonte: Elaborada pela autora

A **organização das equipes** ocorre com a formação de um grupo orientado para o negócio da empresa e com resultados comuns, pessoas motivadas para alcance dessas metas, disponibilidade de meios e recursos necessários, redefinição dos papéis e estabelecimento das regras, controle das *performances* no curto, médio e longo prazo e a busca da melhoria contínua.

Grupo de pessoas hábeis no seu "*métier*": federadas em torno de uma missão comum; orientadas pelo plano "negócio" da sua ilha/atividade; motivadas para alcançar as metas com meios, uma

atribuição dos papéis e das regras do jogo; unidas por um interesse comum do progresso contínuo. (p. 13)

O **comportamento das pessoas** deve ser claramente perceptível pela exemplaridade das Equipes: Equipe de Direção, Equipe de Gestão e Equipe de Suporte. Todos são estimulados à iniciativa e à reatividade para a eliminação das causas de desvio de *performance*. O Profissionalismo das pessoas, o comprometimento e exercício da responsabilização, tornam as equipes coesas.

A evolução nos comportamentos das pessoas: responsabilização, coesão de equipe, implicação, iniciativa [...]. (p. 15)

A apropriação pelas pessoas do procedimento é essencial para o seu sucesso. Como tal é importante envolver as pessoas na construção das metas e das ações. (p. 54)

Ponto chave - Comportamento: Exemplaridade ED e profissionalismo das EG e ES, foco na eliminação das causas de desvios da *performance* e reatividade business, re-organização rápida das equipes. (p. 71)

Na subcategoria **utilização das ferramentas**, identificam-se no documento os meios necessários para o desenvolvimento do modelo tais como: as ferramentas básicas de organização industrial; a avaliação de cada etapa do modelo com o gráfico do tipo radar; a realização das reuniões 5 min.; o acompanhamento e atualização dos indicadores pró-ativos de *performance* diária; a realização do giro na oficina; a realização das reuniões Periódicas de Progresso; a utilização de ferramentas para resolução de problemas e progresso contínuo; as formações e *workshops*; a formalização e utilização do manual das equipes; o acompanhamento dos indicadores de desempenhos industriais.

Os mesmos dispositivos que para a ED são utilizáveis: auto-avaliação, o manual da equipe, o treinamento, as oficinas “*workshop*”[...]. (p. 31)

A equipe utiliza ferramentas e métodos para desenvolver o seu funcionamento em equipe responsável: O radar de auto-avaliação, o caderno dos representantes, o manual da equipe, as ferramentas do MQP (Gerenciamento Diário da Performance); comunicação das

instruções entre os representantes; o quadro de presenteísmo [...].
(p. 50)

Nas **práticas de gerenciamento**, o manual relata a expectativa da empresa com relação à missão da liderança, que estaria responsável pela: definição e divulgação dos objetivos; criação dos representantes; formação e acompanhamento das pessoas; desenvolvimento e condução da equipe para o progresso; delegação; pilotagem semanal com visão no médio prazo.

O papel da supervisão em campo evolui para um novo estilo de gerenciamento - O gerente passa a ser o "líder" e o "coach" do procedimento de responsabilização. Ele sabe fazer a sua equipe vencer. (p. 52)

Duas práticas a serem desenvolvidas: Estabelecer o quadro de responsabilização (definir uma visão de médio prazo; fixar os objetivos e o não negociável; decidir o que faz parte de suas responsabilidades e em seguida delegar o resto de acordo com o princípio de subsidiaridade; distribuir os meios ; dar o poder de ação e permanecer solidário) e a atividade diária (comunicar a visão, explicar as decisões; ouvir, confiar, motivar; acompanhar, formar e treinar as pessoas; reconhecer positivamente as pessoas ; fazer respeitar as regras ; dar o direito de experimentar ; supervisionar o progresso ; desenvolver o trabalho em equipe e saber reconhecer ao mesmo tempo a contribuição individual. (p. 52)

O "coaching" pessoal e coletivo, em campo, no cotidiano é a chave para o sucesso da responsabilização. A melhor resposta para um problema é que aquela que as equipes construíram, na qual se reconhecem. Além do chefe desenvolver o saber ceder e o saber mandar fazer. (p. 52)

No tocante aos **resultados**, observa-se no manual o estímulo à busca contínua em alcançar os objetivos; a estabilização dos resultados; o progresso nos variados níveis de *performance*.

A evolução manifesta-se pela obtenção de melhores resultados de *performance*. (p. 15)

Resultados estabilizados sob controle; PA (Plano Anual) alcançado em Segurança, Máquina, Qualidade, Produção; presenteísmo; alto nível *performance*; ganho custos de estrutura; progresso para *performance* de máquina; *benchmark* SMQD (Indicadores de desempenho industrial relacionados a Segurança, Manutenção,

Qualidade e Disponibilidade de máquina); fábrica modelo reatividade e *business*; progressos sistemáticos. (p. 71)

Biazzi (1993) e Marx (1997) caracterizam os grupos semi-autônomos pelos grupos polivalentes e flexíveis; equipes competentes, responsáveis e comprometidas, com autonomia para gerir seus recursos; pessoas com maior capacidade de reação aos imprevistos.

Os dados analisados no documento também evidenciam concordância com a afirmação de Marx (1998), o qual explica que a aplicação do GSA deve fundamentar-se no aspecto comportamental e na criação de uma infra-estrutura técnica e organizacional que permita a transformação. A mudança da postura precisa ser iniciada em instâncias superiores da organização, os treinamentos e dinâmicas devem ser realizados com a presença de todos e em todos os níveis. Esse processo de mudança só será possível se todo o contexto estiver alinhado com os objetivos.

Pearce e Ravlin (1987), falam da importância da organização do grupo em sua composição e tamanho; abordam a coesão do grupo pelo vínculo as metas traçadas e pelo retorno sobre a *performance* individual e coletiva; a importância dos objetivos serem conhecidos por todos e a coordenação das tarefas de forma clara e precisa como resultado de práticas eficazes de gerenciamento.

CATEGORIA 04: Etapas de implantação

Esta categoria apresenta as etapas do processo de implantação das OR's. É dividida em 04 subcategorias que podem ser visualizadas na Figura 14:

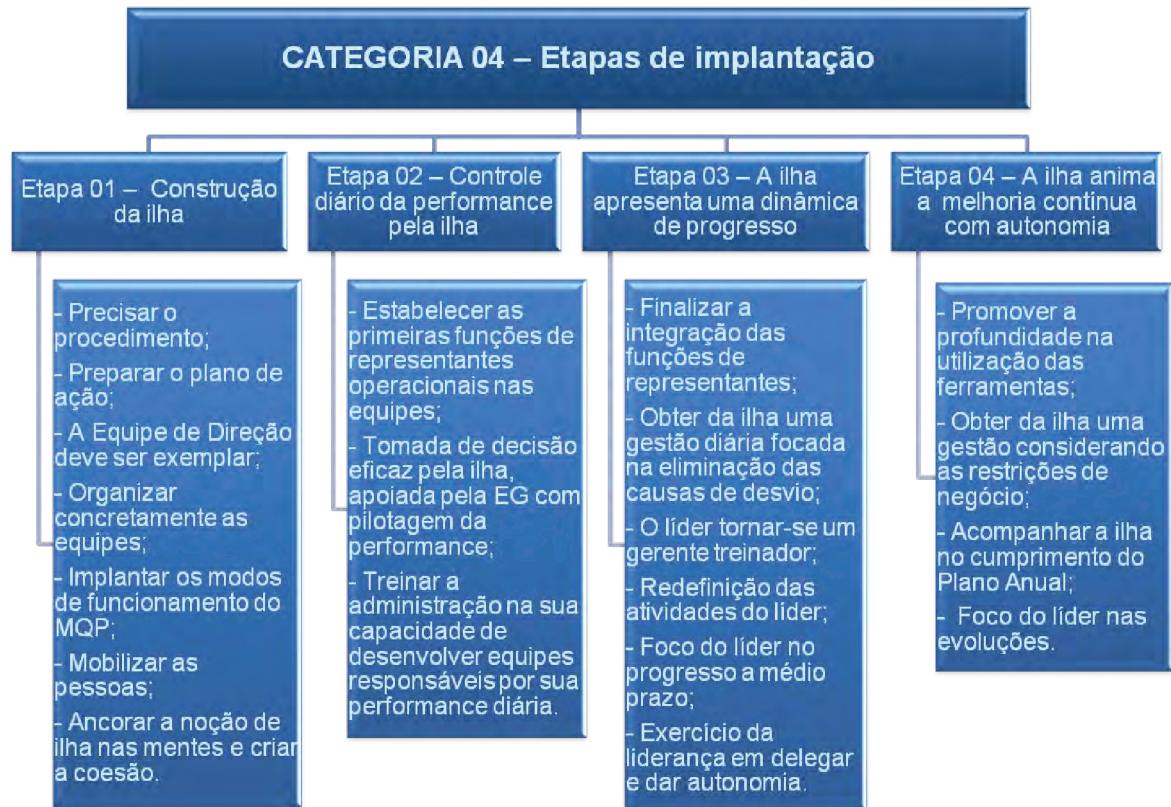


Figura 14: Categoria 04 – Etapas da implantação
Fonte: Elaborada pela autora

A **Etapa 01** representa a introdução de alguns pré-requisitos básicos para a implantação do modelo e a delimitação da área de atuação. Para isso nesse momento a Equipe de Direção deve ser exemplar, as equipes devem ser organizadas de forma concreta, as pessoas mobilizadas para o procedimento e estimulado o espírito de coesão.

Na **Etapa 02** são estabelecidas as primeiras funções de representantes operacionais nas equipes; as tomada de decisão são eficazes e apoiada pelo grupo na sua gestão diária com pilotagem da *performance*; treinamento a liderança na capacidade do chefe em desenvolver equipes responsáveis.

Já a **Etapa 03** engloba a finalização das funções de representantes; obtenção de uma gestão diária focada na eliminação das causas de desvio da *performance*; o chefe torna-se um gerente treinador e sabe reformular suas atividades no progresso e o médio prazo - precisa ser capaz de dar autonomia e não independência.

E por último, na **Etapa 04**, a profundidade na utilização das ferramentas MMW (conjunto de ferramentas Michelin para o progresso); obtendo da ilha uma gestão considerando as restrições de negócio (rupturas, mudanças, saídas de pessoas, paradas, reorganização ...); O Chefe realiza o acompanhamento do grupo e trabalhar principalmente nas evoluções essenciais (cultura, comportamento, organização,...).

Descrição das etapas de implantação das OR's: Etapa 1 - Pré-requisitos e construção da Ilha; etapa 2 - A ilha controla a sua *performance* diária; etapa 3 - A ilha apresenta uma dinâmica de progresso; etapa 4 - A ilha anima a melhoria contínua com autonomia. (p. 73)

Orsburn *et al.* (1990 *apud* MARX, 1998) descrevem as etapas de implantação dos GSA's e estas estão em concordância e podem ser comparadas em sua essência com o que o documento analisado, o Manual de OR's, descreve: Estágio inicial - compreende o momento da escolha dos grupos, as formações e o estabelecimento das fronteiras de atuação; estágio de confusão - fase de adaptação ao novo modelo, surgimento de questionamentos, dúvidas e incertezas sobre o futuro da nova maneira de trabalho; estágio dos grupos centrados no líder - o grupo centrado em um componente que seja líder, transformando-o em base de sustentação para o restante do grupo; estágio dos grupos fechados em si mesmos - os componentes do grupo se consideram excessivamente auto-suficientes, deixando de contribuir e interagir com o resto da organização; estágio de maturidade - neste momento os grupos discutem sobre suas atividades, as estratégias e o desempenho da empresa. Entendem, colaboram e influenciam cada vez mais nas alterações da forma de trabalho, das funções ou da própria composição do grupo.

CATEGORIA 05: Funcionamento das equipes

Esta categoria trata do modo de funcionamento das equipes de trabalho em OR bem como o papel de cada uma delas. É composta, por 03 subcategorias que podem ser visualizadas na Figura 15:

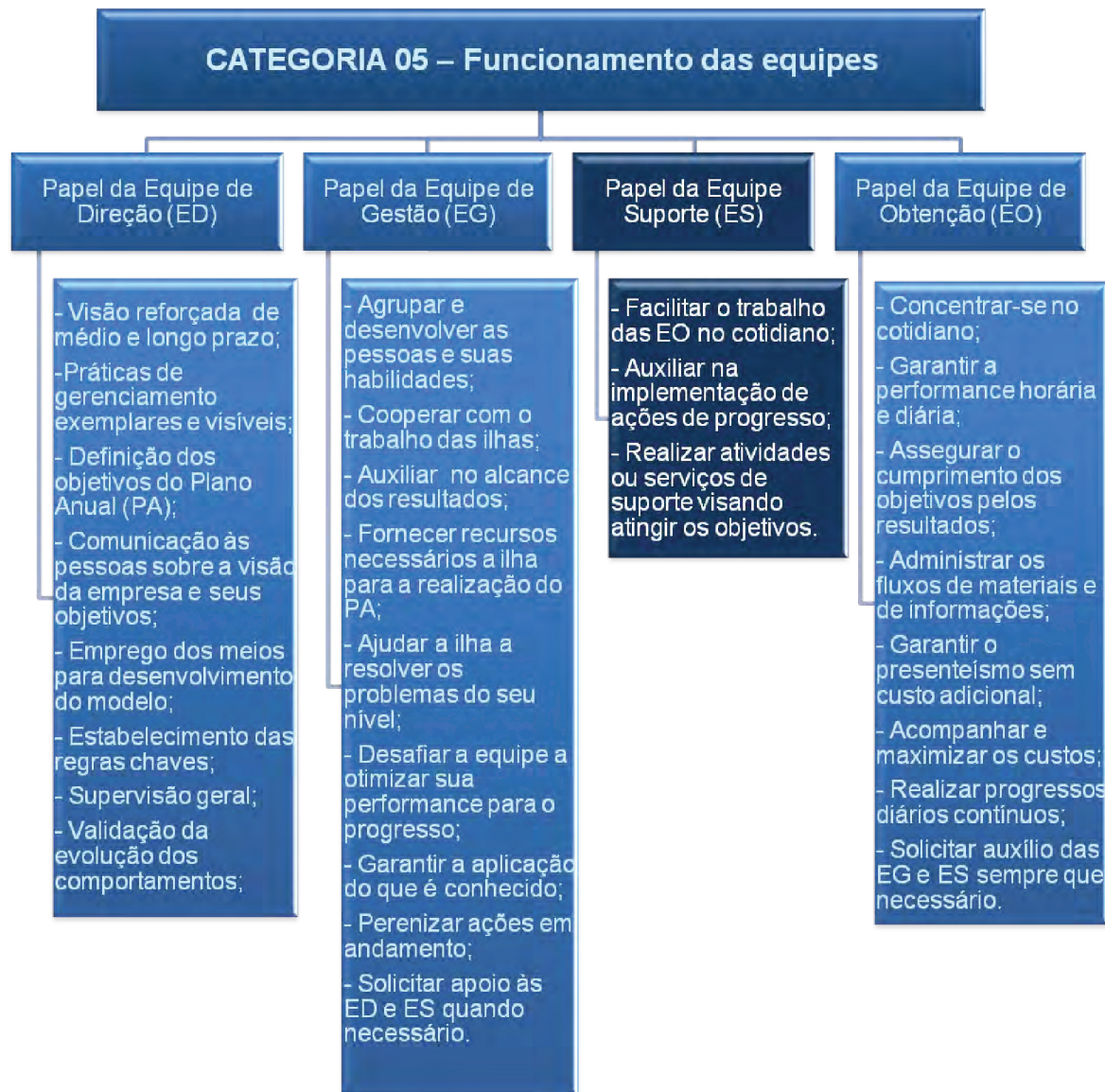


Figura 15: Categoria 05 – Funcionamento das equipes
 Fonte: Elaborada pela autora

A **Equipe de Direção (ED)** mostra um comportamento exemplar e adota um modo de funcionamento em equipe responsabilizada, conduz o desenvolvimento dessas equipes e facilita o seu desenvolvimento.

As **Equipes Gestão (EG)** desenvolvem modos de funcionamento em responsabilização, o que permite absorver algumas funções de suporte ou de serviço.

As **Equipes de Serviços ou de Suporte (ES)** realizam atividades de serviços ou suportes (informática, pessoal, manutenção, qualidade, entre outras). Orientam-se para facilitar o trabalho das Equipes de Obtenção no cotidiano. Auxiliam em alguns progressos previstos no PA.

As **Equipes de Obtenção (EO)** são as equipes de produção organizadas em uma área de atuação coerente e se sucedendo no mesmo espaço geográfico. Elas são "proprietárias" de uma parte do fluxo de produção.

Um procedimento comum em todos os níveis: A ED assegura a realização dos planos e evolução da usina; a EG auxilia a EO, garante a formação, intervém no plano de progresso a médio prazo; ES suportes das EO, assegura a prestação de serviços; EO garante a produção do dia e gere a melhoria cotidiana. (p. 14)

Comparativamente e de forma semelhante, essa divisão é apresentada por Mintzberg (2003) quando propõe uma estrutura organizacional dividida em Cúpula estratégica, Linha Intermediária, Tecnoestrutura, Núcleo Operacional e a Ideologia como a cultura da empresa.

CATEGORIA 06: Dificuldades encontradas

Esta categoria mostra o conteúdo do manual sobre as dificuldades que podem ser encontradas no processo de implantação das OR's, relacionado à falta de recursos, o comportamento inadequado das pessoas e ausência de formação. Dividi-se em 03 subcategorias que podem ser visualizadas na Figura 16:

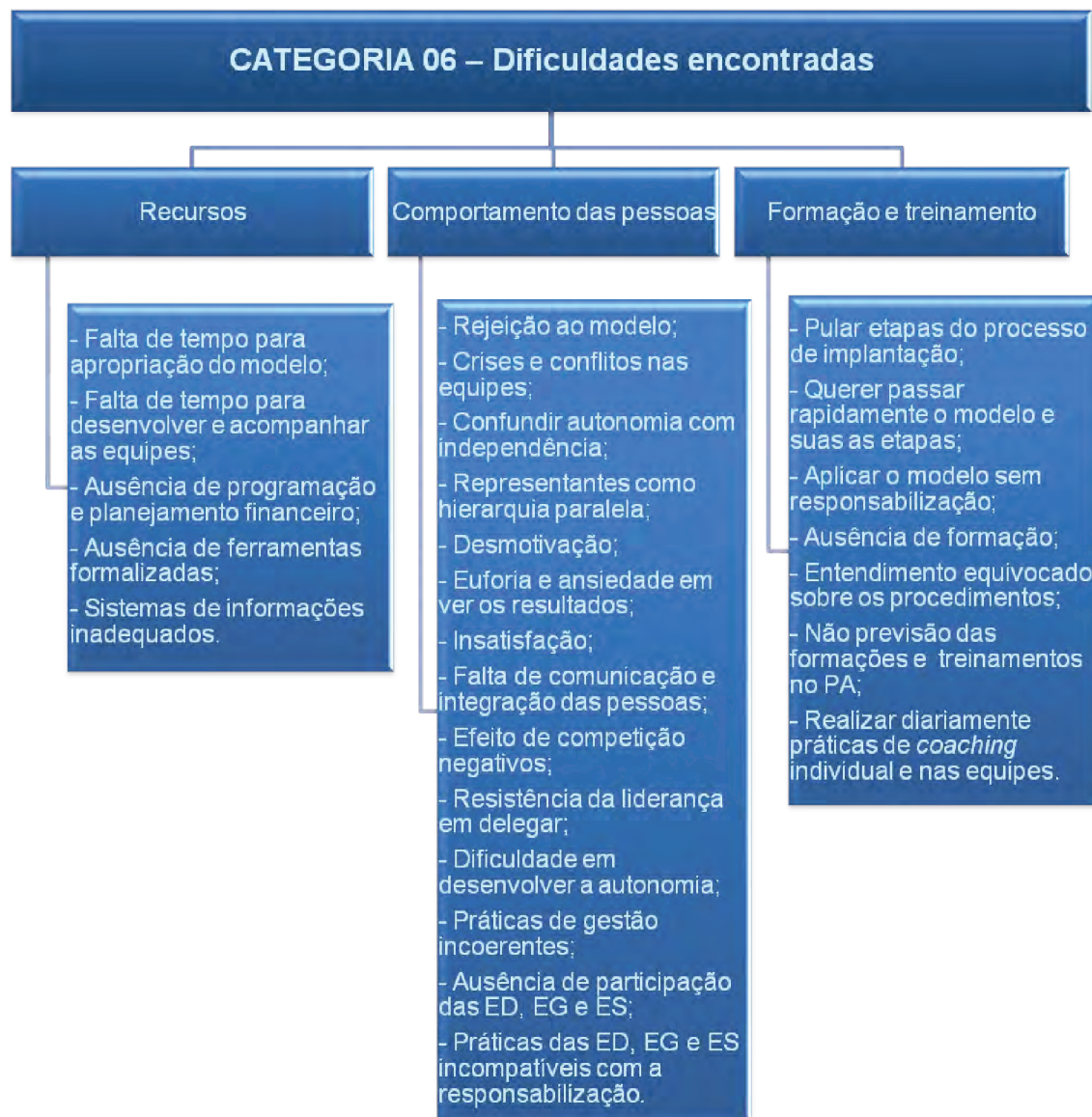


Figura 16: Categoria 06 – Dificuldades encontradas
 Fonte: Elaborada pela autora

A falta de disponibilidade e de **recursos** são causas de dificuldades no desenvolvimento das práticas de responsabilização. Ao pular etapas por falta de tempo, por exemplo, dois riscos ficam evidentes: Não preparar o bastante e não aprofundar em detrimento dos objetivos; não deixar o período suficiente de apropriação para as pessoas, o que pode levar a fenômenos de rejeição, de crises e retrocessos.

Quanto ao **comportamento das pessoas**, a autonomia não deve ser confundida com independência total. O contrato que o gerente firma com a sua

equipe permite aumentar a autonomia, porém a responsabilidade de um gerente pelo acompanhamento e controle das suas equipes permanece. A Equipe de Direção que deve favorecer a implementação de comportamentos de gestão adaptados à responsabilização na chefia.

O modelo exige disponibilidade para **formação e treinamento**, pois pular etapas da formação ou passá-las rapidamente não permite consolidar as bases de aprofundamento para implantação por não haver tempo hábil para o exercício da responsabilização.

Algumas dificuldades encontradas: Querer ir rápido demais; Deriva instrumental sem real responsabilização - risco de trabalhar para a ferramenta e não o inverso; Confundir independência e autonomia; Equipes que entram em conflito; Resistências da Equipe de Gestão; Práticas de gestão da Direção incompatíveis com a responsabilização; Falta de tempo para desenvolver e fazer viver as equipes; Sistemas de informação inadequados; Representantes que se tornam uma hierarquia paralela. (p. 58 e 59)

Dankbaar (1998) relata em seu artigo algumas dificuldades que poderão ser enfrentadas nesse processo, as quais vão ao encontro ao que foi identificado no documento analisado. Um dos pontos mencionado pelo autor em relação a comportamentos indesejáveis que podem ter como causa a autonomia mal exercida.

Slack, Chambers e Johnston (2002) efetuam sua análise crítica da aplicação de grupos onde abordam que pressões sobre os indivíduos que participam dos grupos não compensam os problemas de projeção do modelo, não substitui a responsabilidade dos gerentes na definição das decisões, contudo, mesmo com autonomia os grupos não estão isentos de serem cobrados pelos resultados.

Tremblay, Rolland e Davel, (2003) afirmam que a mudança de uma estrutura hierárquica de organização para equipes de produção semi-autônomas não é algo trivial, é um processo delicado, em termos de treinamento e adaptação dos trabalhadores de todos os níveis da antiga estrutura de produção.

CATEGORIA 07: Competências dos funcionários

Esta categoria demonstra as competências necessárias aos componentes das OR's contidas no manual. É composta por 03 subcategorias segundo a Figura 17:



Figura 17: Categoria 07 – Competências dos funcionários

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto a questões relacionadas ao **conhecimento**, o manual retrata a importância de se compreender bem os princípios e fundamentos do modelo, ter uma formação apropriada sobre a utilização das ferramentas. Relata que é de fundamental importância conhecer o fluxo do material, o custo de fabricação, a utilização de instrumentos de medida do laboratório e da metrologia, o básico de informática e métodos de resoluções de problemas.

Formações geral de OR com objetivo de: entender o que é uma Equipe de Obtenção no âmbito de uma OR e seus procedimentos;

compreender a importância da comunicação e da cooperação para trabalhar eficazmente em grupo; dirigir uma reflexão sobre as necessidades, expectativas e exigências de cada parceiro; entender que os resultados da equipe estão intimamente relacionados com a confiança e a cooperação. (p. 96 e 97)

Na subcategoria **habilidades**, é identificada no documento a importância do domínio dos funcionários quanto às regras de funcionamento do o seu posto de trabalho; conhecer o sistema de garantia de qualidade e o processo no qual atua; boa comunicação; bom relacionamento com as pessoas; condução de reuniões; resolução de conflitos; organização e gestão do tempo.

Formações técnicas: utilização dos sistemas de informação; conhecimentos básicos de sistema de garantia de qualidade; conhecer os diferentes componentes do pneu e suas influências básicas sobre a qualidade do pneu; conhecer os princípios básicos da goma, da montagem do pneu; conhecer os básicos das auditorias de qualidade; entender os princípios do controle do processo e a importância do fechamento do processo; ser capaz de usar medidas do laboratório e da metrologia; ser capaz de informar sua equipe sobre as novas normas; ser capaz de organizar-se com um parceiro externo da equipe; ser capaz de participar de grupos de resolução de problemas de qualidade. (p. 43)

Elementos de conteúdo do treinamento operacional: Trabalho em grupo; comunicação; características, missão e funcionamento de uma equipe; participação das reuniões. (p. 99)

Em relação às **atitudes** é essencial o respeito às regras e as pessoas, a busca do progresso, desenvolvimento do trabalho em equipe, visão a curto prazo, exercício do poder de ação, iniciativa, vontade e a busca de ajuda sempre que necessário.

As equipes devem ser capazes de medir os resultados econômicos de sua entidade e a sua contribuição para estes resultados. (p. 18)

Biazzi (1993) relata que uma organização de trabalho não é decorrente apenas da tecnologia utilizada, mas além do conhecimento técnico, das premissas sobre os indivíduos e todos os nossos objetivos, sejam eles explícitos ou não.

Orsburn *et al.* (1990 *apud* MARX, 1998), citam o aspecto comportamental dos operadores e suas característica, e subdividem em habilidade: técnicas (capacitá-los

tecnicamente nos processos aos quais são responsáveis); administrativas (treiná-los para realizar e participar de reuniões, avaliar o desempenho de colegas, dividir tarefas, negociar recursos, elaborar e analisar relatórios, planejar e programar o trabalho, medir desempenho e estabelecer metas, lidar com a documentação...); de comunicação interpessoal (capacitá-los a resolver seus problemas e conflitos, a aprender a ouvir, a expressar ideias e sentimentos, a desenvolver uma compreensão comum e trabalhar com o objetivo por soluções mútuas sem a necessidade da interferência de sua chefia) e decisórias ou de resolução de problemas (permitir que os operadores tenham acesso a ferramentas e a técnicas para analisar dados, resolverem problemas e aperfeiçoar processos de trabalho, tais como: análise do fluxo de trabalho, controle estatístico do processo, diagramas de causa efeito, folhas de verificação, gráficos de controle, gráficos de Pareto, e etc...)

Paralelamente, Fleury (1994) fala sobre a importância na capacitação dos operários em operar e controlar; instalar e regular; agir frente aos incidentes e eventos inesperados; garantir a manutenção; comunicar e desenvolver o espírito de equipe e acompanhar as metas e a gestão, para que o processo tenha êxito.

Tem-se, dessa forma, uma relação de consonância do manual com as proposições dos autores.

CATEGORIA 08: Competências dos líderes

Esta categoria expõe o que consta no manual sobre as competências necessárias aos líderes. É composta, por 03 subcategorias que podem ser visualizadas na Figura 18:



Figura 18: Categoria 08 – Competências do líder
 Fonte: Elaborada pela autora

Na subcategoria **Conhecimento** o manual mostra que para o líder é imprescindível apropriar-se e entender os princípios de funcionamento do modelo; ter formação sobre a utilização das ferramentas; ter a formação básica do posto de trabalho da EO.

Conteúdo da formação para líder Lembrança sobre o processo OR: O funcionamento de uma Equipe de Obtenção e noção de “responsabilização”; As condições de organização e as competências; O papel do gerente; Situação para seu setor e plano de ação. (p. 91)

Na subcategoria **habilidades**, o manual descreve que é essencial para os líderes: desafiar a equipe em termos de progresso e desenvolvimento; gerir crises e conflitos; conduzir a equipe ao alcance dos resultados; distribuir as atividades; saber valorizar as pessoas; saber ouvir; comunicar e fazer entender o modelo; confiar na equipe; atuar como condutor e facilitador do modelo; saber reconhecer positivamente as pessoas; passar a visão da empresa e explicar as decisões; acompanhar, formar e ser *coacher*.

A observação das experiências internas e externas da MICHELIN revela que é através da confiança nas equipes que os operadores expressam a vontade de aumentar a sua responsabilidade pessoal. Trata-se ao mesmo tempo de motivar as pessoas; desenvolver as habilidades e as condições práticas de funcionamento necessárias para o exercício da responsabilidade. (p. 03)

Quanto às **atitudes**, o manual cita a importância do líder em fazer com as regras sejam respeitadas; animar o progresso; desenvolver o trabalho em equipe e reconhecer a contribuição individual; ter visão a médio prazo; dar poder de ação; auxiliar e ser solidário a equipe, atuando como suporte; buscar e fornecer meios; fixar objetivos e ações inegociáveis; ser exigente; ser coerente; delegar; saber ceder; motivar.

Uma equipe de controle agrupa as pessoas e as habilidades que devem cooperar estreitamente e permanentemente ao serviço das ilhotas a ela vinculadas para ajudá-las a alcançar os seus objetivos e desafiá-las em termos de progresso e de desenvolvimento. (p. 25)

Assim como no Manual, o papel da liderança tem sido apontado por diferentes autores. Para Marx (1998), a chefia recebe novos desafios, um deles é o de persuadir os grupos a incorporar decisões estratégicas anteriormente não difundidas no ambiente fabril. Isso torna a forma de gerir mais complexa, mas por outro lado ocorre um aumento na velocidade nos processos decisórios e uma redução dos custos, o que se converte em estratégia competitiva da empresa (MARX, 1998).

O mesmo autor complementa quando escreve que à medida que a chefia continua a manifestar sua confiança na capacidade de auto-administração dos

grupos, evidenciam-se os primeiros resultados. Nos casos de GSAs, boa parte das competências relativas à operação e aos seus procedimentos são cada vez menos objeto de treinamento formal e cada vez mais competências a serem adquiridas *on-the-job*, ou seja, dentro das equipes na vivência cotidiana da produção, onde o chefe atua como *coaching*.

Salerno (1998) retrata a adoção pela chefia do papel de supervisor, coordenador, facilitador e orientador, que além da busca por resultados, tem a função de garantir os recursos necessários para o sucesso da equipe. O processo de delegação é realizado gradativamente, pois os fluxos de informações e decisões passam a contar com a participação dos operários.

Montanari (1996) colabora quando escreve que dentro do processo de mudança é notável que um grupo de pessoas altamente motivadas e alinhadas em uma direção, pode suplantar grandes dificuldades econômicas, burocráticas e obstáculos que apareçam no seu caminho. Para que esses comportamentos ocorram de forma constante e sejam cada vez mais estimulados, a atuação do chefe é basicamente o essencial.

6.2.2 Análise das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com 14 participantes da equipe de supervisão, totalizando 100% da população, sendo 02 supervisores de manutenção, 05 técnicos de processo e qualidade e 07 chefes de setor. O perfil dos líderes pode ser visualizado no Quadro 10.

PERFIL DOS LÍDERES - EQUIPE DE SUPERVISÃO

Faixa Etária	
18 anos a 25 anos	-
26 a 35 anos	03
36 a 45 anos	06
Acima de 46	05
Sexo	
Masculino	11
Feminino	03
Tempo de serviço na empresa	
Até 02 anos	01
02 anos 01 mês a 05 anos	03
05 anos 01 mês a 10 anos	01
10 anos 01 mês a 20 anos	02
Acima de 20 anos	07
Escolaridade	
Ensino médio completo	01
Curso técnico completo	06
Ensino superior completo	05
Tecnólogo completo	01
Pós-graduação completa	01

Quadro 10: Caracterização da amostra entrevistada
Fonte – Elaborado pela autora

Fica evidenciado que entre os entrevistados, predomina a faixa etária de 36 a 45 anos e o sexo masculino. Em relação ao tempo de serviço na empresa, a maioria tem acima de 20 anos de Michelin e a escolaridade varia entre curso técnico e superior completo.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados qualitativamente, por meio de técnicas do método de análise de conteúdo. Foram construídas sete categorias, com respectivas subcategorias. Cada categoria recebeu um nome de acordo com o conteúdo presente. A CATEGORIA 01 denomina-se Conceito de OR; a CATEGORIA 02, Razões que levaram a Michelin a implantar a OR; a CATEGORIA 03, Capacitação dos funcionários pela empresa; a CATEGORIA 04, Vantagens do modelo; a CATEGORIA 05, Dificuldades na implantação das OR's; a CATEGORIA

06 Competências dos funcionários, e finalmente, a CATEGORIA 07 que retrata as Competências necessárias aos líderes para o sucesso das OR's.

Todas as categorias serão apresentadas e discutidas a seguir.

CATEGORIA 01: Conceito de OR

Esta categoria mostra a percepção dos gestores sobre o conceito de OR e também o que eles entendem sobre a proposta de objetivo do modelo e seu conhecimento sobre as etapas de implantação das OR's. É composto, por 04 subcategorias que podem ser demonstradas na Figura 19:

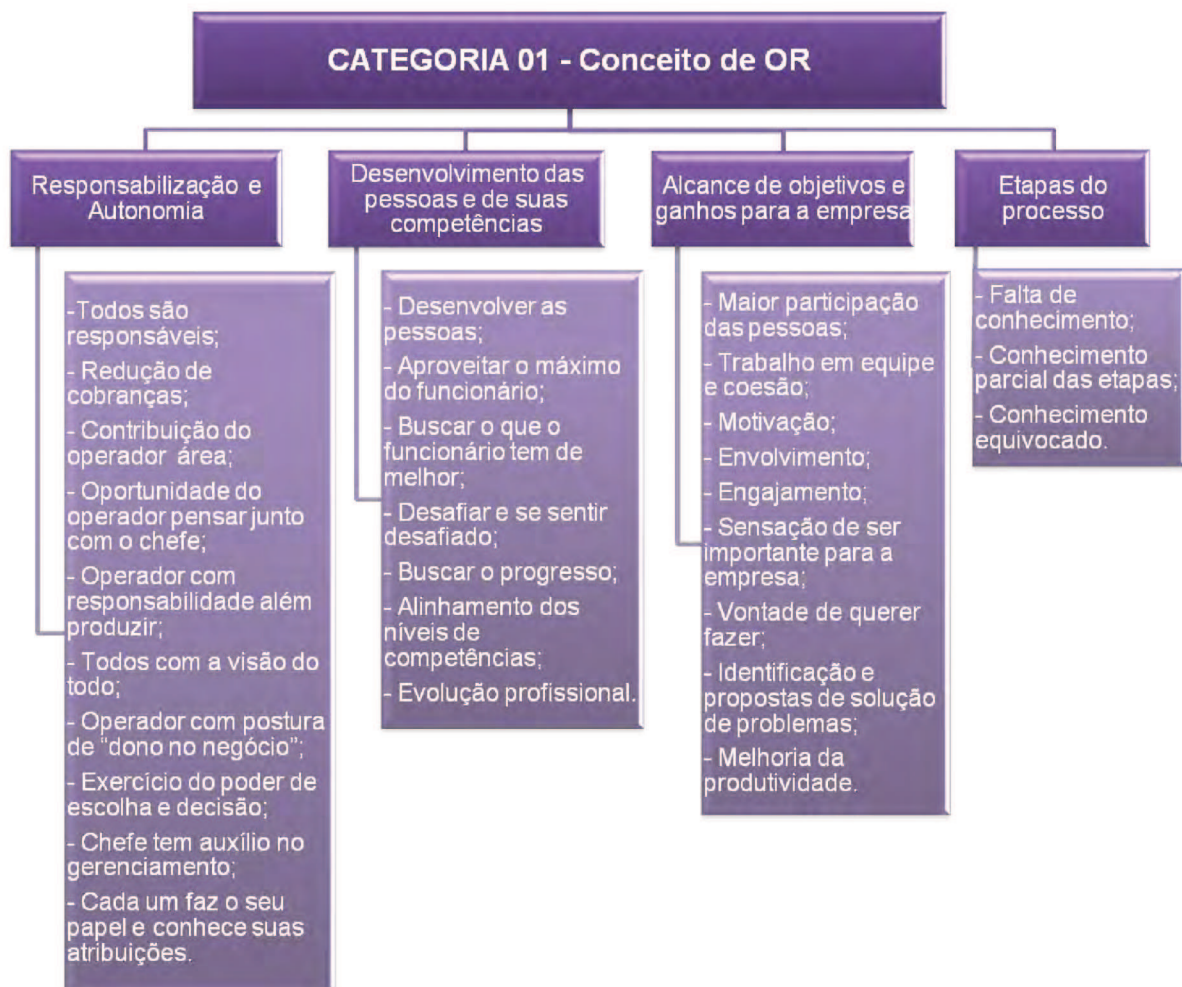


Figura 19: Categoria 01 – Conceito de OR

Fonte: Elaborada pela autora

Com o desenvolvimento da OR, os entrevistados apontam a importância da **responsabilização**, pois cada um deve conhecer o seu papel e suas atribuições, o que contribui efetivamente para redução das cobranças. Com a gestão diária dos indicadores de *performance*, todas as pessoas envolvidas tem uma visão ampla dos objetivos da empresa e não apenas do seu posto de trabalho.

Quando abordam **autonomia**, descrevem suas percepções quanto ao o operador como “dono do negócio”, onde o operador é estimulado a pensar junto com o chefe nas decisões, atuando mais ativamente na área de produção e em outras atividades anteriormente só realizadas pelo chefe.

Entrevistado 01: “Eu acho que OR é uma maneira de trabalhar em que todos são donos do negócio, todos são responsáveis. Hoje você é o responsável do setor. Você é que passa as orientações, que diz o que tem que ser feito, e tem aquela responsabilidade sempre de ficar cobrando. Eu penso que a OR vai minimizar cobrança, ou seja, se cada um fizer bem o seu papel, é... Ser responsável de fato, abraçar a coisa como seu negócio, o operador vai fazer tudo aquilo que tá previsto sem necessidade de uma cobrança mais efetiva, mas pra isso ele tem que entender que ele é o dono do negócio”.

Entrevistado 02: “[...] OR é fazer com que eu consiga desenvolver mais as minhas pessoas de forma que cada um tenha uma contribuição dentro da área”.

Entrevistado 10: “[...] ser mais participativo nas decisões tomadas pelo grupo dele, ele ter maior visão do que simplesmente chegar, fazer o trabalho dele e ir embora”.

Em se tratando do **desenvolvimento das pessoas e de suas competências**, os entrevistados relatam a valor de alinhar os níveis de competências dos funcionários e aproveitar o que cada pessoa tem de melhor, buscando desafiar a equipe e mais do que isso, se sentirem desafiados, focando a busca do progresso e a evolução profissional das pessoas. Tais aspectos podem ser visualizados nas falas a seguir:

Entrevistado 03: “OR é uma maneira de responsabilizar o operador na obtenção dos resultados e pra isso devem ser escolhidas as pessoas certas pra fazer... buscar o que a pessoa tem de melhor e tentar aproveitar o máximo dela [...]”.

Entrevistado 11: OR pra mim é uma forma, uma ideologia de trabalho que a empresa está implantando para alinhar a forma de ser mais

produtiva e o desenvolvimento das pessoas também. Isso faz com que a gente consiga alinhar, deixar todos os funcionários no mesmo nível, em todas as competências [...]”.

Entrevistado 14: “[...] não podemos esquecer sempre desafiar a equipe, com isso automaticamente você também se sente desafiado”.

Na subcategoria **alcance de objetivos e ganhos para empresa**, destacam-se pontos que fazem referência ao estímulo aos operadores para o trabalho em equipe, uma maior participação na identificação e propostas de soluções dos problemas e um maior engajamento com as metas estabelecidas, visto que têm um papel fundamental no aumento da produtividade.

A vontade de querer fazer e obter o que foi previsto, está atrelada ao grau de motivação e ao envolvimento do funcionário.

Entrevistado 07: “OR..., você ganha com pessoas engajadas... você ganha com tudo, você ganha em produção, em organização, você ganha em custo, você ganha em produtividade, enfim o ganho é efetivo de forma global para a empresa”.

Entrevistado 09: “É onde as pessoas envolvidas identificam os problemas, e elas têm possibilidade de conseguir rapidamente em equipe, uma solução. Por ex.: um operador tem dificuldade em montar uma máquina por falta de experiência, uma equipe coesa detecta esse desvio, orienta esse operador e apóia para que a produção saia”.

Entrevistado 13: “OR pra mim tem o objetivo de melhorar o engajamento dos operadores, que mostra pra eles a necessidade de uma maior participação deles na empresa, um envolvimento maior, poder em optar, que podem dar a opinião deles e o mais importante, no meu ponto de vista: que eles se sentam importantes, que eles possam falar “eu direcionei isso ou sugeri aquilo”.

Em se tratando das **etapas do processo de implantação** das OR's, verificou-se desconhecimento dos gestores sobre esse aspecto. Ou eles não se lembravam, ou conheciam uma pequena parte das etapas ou as ideias que tinham estavam equivocadas.

Entrevistado 04: “Eu não lembro, não lembro. Eu sei que tem radar, eu sei que tem alguma coisa, mas as etapas exatas eu não sei não”.
Entrevistados 06, 08, 09, 13: “Não sei, eu não lembro”.

Entrevistado 07: “Primeira coisa é identificar o operador que tem o perfil para aquela representação. Se o operador levanta os itens de qualidade, tem tendência a identificar os itens de qualidade, se tem foco na segurança, trabalhará como responsável de segurança... A primeira coisa, identificar o operador que preenche o requisito daquela representação. A segunda é formar todo mundo, tem que ter a formação. Mesmo que ela tenha que ser feita por nós mesmos... E motivar a equipe pra trabalhar em OR. Pra mim são essas três etapas”.

Entrevistado 10: “É dividido em algumas etapas. Acho que a primeira etapa tem tudo relacionado à parte de construção da OR no setor, desde a implantação, preparação do plano de ação [...]. A segunda etapa é aonde tem que dominar a *performance*, o setor busca manter a *performance* cotidiana para buscar o progresso e na última etapa que é um progresso contínuo com autonomia, sendo mais independente pra buscar a evolução da *performance* [...]”.

Estes elementos revelam que o conceito de OR citado sob o ponto de vista da equipe de supervisão, equipara-se à definição de GSA abordada na revisão literária conforme as descrições a seguir. Segundo o relato de Marx (1997), o sentimento de pertencer a um grupo em que se pratica a autonomia parece ser fator relevante para induzir maior comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa

O mesmo autor descreve que os GSA's proporcionam, além da maior autonomia dos trabalhadores, ciclos de tarefas mais completos e maior descentralização da decisão sobre métodos de trabalho e recursos produtivos.

Biazzi (1993) cita que os grupos semi-autônomos caracterizam-se pela geração de grande parte das competências e pela criação de um ambiente favorável ao crescimento profissional.

Zarifian (1992) escreve que assumir responsabilidades significa uma atitude social de tal maneira que o funcionário vai, por iniciativa própria, tentar atingir o conjunto de *performances* por meio do enfrentamento aos eventos que ocorrem de forma imprevista. Isto expressa engajamento, no sentido em que mobiliza fortemente a inteligência e a subjetividade da pessoa. Significa também assumir riscos, pois toda pessoa que aceita assumir responsabilidades corre o risco de fracassar e de sofrer uma avaliação negativa por parte da hierarquia e dos colegas de trabalho.

Zilbovicius (1999) cita uma lógica financeira relacionada às exigências do mercado que valoriza o acionista como fundamental para o negócio - funcionário como proprietário e Marx (1997) contribui quando define GSA como o processo de

responsabilização com possibilidade de desenvolvimento das competências e forte exigência de resultados.

CATEGORIA 02: Razões que levaram a Michelin à implantar a OR

Esta categoria mostra a ideia que os gestores têm sobre os principais motivos que fizeram a empresa investir na implantação e no desenvolvimento das OR's. É composto, por 05 subcategorias que podem ser visualizadas na Figura 20:



Figura 20: Categoria 02 – Razões que levaram a Michelin a implantação da OR
Fonte: Elaborada pela autora

A subcategoria **responsabilização e autonomia** mostra como elementos, os itens relacionados à iniciativa da empresa em passar mais responsabilidades aos

operadores e ampliar a visão deles para os resultados, fazendo com que assumam postura de “donos” e tenham preocupação em realizar suas atividades para alcançar os objetivos. O estímulo à participação dos operadores em algumas decisões e o exercício da delegação, para uma busca conjunta de recursos também foram identificados como pontos importantes.

Entrevistado 08: “Justamente para a empresa responsabilizar as pessoas de forma que elas se sintam “donas” [...]”

Entrevistado 10: “[...] É dar mais liberdade, mais autonomia pra elas conseguirem fazer as coisas, buscarem recursos e auxiliarem no tratamento dos problemas. Enfim, é desafiar não só o posto delas como outros postos. É ter uma visão mais ampla dos resultados”.

A **motivação** tem ligação com elementos chaves, como a melhoria da auto-estima e a sensação de sentir-se importante sendo visto como peça fundamental pela empresa, o desenvolvimento e a evolução as pessoas e o prazer em trabalhar pela melhoria do bem-estar dos funcionários

Entrevistado 02: “Para alavancar melhores resultados envolvendo o bem estar dos operadores. Eu acredito que a partir do momento que ele sabe que está envolvido em um todo e conhece o papel dele, ele se sente melhor, melhora a sua alta estima e melhora também a *performance* [...]”.

“[...] Acho que a intenção da Michelin fazer isso é fazer com que os operadores entendam que são peça fundamental dum todo [...]”.

Entrevistado 05: “Mais pra desenvolver as pessoas mesmo, porque se você parar pra observar, hoje você tem operadores diferentes do que você tinha no passado [...]”.

“[...] é legal que a empresa tá tomando essa iniciativa pra dar mais responsabilidade pra galera evoluir [...]”.

Entrevistado 14: “[...] O operador é responsável por alguma situação e é estimulado a participar cada vez mais, e isso acaba motivando”.

A subcategoria **alcance de objetivos e ganhos para a empresa**, retrata que esses ganhos são perceptíveis em todos os aspectos em função do alcance dos resultados para a melhoria da *performance*, entre ela a mais relevante: o aumento da produtividade.

Entrevistado 03: “Busca da produtividade. Cada vez mais buscar o fazer o melhor, com maior *performance* da melhor maneira possível envolvendo custo, segurança e qualidade”.

Entrevistado 12: “[...] Então, hoje, se o objetivo é aumentar a *performance* da fábrica, aumentar o seu rendimento, então você tem que reduzir alguma coisa, uma forma de você lucrar é adequar o efetivo e responsabilizá-lo também.

Sob o ponto de vista dos entrevistados, uma das razões que levaram a Michelin a implantar o modelo em OR, foi a **imposição da empresa**, por fazer parte do MMW, em função do mercado competitivo e da globalização.

Entrevistado 04: “Porque faz parte do MMW dá gestão da Michelin, OR é uma das partes do MMW por isso precisa ser implantada”.

Entrevistado 14: “Em função do mercado competitivo, a Michelin tem a ideia de evoluir buscando a excelência em um mundo globalizado”.

Outro fator apontado foi a **função RI** (*Responsable d’îlots* ou chefe de setor) e fatores relacionados à eliminação da função e redução da carga de trabalho com a redistribuição das atividades e o tratamento dos problemas cotidianos serem feito pelos operadores.

Entrevistado 06: “[...] redistribuir as atividades do chefe, passando alguns pontos para os operadores, por exemplo, o tratamento de problemas simples do dia a dia, minimizando a carga de trabalho dos RI’s”.

Entrevistado 13: “Primeira coisa que eu penso é diminuir a carga dos RI’s ou até mesmo a eliminação de alguns RI’s”.

Marx (1997) menciona que a busca de práticas mais modernas como o GSA tem crescido nas organizações fundamentada no aumento dos ambientes competitivos, na disposição da liderança em conduzir um novo processo com responsabilização que resulte em atingir metas empresariais, e nos tipos de processos de produção, em que a relação homem-equipamento é evidenciada por uma presença significativa de atividades de monitoria, percepção e uso de múltiplas habilidades.

O grupo semi-autônomo é um grupo de tarefas que tem funções claras a executar e no qual também existem relações sociais. Assim, verifica-se que a condição de absorver parte das atividades indiretas passa a pertencer ao sistema

produtivo, melhorando a eficiência, fator primordial para a realização de mudanças (BIAZZI, 1993).

Ambos os autores citam como características dos GSA's: uma maior capacidade de reação das empresas a ambientes externos; a flexibilidade na alocação aos postos de trabalho; presença de equipes polivalentes e comprometidas e a gestão dos recursos à disposição dos grupos de trabalho e autoridade para utilizá-los dentro da ótica da autonomia.

CATEGORIA 03: Capacitação dos funcionários para OR pela Michelin

Esta categoria demonstra, na visão dos gestores, o que foi feito e/ou oferecido pela Michelin para capacitar os funcionários para o processo de implantação e desenvolvimento da OR. É composto, por 02 subcategorias como mostra a Figura 21:

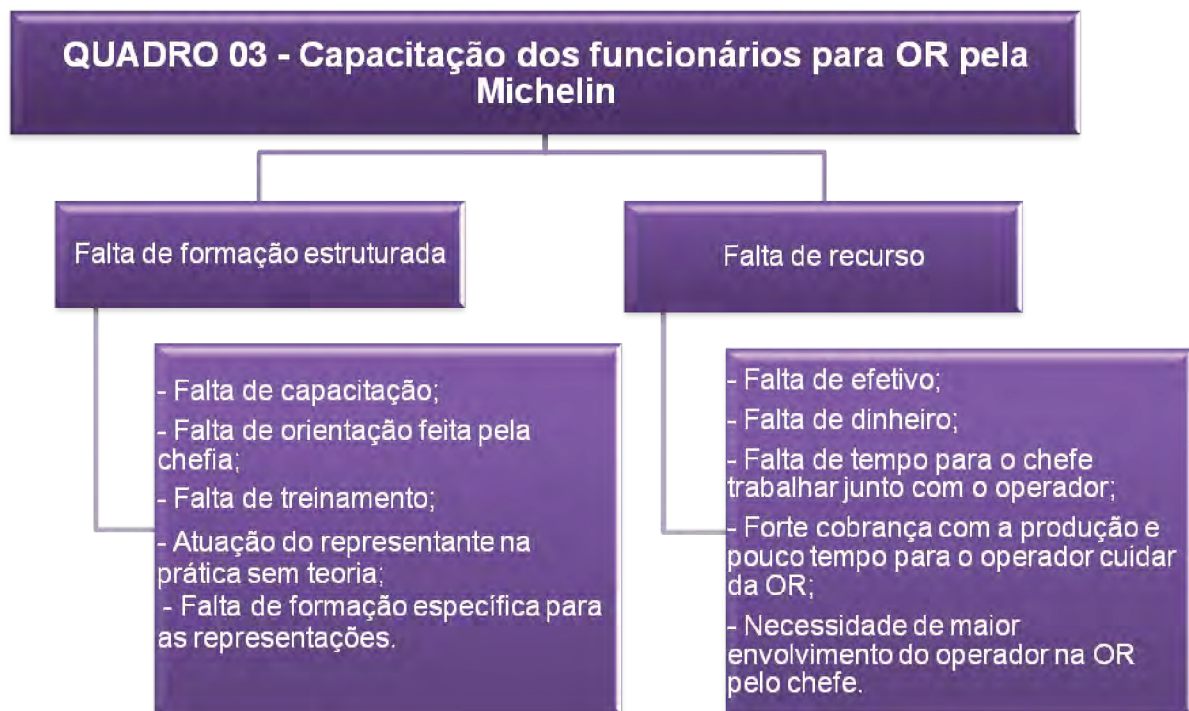


Figura 21: Categoria 03 – Capacitação dos funcionários para OR pela Michelin
Fonte: Elaborada pela autora

A **falta de formação estruturada** foi levantada como uma subcategoria pela identificação de ausência de capacitação, orientação e treinamento, resultando na atuação do representante sem a formação adequada.

Entrevistado 02: “Dentro da OR a gente ainda não formou ninguém, não tem ninguém capacitado ainda, a gente tá se estruturando hoje pra dar formação primeiro para: responsável de segurança, qualidade e produção) [...]”.

Entrevistado 03, 04, 05, 06, 10: “Não, eu ainda não vi. Ouvi falar que será dada a formação, cada operador terá uma atribuição dentro da OR, mas efetivamente ainda não vi isso acontecer [...]”.

Entrevistado 09: “Com formação, a formação é algo extremamente importante. Antes de se iniciar ou se implantar qualquer metodologia, primeiro tem que se mostrar o que se deseja e quais são os meios para conquistar, então é... em principio eu não vi isso... eu vi mais uma introdução da metodologia para depois mostrar para as pessoas como funciona. Por isso no início, teve algumas turbulências por não ter total entendimento da ferramenta [...]”.

Entrevistado 12: “[...] Por não ter uma formação estruturada, o treinamento e a orientação é feita pela própria chefia que não consegue ser completa por também não ter te preparo suficiente. Em contra partida os operadores começam a praticar na marra, sem formação”.

A outra subcategoria diz respeito à **falta de recursos** visível pela falta de dinheiro, de efetivo e de tempo do operador e do chefe para acompanhar os operadores em OR.

Entrevistado 10: “[...] Hoje são uns casos isolados, tem muita coisa a ser feita e às vezes falta recurso pra formar essas pessoas, falta dinheiro e pessoas capacitadas com tempo disponível para realizar uma formação de qualidade”.

Entrevistado 14: “[...] Falta o tempo que os operadores precisam para tratar OR em função da cobrança pela produtividade. Quando eles conseguirem se dedicar um pouco mais a OR?”

Esses elementos são reforçados por Marx (1997) quando aborda a importância das formações e treinamentos, mesmo com um formato diferente. Boa parte das competências relativas à operação e aos seus procedimentos são cada vez menos objeto de treinamento formal e cada vez mais competências a serem

adquiridas *on-the-job*, ou seja, dentro das equipes na vivência cotidiana da produção. Para isso exige-se uma maior organização do tempo do chefe para dedicação ao operário.

Além da previsão dos recursos, que são essenciais para o desenvolvimento dos GSA's, Pearce e Ravlin (1987 *apud* ORSI, 2006) citam que a comunicação deve fluir de forma natural e sem barreiras. Os grupos devem receber toda a informação necessária à execução de suas tarefas, assim como aquelas para prevenir e corrigir desvios futuros.

CATEGORIA 04: Vantagens da OR

Esta categoria mostra sob o ponto de vista dos gestores, o que eles acreditam que a OR trará de benefícios para o seu cotidiano e a influência desse aspecto nos resultados. É composto, por 04 subcategorias que podem ser demonstradas na Figura 22:

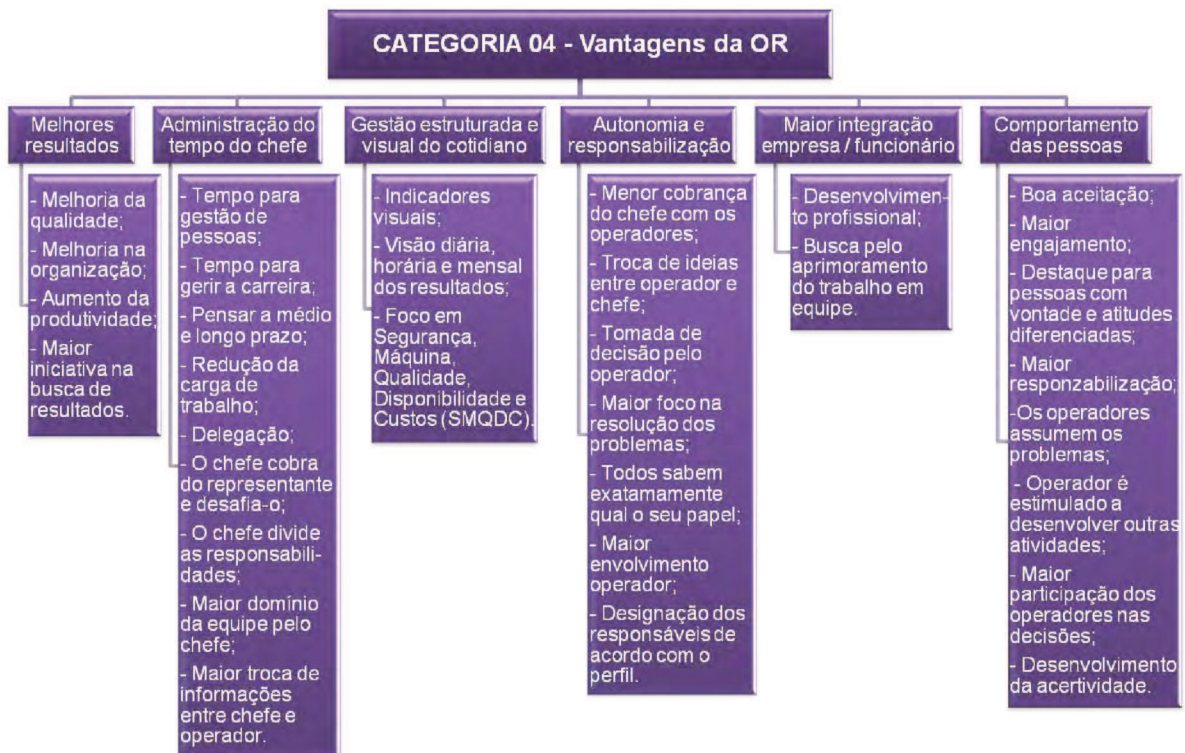


Figura 22: Categoria 04 – Vantagens da OR
Fonte: Elaborada pela autora

A subcategoria **melhores resultados** aponta, na visão dos entrevistados, uma maior iniciativa para alcance dos objetivos globais da empresa, como a melhoria dos resultados em qualidade, a melhoria da organização e consequente aumento da produtividade.

Entrevistado 01: “Melhoria da qualidade, na organização, melhoria na produtividade e o chefe seria uma pessoa para fazer a gestão, pra fazer melhorias no setor, fazer uma gestão pensando no médio, longo prazo, porque o básico não haveria necessidade de ficar cobrando tanto, o próprio pessoal iria fazer”.

Entrevistado 13: “Pra mim a maior vantagem é a produtividade. O operador poder tomar decisão e não deixar uma máquina parada por um simples problema. Ele poder falar “eu posso fazer isso e tenho certeza que tomarei essa decisão de fazer uma virada da máquina sem prejudicar em nada”.

Também foi apontada como benefício **administração do tempo do chefe**, pois com a implantação da OR o chefe ao delegar, dividir as responsabilidades com os representantes e desafiá-los, poderá reduzir sua carga de trabalho o que o permitirá aproveitar melhor o tempo para gerir as pessoas, suas carreiras e para realizar análises à médio prazo.

Como consequência, eles enxergam que o chefe aumentará o contato com sua equipe traçando informações em uma maior frequência, tendo com isso um maior domínio da sua equipe.

Entrevistado 02: Eu acho que pra gente vai ajudar a tirar um pouco de carga de trabalho de cima da gente, às vezes a gente já tem a rotina do dia-a-dia e tem algumas coisas que aparecem extras que te tomam mais tempo... Sabendo que os operadores estão focados de imediato nestes três pontos, que são segurança, qualidade e produção já vai ajudar a gente em determinados tipos de trabalho e tirar um pouquinho do tempo da gente pra que a gente consiga focar outras coisas... Vai melhorar um pouco a parte de dar tempo pra gente fazer a melhor gestão do pessoal e da gestão do setor como um todo.

Entrevistado 07: “Para o chefe, elimina bastante a carga do chefe, e o resultado do setor da empresa melhora muito”.

Entrevistado 14: “Pra mim tem muitas vantagens. A principal delas é não sobrecarregar o chefe. Se você abraça tudo, todos os problemas, todas as responsabilidades... Quando você tem o

operador do seu lado, trocando ideias, ajudando no tratamento dos problemas de qualidade, segurança ou o que quer que seja, você tem um maior domínio sobre sua equipe, mais trocas, mais ajudas...”.

A **gestão estruturada e visual do cotidiano** está relacionada com a implantação dos indicadores de desempenho industriais com visibilidade horária, diária, mensal, anual e por equipe com foco em segurança, qualidade, máquina, disponibilidade, custos e limpeza e organização

Entrevistado 03: Nós trabalhamos há bastante tempo com MQP faz parte de todo o processo da OR e é uma maneira clara, clara e objetiva de como fazer o cotidiano, o dia a dia, a melhor maneira de fazer e os pontos que estão interferindo na obtenção dos resultados

O desenvolvimento profissional e a busca pelo aprimoramento do trabalho em equipe são identificados como fatores preponderantes para uma **maior integração empresa/funcionário**.

Entrevistado 06: “Ela traz a valorização das pessoas. Quando a pessoa participa de um processo de melhoria, de resolução de um problema, ela está mais integrada ao sistema e há uma maior proximidade entre a empresa e o funcionário. Quando elas ficam afastadas, elas só recebem alguma informação, elas não se sentem parte do contexto, dificilmente você consegue fazer alguma melhoria, alguma modificação, implantar uma nova tecnologia, você tem um pouco mais de dificuldade”.

Entrevistado 13: “[...] os operadores podem tomar decisões, pra isso temos que ter engajamento, uma boa formação que é o mais importante, e o entrosamento entre eles também e deles com a empresa”.

O **comportamento das pessoas** é avaliado pelo engajamento, boa aceitação da OR, maior responsabilização com os problemas sendo assumidos pelos operadores com uma maior participação nas decisões e o estímulo para desenvolver outras atividades. As pessoas com vontade e atitudes diferenciadas precisam ser destacadas e deve ser incitado o desenvolvimento da assertividade.

Entrevistado 05: “Eu acho que seria o desenvolvimento das pessoas, a parte de conscientização dos operadores, pra eles não ficarem apenas retirando bobina das máquinas, mas pra eles terem também

mais atitudes dentro do próprio posto de trabalho deles, eu acho que seria basicamente isso”.

Entrevistado 09: “O fato das pessoas poderem se sentir realmente parte do negócio, na medida em que ela se sente parte integrante do negócio, eu acho que a possibilidade de dar certo é muito grande.

Entrevistado 12: “[...] uma das vantagens da OR é que o operador deixa de ser o camarada que tá na platéia, só tá assistindo; ele passa a ser o ator, ele passa a ser o atuador, entendeu?”

Entrevistado 10: “A maior parte é a de responsabilização das pessoas e o desenvolvimento delas. Isso aí no futuro serve até pra ver quem tem condição de ser evoluído na própria empresa, ver qual é a visão dos operadores quanto ao progresso [...]”

Comparando o que foi apontado pelos líderes como vantagens e o que os autores citam, identifica-se concordância com as ideias de Marx (1997), pois este relata que, de maneira geral, a passagem de um trabalho baseado em conceitos tradicionais para um trabalho em grupos semi-autônomos aumenta o nível de satisfação e motivação, reduz custos de produção, reduz taxas de absenteísmo, rotatividade e acidentes.

E ainda cita que a polivalência e comprometimento andam mais juntos, estando integrados em função de uma maior autonomia decisória no interior dos grupos, nos quais grande parte das competências e do comprometimento é gerada. Nos GSAs, o sentimento de pertencer a um grupo em que se pratica a autonomia parece ser fator relevante para induzir maior comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa (que poderia ser considerada como um prolongamento do próprio grupo).

Como benefício na aplicação dessa forma de organização, os autores Slack, Chambers e Johnston (2002) apresentam o trabalho em grupo como sendo um dispositivo organizacional, como atitude compensadora de mudanças com o objetivo de horizontalizar as estruturas. Escrevem também sobre a influência dos GSA's no comportamento das pessoas, tendo como resultado a inserção de novas tecnologias no ambiente de trabalho facilitadas pela disposição das equipes em compartilhar desafios em função da maior flexibilidade, motivação, encorajamento e inovação.

CATEGORIA 05: Dificuldades do processo de implantação da OR

Esta categoria demonstra as dificuldades percebidas pelos supervisores no processo de implantação das OR's. É composta, por 06 subcategorias visualizadas na Figura 23:



Figura 23: Categoria 05 – Dificuldades da implantação
Fonte: Elaborada pela autora

Para a subcategoria **definição e preparação dos representantes das faces** do hexágono que contém indicadores de Segurança, Manutenção, Qualidade, Disponibilidade de máquina, Custos e Pessoal (SMQDCP), foram levantados os elementos que mostram as dificuldades em escolher as pessoas certas e compromissadas para cada função, bem como estabelecer limites de cada representação.

Entrevistado 01: “A definição dos representantes de cada fase, o bem escolher os representantes dentro de cada função, é você conseguir ver que as vezes você não tem um efetivo tão grande por equipe, e pra você poder distribuir as atividades complicado, a pessoa aceitar desempenhar um papel que ela nunca fez antes [...] enfim chegar a esse acordo na equipe”.

Entrevistado 05: “[...] na escolha dos representantes, porque lá no meu setor pelo menos, tem pessoas mais antigas com idade mais

avançada, e com isso a gente teve uma dificuldade porque eles geralmente não gostam de participar de nada [...]"

Entrevistado 06: "Achar a pessoa certa pra posição correta, aquele que tem mais afinidade com a segurança ou com a qualidade, ou com qualquer outro indicador que seja".

Considerando a **carga de trabalho** elevada e sem reajuste salarial os operadores se sentem sobrecarregados.

Entrevistado 09: "[...] acréscimo de carga de registros. A criação do acompanhamento h/h, por exemplo, foi uma mudança simples mais de muito impacto".

No item **falta de recursos**, por não ter tempo para preparar mão de obra qualificada, o chefe é obrigado a formar os operadores e em função disso a formação é heterogênea e a OR não foi desenvolvida da mesma forma em todos os setores.

Entrevistado 07: "A dificuldade que a gente tem, hoje não é só pra OR, é o tempo. O nosso tempo como chefe a gente arruma, a gente fica depois da hora, sábado, domingo e feriado, mas a dificuldade é o operador. Então você não tem tempo pra reunir esse pessoal, a não ser nos períodos de folga [...] E você não tem como tirar o operador do posto em horário pra reunir os representantes e tá motivando, tá orientando. Essa que é a dificuldade maior".

A imposição da metodologia, a falta de credibilidade das pessoas e o fato de que por **falta de reconhecimento e valorização**, o operador não se sente prestigiado.

Entrevistado 02: "Resistência. A resistência por enquanto tá sendo a pior pra mim. Os operadores acham que já são sobrecarregados, eles já tem uma carga de trabalho muito elevada. E a pergunta é: vou ter algo a mais no meu salário, vou tá fazendo mais uma coisa e vou ser pago só pra produção? Agora vou ter que preencher isso, vou ter que apresentar um hexágono, vou ter que correr atrás de produção, ver o que tá pegando, vou ter que fazer duas passagens de serviço e não vou ganhar nenhum pouquinho a mais? E reconhecimento e valorização que nunca temos dinheiro para fazer?"

Entrevistado 03: "A pessoa logo imagina: Opa, já vem mais serviço, né? Vem mais responsabilidades, mais trabalho [...] e muitas delas cobram valorização, mas nem sempre temos recursos disponíveis

para isso e como a burocracia é grande e demora, o operador se sente desprestigiado. É uma dificuldade que a gente vai ter [...]"

Enfrentou-se como dificuldade no **comportamento das pessoas** a indiferença, a resistência, a desconfiança do novo, insegurança com a inicial não visualização de vantagens, o descrédito no modelo pela falta de recursos e pela demora nas ações

Entrevistado 14: “[...] o comportamento das pessoas frente à mudança de cultura, a resistência ao novo no início da implantação das OR’s, a insegurança e as incertezas de bons resultados”.

Entrevistado 04: “A meu ver, a credibilidade das pessoas no processo, na ferramenta, ainda não é 100%. A OR veio como uma imposição da empresa [...] E as pessoas fazem porque, faz quem manda obedece quem tem juízo, e os recursos continuam faltando”.

A Michelin, na realização de **ações para vencer as dificuldades**, segundo relato dos entrevistados, não deu início às propostas nem às ações corretivas

Entrevistado 03: “[...] tivemos algumas formações iniciais, mas insuficientes no meu ponto de vista”.

Entrevistado 04, 09, 11, 13, 14: “Não, ainda não foi feito nada”.

Podem existir conflitos interpessoais, frustração com discussões infundáveis, cansaço mental causado pelas responsabilidades adicionais pressão do grupo em uma pessoa, e etc. A delegação parcial de autoridade, por exemplo, poder ser um fator desmotivador por acontecer apenas nos aspectos menores enquanto que os supervisores têm controle absoluto sobre as decisões mais importantes (LIEBOWITZ; HOLDEN, 1995).

Com relação à questão da remuneração inadequada, Pearce e Ravlin (1987 *apud* ORSI, 2006) relatam as principais propriedades dos GSA’s por um estudo de análise que identificou que a melhor forma de remunerar um grupo é combinar recompensas individuais e em conjunto. Esta forma leva a um comprometimento maior tanto para com a execução das tarefas individuais quanto relativamente às metas do grupo.

CATEGORIA 06: Competências dos funcionários

Esta categoria mostra as características percebidas pelos gestores, que estão evidentes nos operadores e que são importantes para o desenvolvimento e sucesso da OR. É composta por 03 subcategorias como mostra a Figura 24:



Figura 24: Categoria 06 – Competências dos funcionários
Fonte: Elaborada pela autora

Conhecer bem a sua equipe de trabalho, ter uma formação no posto de trabalho e conhecimento dos Modos Operatórios (MO) que lhe permitam identificar os impactos que suas atividades podem causar ao resultado do setor e ter noções

de informática são elementos apontados como conhecimento ou **formações** essenciais ao cotidiano do operador.

Entrevistado 08: “[...] Conhecer a equipe dele para saber quem pode fazer o que, se pessoas que tem formação ou não tem [...]”.

Entrevistado 01: “Primeiro conhecer bem a sua máquina, o posto no qual ele trabalha. Conhecer bem a segurança, se apossar do dossiê de segurança, saber tudo que tá escrito ali direitinho. Qualidade, saber quais são suas responsabilidades com a qualidade. Enfim, é conhecer todo o processo do posto onde ele trabalha [...]”.

Entrevistado 04: “Tem aqueles verbos de ação: SABE, PODE E QUER! Primeiramente ele sabe? Eu creio que não, porque não teve formação o suficiente, certo? Se ele não sabe, ele não pode [...]”.

Entrevistado 09: “[...] O conhecimento é extremamente importante. O conhecimento associado ao querer executar é primordial, uma característica depende da outra [...]”.

Entrevistado 02: “[...] e um pouquinho de conhecimento de informática pra a consolidação dos dados [...]”.

Na subcategoria **atitudes**, podem ser identificadas algumas características dos funcionários consideradas essenciais: profissionalismo, envolvimento, comprometimento, atitude, vontade, responsabilidades, abertura a novas informações, participação, disposição para aprender e para ouvir, iniciativa para tomar decisões, autonomia nas decisões, espírito de liderança, interação com a equipe, boa comunicação, desenvoltura, garra e determinação.

Entrevistado 02: “Não adianta a gente colocar uma pessoa ali com conhecimento, mas se o cara não tem atitude pra resolver e por em prática a responsabilidade dentro da OR que foi passada pra ele”.

Entrevistado 03: “Atitude, responsabilização, vontade [...]”.

Entrevistado 06: “[...] Então, o que eu procuro passar pras pessoas é vai com a mente aberta, vamos ouvir, vamos entender, vamos compreender, para que se possa tomar decisão de qual é o melhor caminho”. Então a pessoa primeiro ela tem que vir com a mente aberta, ela tem que ser uma pessoa participativa, tá disposta a comprar alguns problemas junto com a gente, identificando, apontando, às vezes ajudando a tratar”.

Entrevistado 12: “O funcionário que trabalha em OR, primeiro ele tem que ser [...]. Soltar as frangas, ser desinibido, não pode ser um cara

assim, retraído, né, ele tem que ter uma desenvoltura pra lidar com os próprios colegas, acho que quando se fala em OR se fala em equipe e união [...]”.

Entrevistado 13: “Garra, vontade, determinação. É querer fazer o Negócio dar certo”.

Quanto às **habilidades**, destacam-se a importância saber e fazer o que tem que ser feito com rigor, ter condições de fazer, realizar as atividades de com foco nos objetivos, acompanhar sua produtividade, se relacionar bem com as pessoas e ter domínio do processo, qualidade e segurança.

Entrevistado 14: “[...] importância de fazer o que tem que ser feito com respeito aos procedimentos, com os recursos necessários. O domínio dos processos e a possibilidade que o próprio operador tem de acompanhar sua produtividade, permite que seu foco esteja sempre nos resultados”

Entrevistado 05: “[...] uma característica importante é a facilidade de um bom relacionamento na equipe Para que a coisa possa ser bem feita, precisa contar com todos.

Segundo Smith (1944), assim como as características do líder podem ser variadas, o mesmo acontece com os liderados. Nesse sentido, algumas pessoas podem receber incentivos para se desenvolver enquanto outras podem ser forçadas a permanecerem fixas em seus postos, seja por falhas cometidas em processos de seleção ou por falta de competência – conhecimento, habilidades ou atitudes.

Segundo Covey (2003) existem sete hábitos para pessoas bem-sucedidas, o que pode ser adaptados às características necessárias aos liderados, como: ter proatividade, visão do que quer alcançar, saber priorizar, buscar soluções para os problemas, saber ouvir, ser criativo e buscar sinergia do grupo buscar aperfeiçoamento por meio da aprendizagem.

Contudo, o mesmo autor diz que algo importante a ser considerado é a experiência técnica advinda da prática na operação e gestão dos equipamentos, que é fundamental para o desempenho de organizações industriais. O aprendizado é mais lento e requer uma composição de competências educacionais, comportamentais e técnicas (normalmente proveniente de trabalhadores mais antigos formados segundo modelos tradicionais de gestão).

Como característica específica da equipe operacional do chão de fábrica com o exercício de suas representações, Marx (1997) escreve que eles têm um melhor aproveitamento do trabalho direto, o que é feito através de esforços na busca de polivalência e de um comportamento do tipo “colaborativo” que irá, de fato, induzir o trabalhador a utilizar sua capacidade técnica de maneira compatível aos interesses da empresa: cobertura de componentes da equipe quando necessário, disposição para variar ritmos de trabalho, para garantir a qualidade de cada serviço (minimizando a necessidade de inspeções finais), para executar serviços de primeira manutenção, análises laboratoriais mais simples, serviços de limpeza, qualidade, que se traduzem em redução de custos ao mesmo tempo em que contribuem para a melhoria de alguns indicadores.

CATEGORIA 07: Competências dos líderes para o sucesso da OR

Esta categoria mostra as características percebidas pelos gestores, que estão evidentes nos líderes e que são importantes para o desenvolvimento e sucesso da OR. É composta, por 03 subcategorias visualizadas na Figura 25:

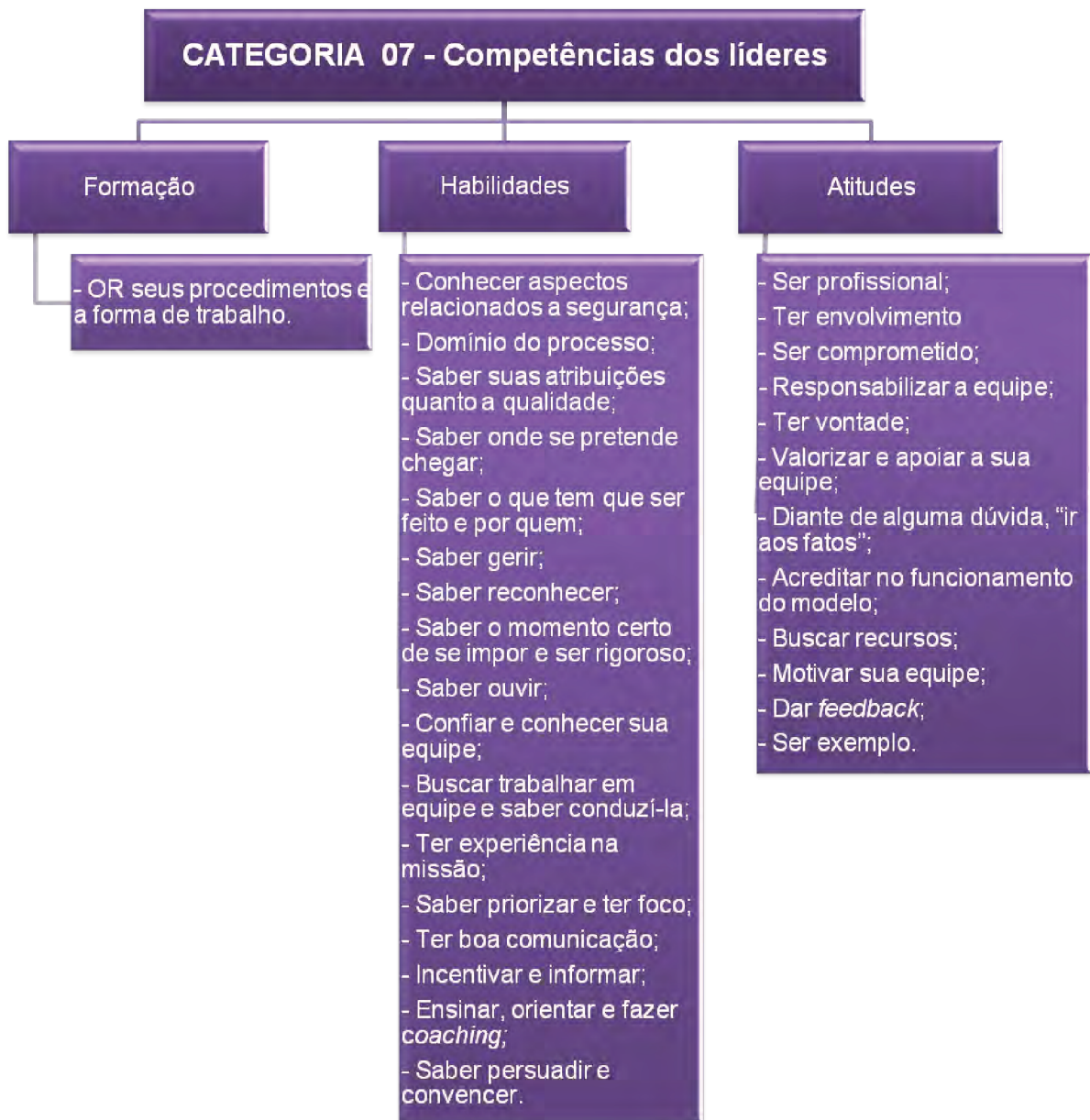


Figura 25: Categoria 07 – Competências dos líderes
Fonte: Elaborada pela autora

Neste caso, o domínio necessário do processo, da qualidade e da segurança e até mesmo do modelo OR são os elementos fundamentais apontados na subcategoria **formação**.

Entrevistado 05: "Primeiro passo acho que o chefe deveria conhecer o processo, tá? Porque hoje você vê que muitos chefes não conhecem o processo, não conhecem os problemas que as máquinas têm, não conhecem aspectos ligados a segurança do seu

setor nem a qualidade do produto. Então como o chefe não tem esse conhecimento hoje, ele não cobra o operador de uma forma correta. [...]”.

Entrevistado 11: “[...] Porque também não adianta só cobrar, é mostrar como deve ser feito. O líder, principalmente, ele tem que conhecer a OR, ter a estrutura da OR na palma da mão, para que ele possa demonstrar segurança no momento que ele passe. Se ele tem dúvida, as pessoas que são do outro lado vão falar: “Poxa, se ele que é o chefe não conhece, porque que eu tenho que conhecer?”.

Nas **habilidades**, foi identificado como pontos-chaves o estabelecimento de algumas regras importantes como o saber onde se pretende chegar e o que tem que ser feito e por quem.

Os entrevistados citam como principais aptidões do líder o saber gerir, saber reconhecer, saber ouvir, saber conduzir bem e trabalhar em equipe, saber priorizar e ter foco, saber persuadir e convencer, conhecer o momento certo de se impor e ser rigoroso, ter experiência na missão e ter boa comunicação.

Entrevistado 04: “Tem que ter a equipe na mão, ele não precisa ser *expert*, mas tem que conhecer o básico da sua área, ele tem que ser um gestor que saiba definir as pessoas pelo conhecimento que tem de cada um. Por exemplo: ele tem que saber quem é o craque do time, quem é o carregador de piano e saber fazer sua gestão sem ser controlador [...]”.

Entrevistado 09: “Saber priorizar. Ter foco, ter uma boa definição do que se deseja, de onde se pretende chegar e quem tem que fazer o quê [...]. Motivar, mostrar para as pessoas onde estar e onde quer chegar seguindo uma metodologia”.

Entrevistado 11: “[...] Isso é importante: saber ser rigoroso e também elogiar na hora que as coisas estão funcionando bem e o que não está funcionando é chegar, mostrar e dizer como tem que ser feito. Ele tem que saber ouvir muito, saber conduzir e trabalhar bem em equipe e ter facilidade em se comunicar [...]”.

Quanto às **atitudes**, percebe-se que os entrevistados abordam como características fundamentais o ser um profissional comprometido, ter envolvimento e vontade, incentivar e informar, ensinar, orientar e fazer *coaching*, ser capaz de responsabilizar e valorizar sua equipe motivando-a, além de confiar e conhecê-la, saber “ir aos fatos” diante de alguma dúvida, acreditar no funcionamento do modelo, dar retorno, buscar recursos e ser exemplo.

Entrevistado 03: “Atitude, responsabilização, vontade [...]”.
“Cumprir rigorosamente os procedimentos estabelecidos”.

Entrevistado 05: “Um bom líder deve ser comprometido com os resultados e principalmente com as pessoas em caso de dúvidas deve sempre buscar os fatos. [...]”.

Entrevistado 06: “[...] Ser participativo no grupo, fazer aquele trabalho de *coaching*, ensinando as pessoas como fazer, o método correto, mas ensinar assim de uma forma simples [...]”.

Entrevistado 09: “[...] Acompanhar as pessoas mais de perto... O chefe tem que o ser exemplo, ser espelho para os seus subordinados”

Entrevistado 14: “[...] buscar recurso à medida que for solicitado e dar sempre retorno sobre todas as informações para não deixar a ferramenta cair em descrédito. É importante o líder estar ao lado do representante, incentivando, reconhecendo o bom trabalho feito [...]”.

Le Boterf, 2010 escreve que a competência pode ser considerada a resultante de três fatores: saber (conhecimento, saber fazer...), querer (motivação individual e iniciativa) e poder (ter condições possíveis de realização) agir e agir com autonomia.

Segundo Bennis (1999), para promover tais circunstâncias, os líderes devem apresentar características como: visão sistêmica - saber ‘o que se pretende’ e ‘qual é o alvo; amar aquilo que faz; gerar confiança e apoio - a confiança torna-se o vínculo das pessoas com a organização e para isso o líder precisa ser competente, constante, disciplinado, franco, autêntico, sincero e ter caráter; ter maturidade para aprender com as adversidades; ter um grau elevado de otimismo - ter energia e motivação, demonstrar expectativas para o sucesso gerando meios para alcançar os resultados; dar retorno (*feedback*) claro e aberto com a prática do *coaching* para calibração da sua equipe - compartilhar informações; desenvolver o capital intelectual de sua equipe, preocupando-se em ampliar o crescimento das pessoas e criar um ambiente de constante aprendizado.

Além disso, no mesmo artigo, o autor aponta alguns atributos essenciais que são descritos como características inerentes ao líder que implicam na busca de melhores *performances*: competência técnica: instrução do negócio, do processo e entendimento dos recursos utilizados; habilidade conceitual: facilidade para o pensamento abstrato ou estratégico; experiências anteriores com histórico de bons

resultados; capacidade de comunicar, motivar e delegar; capacidade de identificar, atrair e reter talentos; saber julgar situações, tomar decisões difíceis em um curto espaço de tempo com dados imprecisos; caráter: qualidades que definem quem a pessoa é. Ser exemplo.

Oliveira e Tadeucci (2008, p. 90) reforçam essas ideias afirmando que o líder em um contexto de mudança organizacional deve possuir competências como: “[...] capacidade de criar ambientes voltados à participação, comprometimento, motivação e envolvimento [...] capacidade de comunicação eficaz, de forma a desempenhar seu papel de tradutor e negociador entre sua equipe e a alta direção”. O líder deve ser capaz de provocar mudanças.

7.2 ETAPA QUANTITATIVA

Foram aplicados 170 questionários aos funcionários da equipe de obtenção que atuam como operadores de produção no “chão de fábrica”, interferindo diretamente na confecção do produto fabricado. O instrumento foi entregue a todos os operadores de produção e 100% dos questionários retornaram. O Quadro 11 apresenta a caracterização da amostra pelo perfil sócio-demográfico.

PERFIL DOS LIDERADOS - EQUIPE DE OBTENÇÃO

Faixa Etária	
de 18 a 25 anos	12,4%
de 26 a 35 anos	41,8%
de 36 a 45 anos	31,8%
Acima de 46 anos	10,0%
Sem resposta	4,1%
Sexo	
Masculino	91,8%
Feminino	6,5%
Sem resposta	1,8%
Tempo de serviço na empresa	
Até 02 anos	13,5%
02 anos 01 mês a 05 anos	18,2%
05 anos e 01 mês a 10 anos	27,6%
10 anos e 01 mês a 20 anos	25,3%
Acima de 20 anos	12,4%
Sem resposta	2,9%
Escolaridade	
Ensino médio completo	77,6%
Ensino médio incompleto	2,9%
Ensino superior completo	2,4%
Ensino superior incompleto	14,1%
Pós-graduação	0,0%
Sem resposta	2,9%

Quadro 11: Perfil sócio-demográfico da EO

Fonte: Elaborado pela autora

Das respostas obtidas verifica-se a maior concentração da faixa etária entre 26 a 35 anos com tempo de empresa que varia de forma equilibrada entre 05 e 10 anos com 27,6% e de 10 a 20 anos com 25,3%. A população é predominantemente masculina e o nível de escolaridade ficou centralizado no ensino médio completo. Os dados obtidos via questionário foram analisados quantitativamente por meio de procedimento de tabulação e análise percentual com o auxílio do *software* Excel.

7.2.1 Análise dos questionários

O questionário foi dividido em quatro seções. A primeira subdividiu-se em duas questões (Q01 e Q02), sobre o conhecimento dos respondentes em relação ao conceito de OR e as razões pelas quais a Michelin decidiu implantar o modelo. A

segunda (Q03, Q04, Q05, Q06 e Q07) investiga as competências necessárias e atuais dos líderes e dos componentes das OR's. A terceira levanta os aspectos relacionados às dificuldades (Q08 a Q19) e vantagens (Q20 a Q31) da implantação do modelo e finalmente, a última subseção investiga o processo de formação (Q32 e Q33).

Na 1ª e 2ª subseções, os operadores foram orientados a responderem as 03 alternativas que consideravam primordiais, na 3ª somente uma opção da escala em grau de concordância e na 4ª apenas uma opção com duas alternativas de resposta: sim ou não.

Q01 - Conceito de OR

Os operadores foram questionados e apresentaram suas percepções quanto ao conceito de OR. Observou-se que na maioria dos apontamentos, foi apresentada uma visão bem definida da definição de OR. Conforme o Gráfico 01 e avaliando os três pontos de maior destaque, 53.5% das marcações apontam que OR é uma responsabilização individual dentro de uma equipe, 45.3% das respostas enfatizam OR como a transformação em um bom ambiente de trabalho e o desenvolvimento das pessoas em resultados e 44.7% mostram OR como um incentivo para que os operadores tomem suas próprias decisões – com limitações.

Essas definições trazem informações que vão ao encontro dos conceitos descritos na revisão teórica por Biazzi (1993) e Marx (1997), por exemplo, que defendem que os GSA's caracterizam-se pela responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, com a participação dos próprios membros na evolução do aprendizado de todas as atividades e na rotação das funções, facilitando uma interação cooperativa com uma maior autonomia decisória no interior dos grupos.

Marx (1997) contribui ao descrever GSA's como grupos que trabalham com autonomia aos sistemas de organização próprios com fronteiras delimitadas. O mesmo autor aborda o a percepção sobre fornecimento de uma maior autonomia aos trabalhadores como um recurso estratégico para melhores resultados transformando todo o ambiente organizacional.

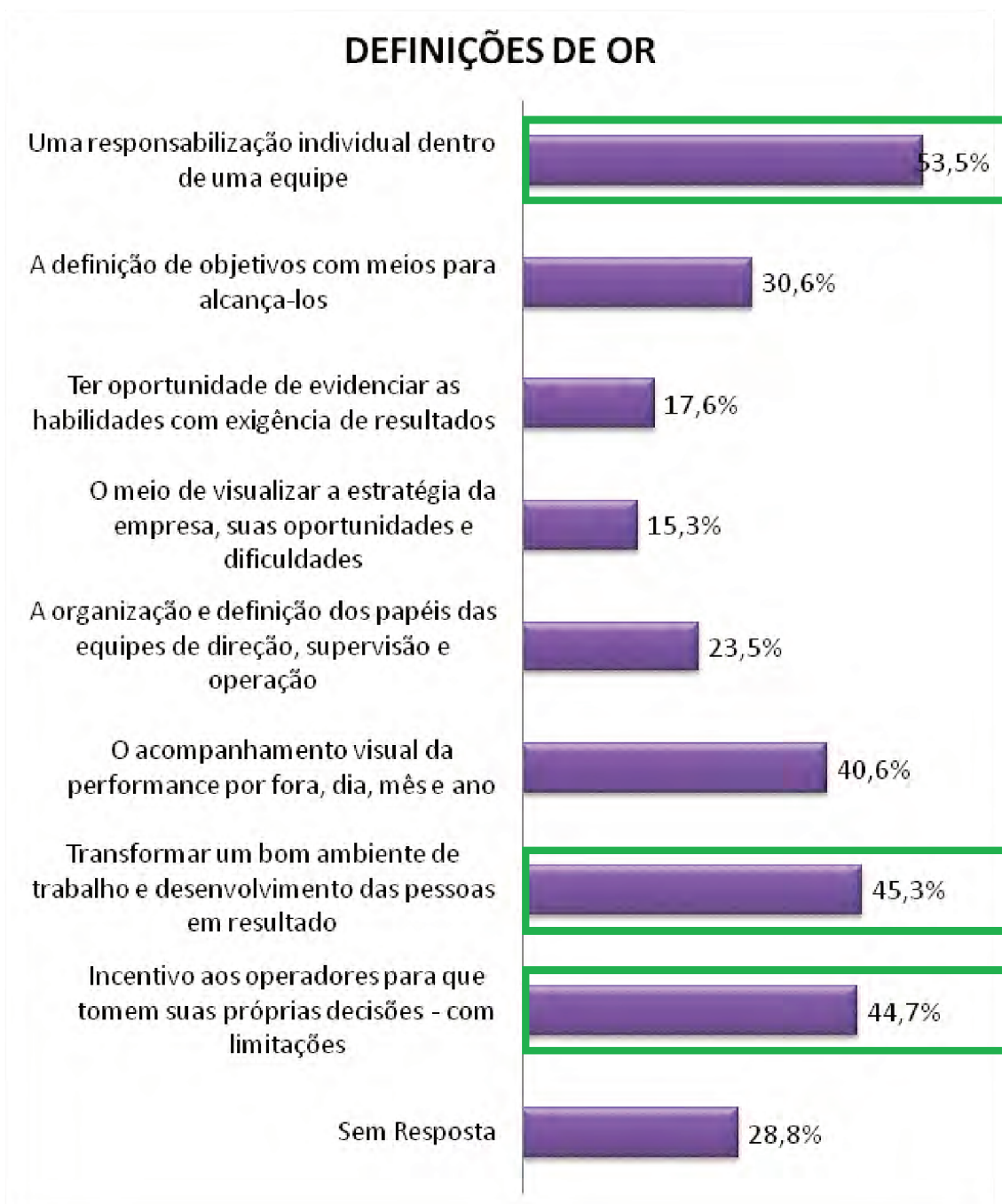


Gráfico 01: Definição de OR
Fonte: Elaborado pela autora

Q02 - Razões que levaram a Michelin a implantar o modelo

Conforme o Gráfico 02 a segunda questão, teve como objetivo o levantamento das possíveis razões que estimularam a empresa a trabalhar na implantação das OR's. 49.4% das respostas apontam como causa principal para a implantação, o desenvolvimento das pessoas, 47.6% melhores resultados industriais e 38.8% o crescimento da competitividade no mercado.

A teoria se relaciona com o que foi apontado pelos operadores. Sheridan (1996) afirma que os arranjos em equipe têm base nas mudanças de comportamento das pessoas e das estruturas das organizações contemporâneas, que estão se tornando mais enxutas e mais aptas a reagir às incertezas de um ambiente cada vez mais global e turbulento. As equipes da produção têm se mostrado mais capazes de tomar decisões corretas acerca da melhor forma de gerenciar as mudanças.

Biazzi (1993) também colabora ao dizer que uma dada organização de trabalho não é decorrente apenas da tecnologia utilizada, mas depende, além do nosso conhecimento técnico, de nossas premissas sobre os indivíduos e todos os nossos objetivos, sejam eles explícitos ou não.

RAZÕES QUE LEVARAM A EMPRESA A ADOTAR O MODELO OR, VISÃO DOS TRABALHADORES

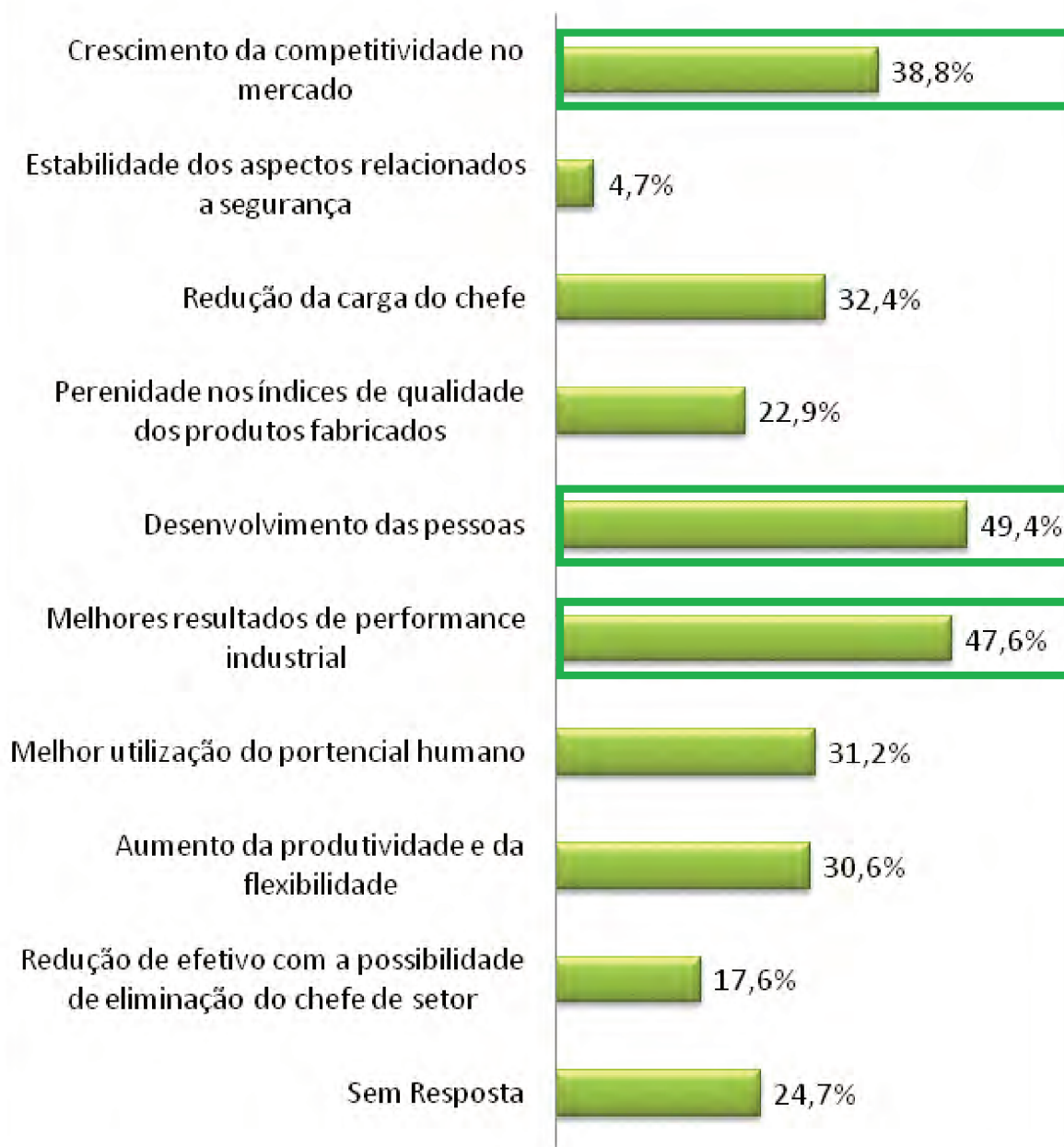


Gráfico 02: Razões que levaram a Michelin a adotar a implantação das OR's
 Fonte: Elaborado pela autora

Q03 - Características necessárias ao chefe

Logo em seguida, como demonstrado no Gráfico 03, foi levantada quais as características necessárias ao chefe para o desenvolvimento das OR's para evidenciar as competências necessárias a liderança dentro desse contexto. 38.8% das respostas mostram como principal característica a transparência da chefia, 32.9% o auxílio que deve ser prestado às equipes em suas dificuldades e 30.6% no fato de que o chefe precisa saber adequar a pessoa ideal para cada tarefa

O tópico com maior índice de apontamentos pode ser comparado às considerações de Robbins (2006), que destaca características como clareza ao transmitir suas ideias e habilidades de comunicação entre outras, como comportamentos e qualidades presentes nos líderes carismáticos e transformacionais.

Podemos confrontar tais ideias com o pensamento de Hersey e Blanchard (1986) em sua abordagem sobre liderança situacional. Os autores defendem que a base da liderança situacional seria composta por uma inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Le Boterf (2006) colabora ao fornecer explicações acerca do perfil do profissional competente onde cita além de outras características, o valor de não apenas criar condições, mas ajudar e saber combinar e adaptar todos os recursos para mobilizá-los dentro de um contexto.

Tremblay, Rolland e Davel (2003) complementam ao afirmar que a adaptação dos trabalhadores de todos os níveis da antiga estrutura de produção para a implantação de novos modelos de organização não é simples. Nesse cenário a capacidade de visão do líder para adaptação das pessoas às atividades é fundamental.

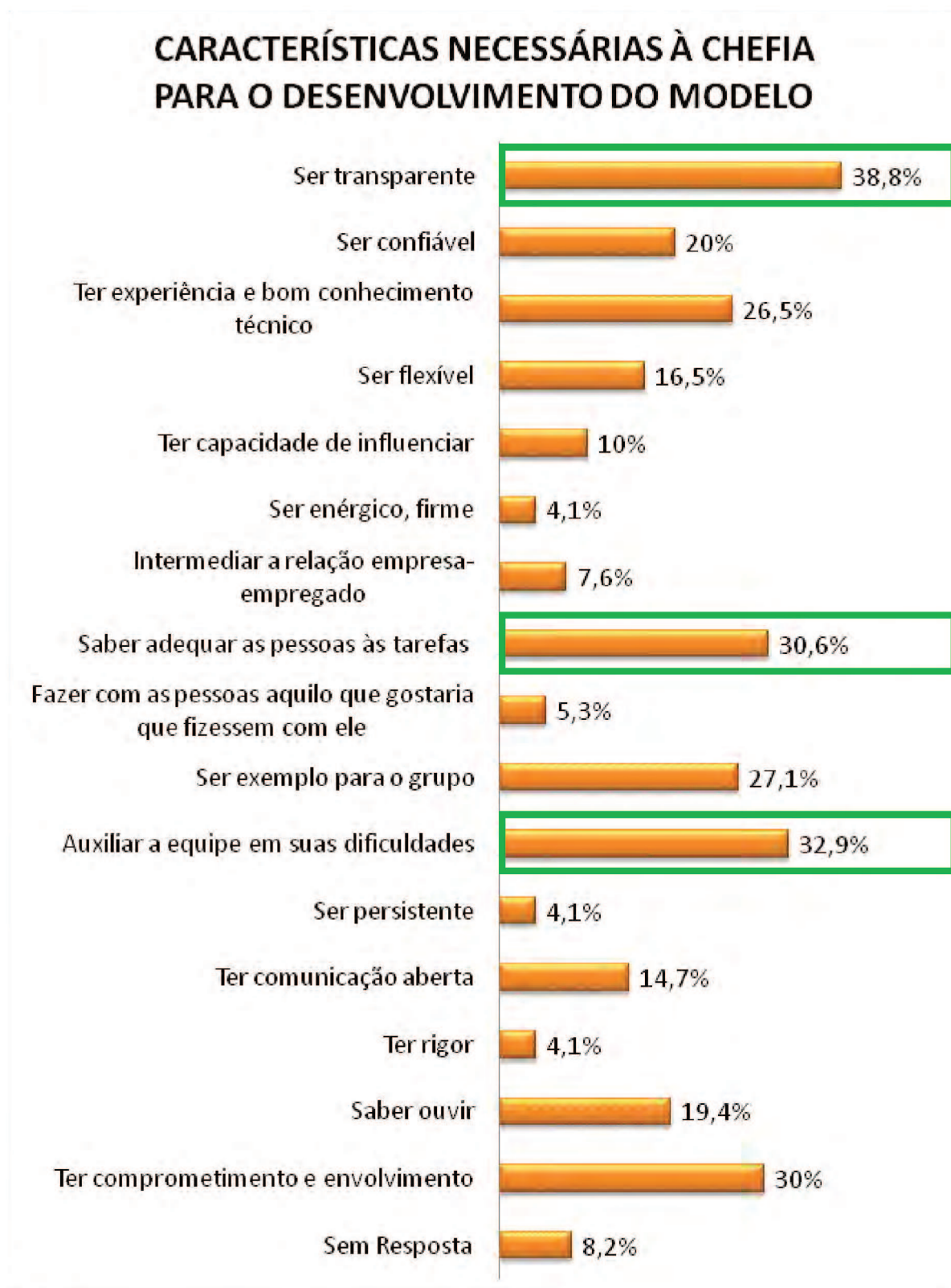


Gráfico 03: Características necessárias à chefia para o desenvolvimento das OR's
Fonte: Elaborado pela autora

Q04 - Características atuais do chefe

A próxima questão, demonstrada no Gráfico 04, teve como finalidade investigar as competências da chefia atual. A grande maioria, 71.2% dos apontamentos mostraram que na visão dos operadores, o chefe preocupa-se com o cumprimento dos objetivos, 39.4% das respostas mostraram que os chefes cobram excessivamente os resultados e 30.6% que os chefes preocupam-se em garantir a correta implantação das metodologias.

Para Kotter (1997 *apud* ALMEIDA *et al.* 2008) o gerente, ao contrário do líder, tende a controlar pessoas para o alcance dos resultados. Robbins et al. (2006), Bass (2008), Miller (2009) e Conde (2004) completam essa ideia ao escrever sobre o conceito do *grid* gerencial de Blake e Mouton no que diz respeito aos diferentes estilos de liderança. Ao analisarem o *grid* gerencial de Blake e Mouton, os autores enfatizam a importância da interação entre as pessoas e a produção, estabelecendo como o melhor estilo de liderança aquele que mais se aproximar da possibilidade 9-9 - Gerência em Equipe, que apresenta uma orientação simultânea tanto para as pessoas quanto para a produção. As respostas apontadas pelos funcionários na presente pesquisa, entretanto, parecem ir ao encontro do quadrante 9.1, que retrata a autoridade e obediência, em que a preocupação do líder com as pessoas é mínima em relação à grande preocupação com a produção. Isso parece ser confirmado pelas características que obtiveram menor percentual de respostas entre os operadores, quais sejam: o líder ter pessoas como foco (3.5%), o líder fornecer recursos necessários (5.9%) e o líder auxiliar no desenvolvimento das equipes (8.8%).

Marx (1997) enfatiza em seu estudo a importância da chefia assumir a função de facilitadora/estimuladora, que além da busca por resultados, tem a função de garantir os recursos necessários para o sucesso da equipe. Com isso fluxos de informações e decisões passam a contar com a participação dos operários que realizam as atividades de forma participativa, implicando diretamente no início da versatilidade de funções e no desenvolvimento das equipes.

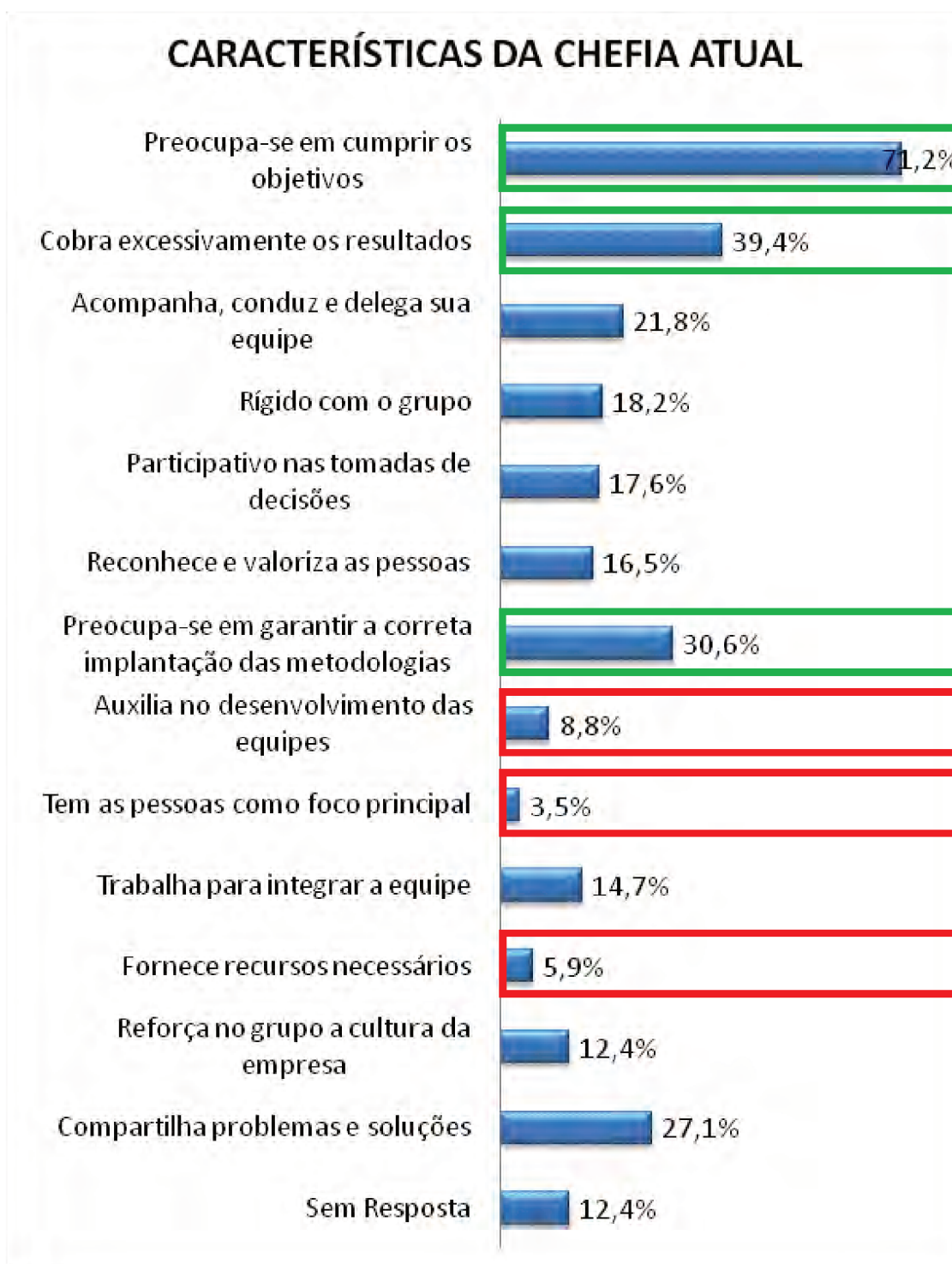


Gráfico 04: Característica da chefia atual
 Fonte: Elaborado pela autora

Q05 - Papel do chefe para o sucesso do modelo

Para verificar o que os operadores pensam como competência para a chefia para o sucesso das OR's, o Gráfico 05 mostra que 40.0% das respostas dos operadores apontaram como papel essencial da chefia o fato de levar o grupo a atingir resultados, 28.2% reconhecimento e valorização das pessoas e 27.1 % responsabilidade de motivar sua equipe.

Collins (2002) apresenta uma visão semelhante ao descrever como perfil do líder características como a auto-motivação e condução de sua equipe a projetos audaciosos; a humildade e modéstia; a vontade e determinação; o saber montar sua equipe e feito isso, descobrir qual o melhor caminho para a excelência.

O ensino de novos comportamentos pelo exemplo; a eliminação dos obstáculos, o estímulo a correr riscos, o incentivo a ideias; a prática de reconhecimento e recompensas; a ousadia, promoção e o desenvolvimento dos funcionários são alguns pontos abordados por Kotter (2002 *apud* SALES, 2005) que completam os itens apontados pelos operadores.

De acordo com Gardner (1990 *apud* SALES, 2005) ter uma extraordinária habilidade em lidar com pessoas compreendendo suas necessidades; ter compulsão para as realizações; coragem e perseverança; ter domínio e forte impulso para assumir o controle, adaptabilidade e flexibilidade de abordagem; saber delegar e motivar são competências necessárias a liderança.

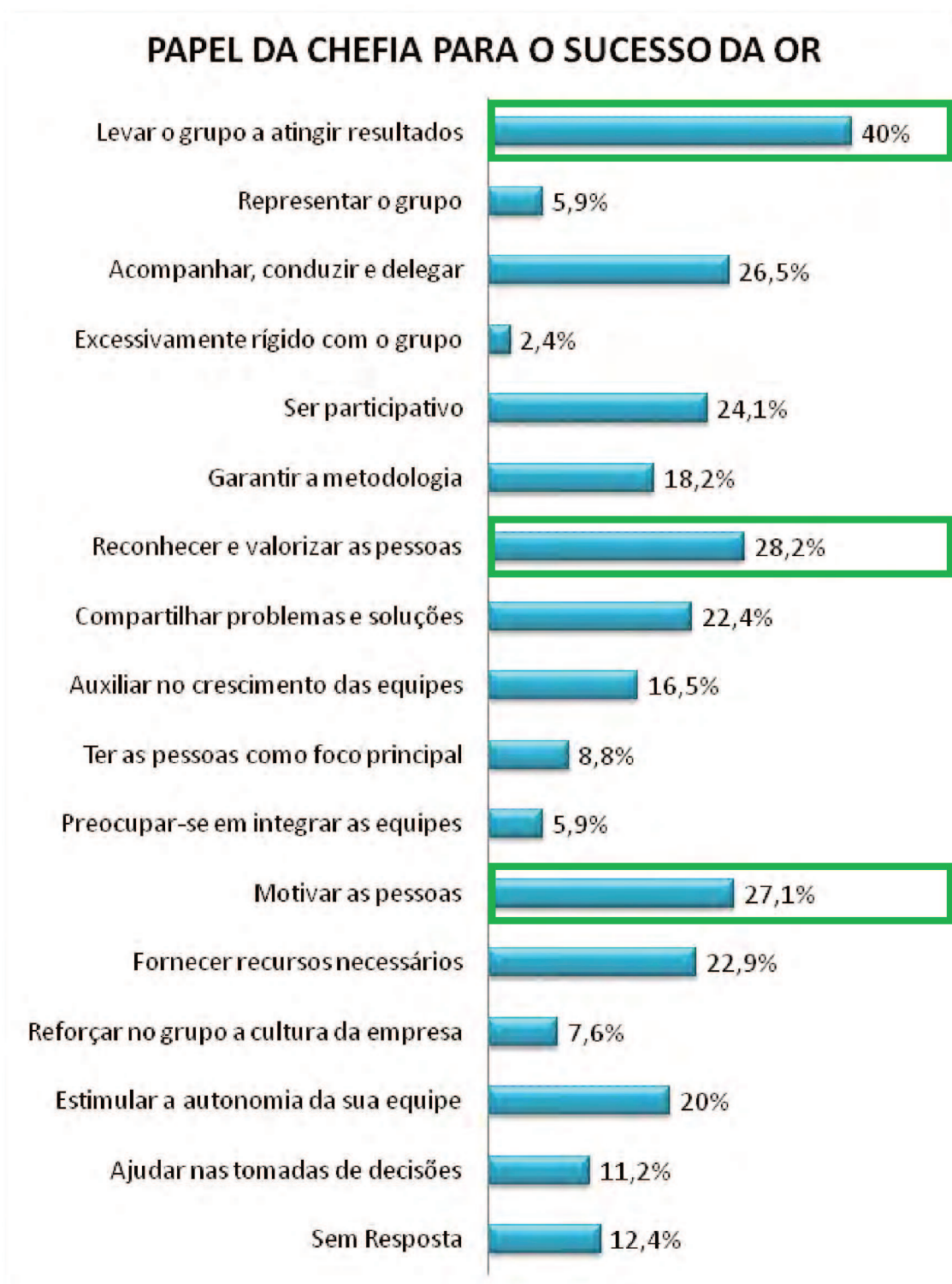


Gráfico 05: Papel da chefia para o sucesso da OR
 Fonte: Elaborado pela autora

Q06 - Características necessárias ao grupo

O Gráfico 06 mostra as competências necessárias aos participantes das OR's sob o ponto de vista dos próprios operadores. 55.9% das respostas enfatizam o comprometimento e envolvimento, 42.9% a facilidade em se adaptar as mudanças e 41.8% no bom relacionamento com a equipe.

A comprovação desses elementos pode ser validada com a teoria quando Carletto, Francisco e Kovaleski (2005) definem que a competência não se limita a quantidade de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir a iniciativa de ir além das expectativas, ter habilidade em entender e dominar novas situações no ambiente de trabalho, ser responsável e reconhecido por suas atitudes. Le Boterf (2006) apóia a ideia ao propor que saber empreender, assumir riscos, comprometer-se e ter ética profissional são aptidões de profissionais competentes.

A liderança que se utiliza da relação estreita entre os líderes e seus liderados, corrobora para a construção de um sentimento de satisfação das pessoas, o que supostamente contribuirá para um bom ambiente dentro das equipes de trabalho.

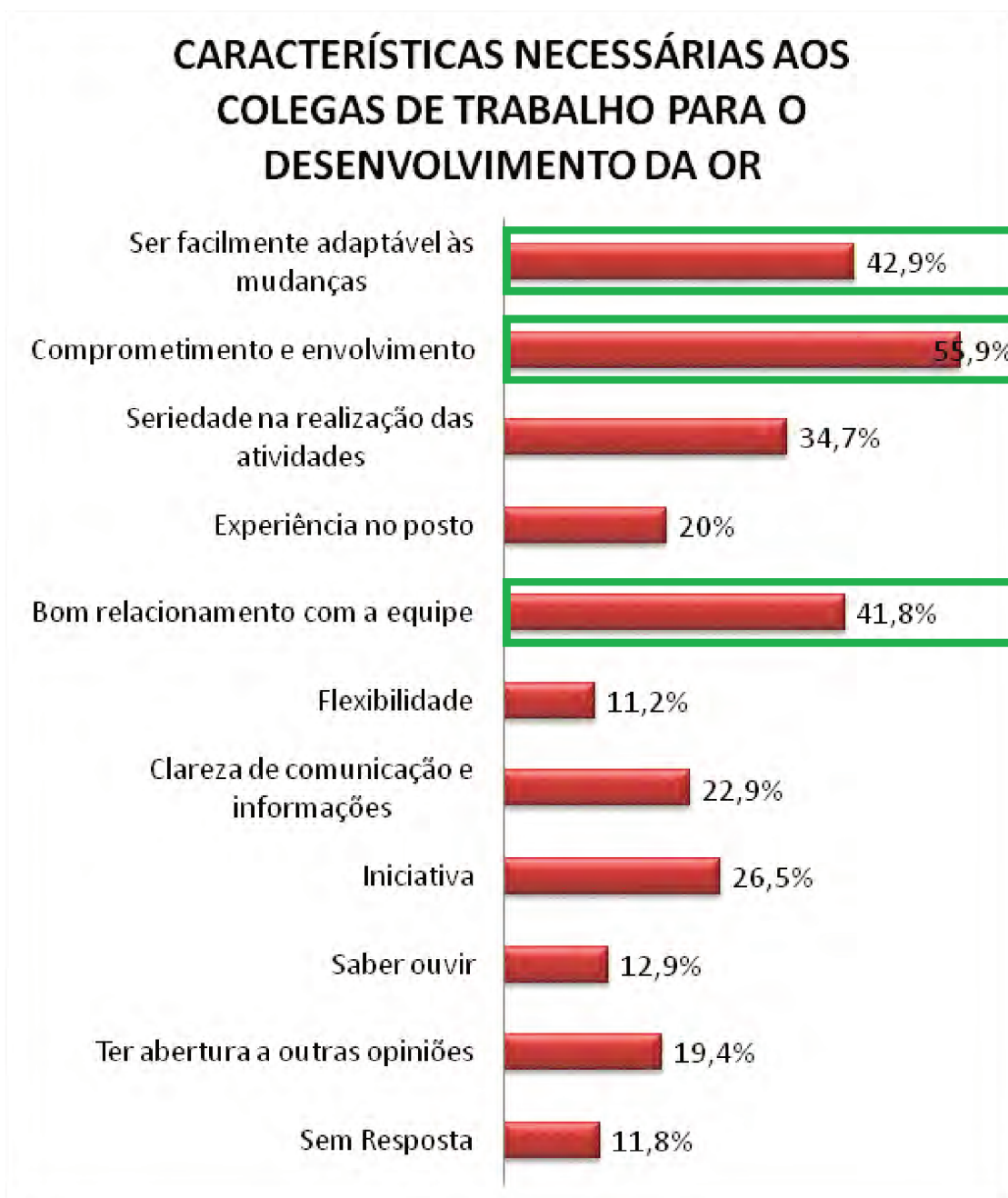


Gráfico 06: Características necessárias aos colegas para o desenvolvimento da OR
Fonte: Elaborado pela autora

Q07 - Características atuais do grupo

Com o objetivo de identificar as competências presentes nos participantes após a implantação das OR's, pode-se verificar no Gráfico 07, as características que se destacam são: o bom relacionamento com a equipe com um percentual de 53.5%, o comprometimento e envolvimento com 48.2% e seriedade na realização das atividades com 32.4%

A chave do sucesso de grupos de alta *performance* está atrelada a questão do relacionamento interpessoal que deve ser objeto de atenção e deve ser trabalhada de forma a administrar diferenças e tirar proveito de opiniões e pontos de vistas divergentes. Promove-se, então, a promoção de um bom relacionamento dentro da equipe.

De forma equivalente, a teoria Le Boterf (2010) apresenta-se na mesma direção, ao considerar que se reconhece uma pessoa que sabe agir com competência se ela consegue combinar e mobilizar o ambiente e seus conhecimentos, habilidades e comportamentos adequados para administrar um conjunto de situações profissionais e assim obter resultados satisfatórios para seus clientes. O saber se engajar, no entanto, é fundamental por estar atrelado ao ato do indivíduo em comprometer-se e ter ética profissional.

CARACTERÍSTICAS PRESENTES NOS COLEGAS DE TRABALHO APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DA OR

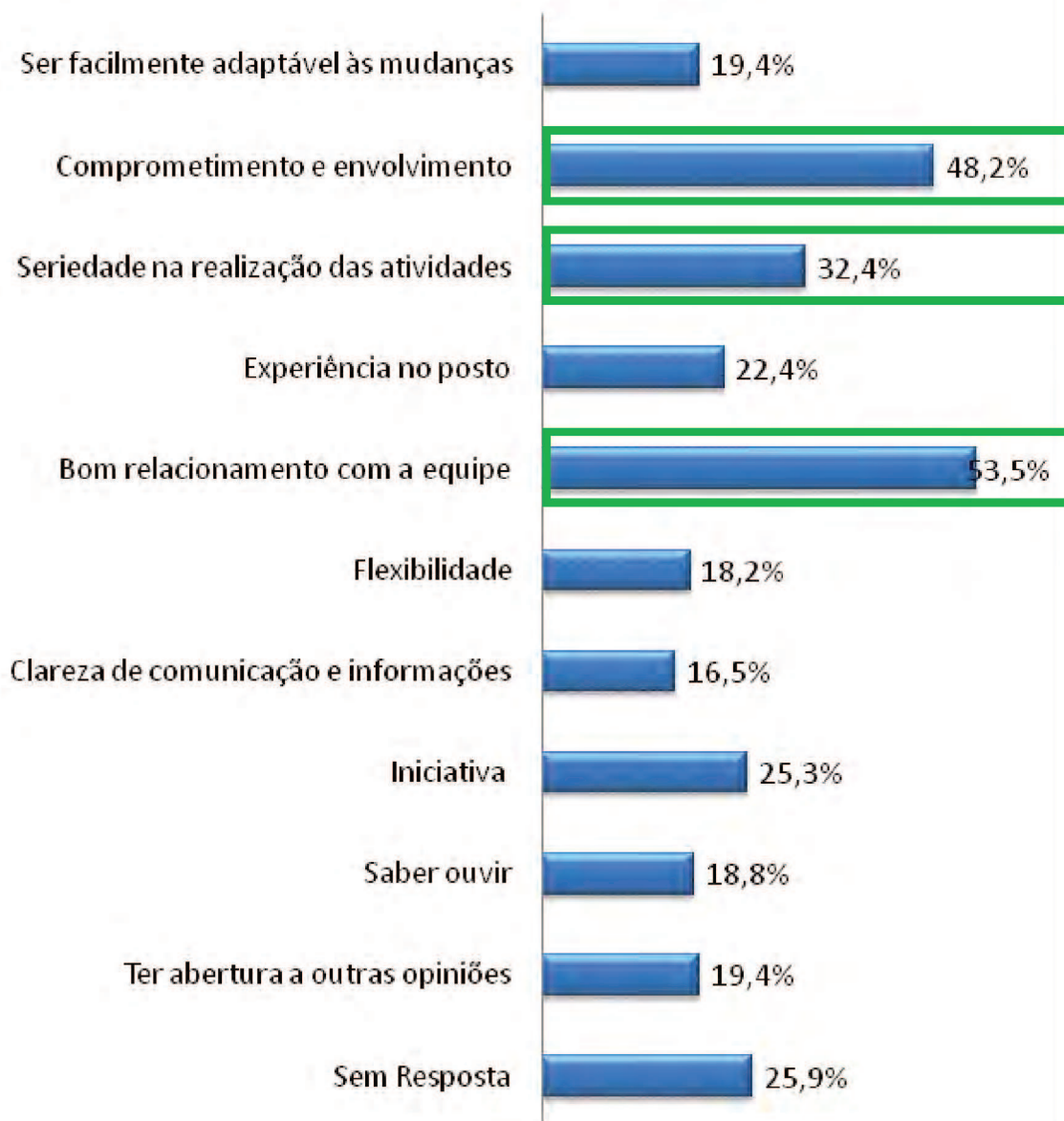


Gráfico 07: Características presentes nos colegas de trabalho após a implantação da OR
Fonte: Elaborado pela autora

Q08 - Vantagens da implantação

O Gráfico 08 mostra os resultados dos percentuais em destaque assinalados pelos operadores, em relação aos que eles enxergam como vantagens do processo de implantação quando apontam o grau de concordância (concordo e concordo totalmente). 87.0% dos operadores concordam que a principal vantagem é o crescimento do envolvimento das pessoas, 84.7% a melhoria da visibilidade dos resultados por meio dos indicadores, 82.9 % apontam o aumento da reatividade nas tomadas de decisões nos níveis adequados.

A ideia é endossada por Fleury e Vargas (1983) que apresentam como pontos positivos no aspecto social, a cooperação exigida entre os trabalhadores, e no aspecto técnico o exercício da autonomia em decisões e ações.

A gestão dos indicadores é visual e atualizada pelos próprios operadores participantes das OR's. Marx (1997) comenta que os indicadores de produção horária, produção por homem/ano, número de defeitos, *set-ups*, disponibilidade de máquinas e demais recursos apresentam quase sempre melhorias significativas, mesmo que isso não ocorra sempre desde o primeiro momento.

Ser responsável pelo próprio comportamento, não culpar as circunstâncias, condições ou seu condicionamento por seu comportamento, escolher sua reação a qualquer situação e qualquer pessoa são questões ligadas a um dos hábitos para pessoas bem-sucedidas de acordo com a abordagem de Covey (2003) – a atitude pró-ativa da pessoa.

A questão do aumento da reatividade nas tomadas de decisões nos níveis adequados é semelhante a proposta de Tannenbaum e Schmidt (1958 *apud* MAXIMIANO, 2000), quando representam o comportamento do líder em uma escala, considerando que conforme autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa.

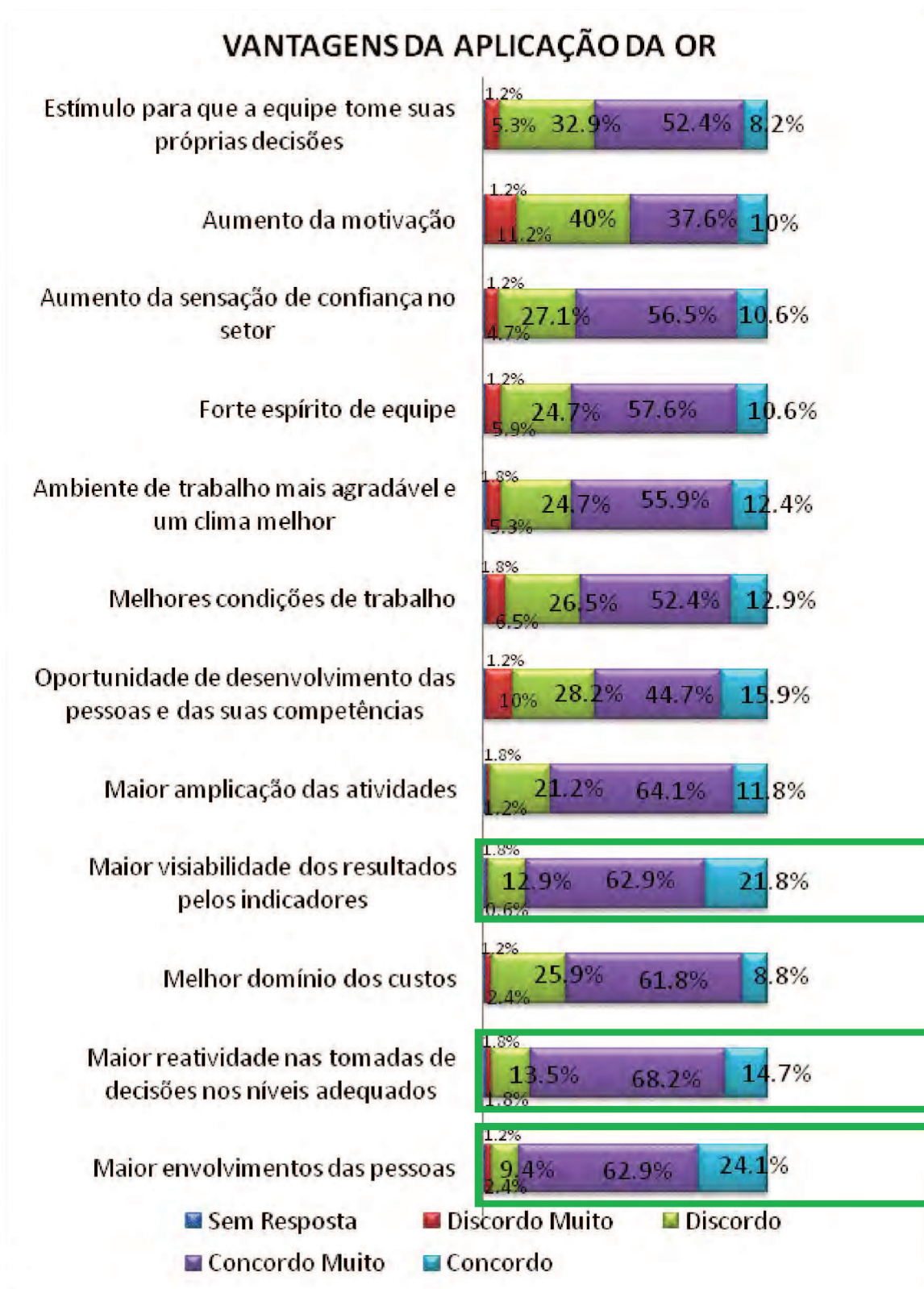


Gráfico 08: Vantagens da OR
 Fonte: Elaborado pela autora

Q09 - Dificuldades da implantação

No Gráfico 09 podem-se identificar as dificuldades encontradas no processo de implantação das OR's, estando em evidência no grau de concordância os resultados percentuais em destaque (concordo e concordo totalmente). 90.0 % apontam o acúmulo de atividades, 83.5% o excesso de anotações e 81.1% dos operadores concordam que maior dificuldade é a remuneração inadequada.

Os mesmos itens são apontados também pelos chefes nas entrevistas como dificuldades, onde comentam sobre a carga elevada de trabalho dos operadores, sem reajustes salariais, e que os mesmos se sentem sobrecarregados.

Relacionado à questão salarial, Marx (1997) descreve que as organizações têm, por exemplo, dificuldades para adaptarem suas sistemáticas de remuneração e de avaliação, para diminuir a cobrança sobre resultados de curto prazo e para abrirem maior espaço para a comunicação.

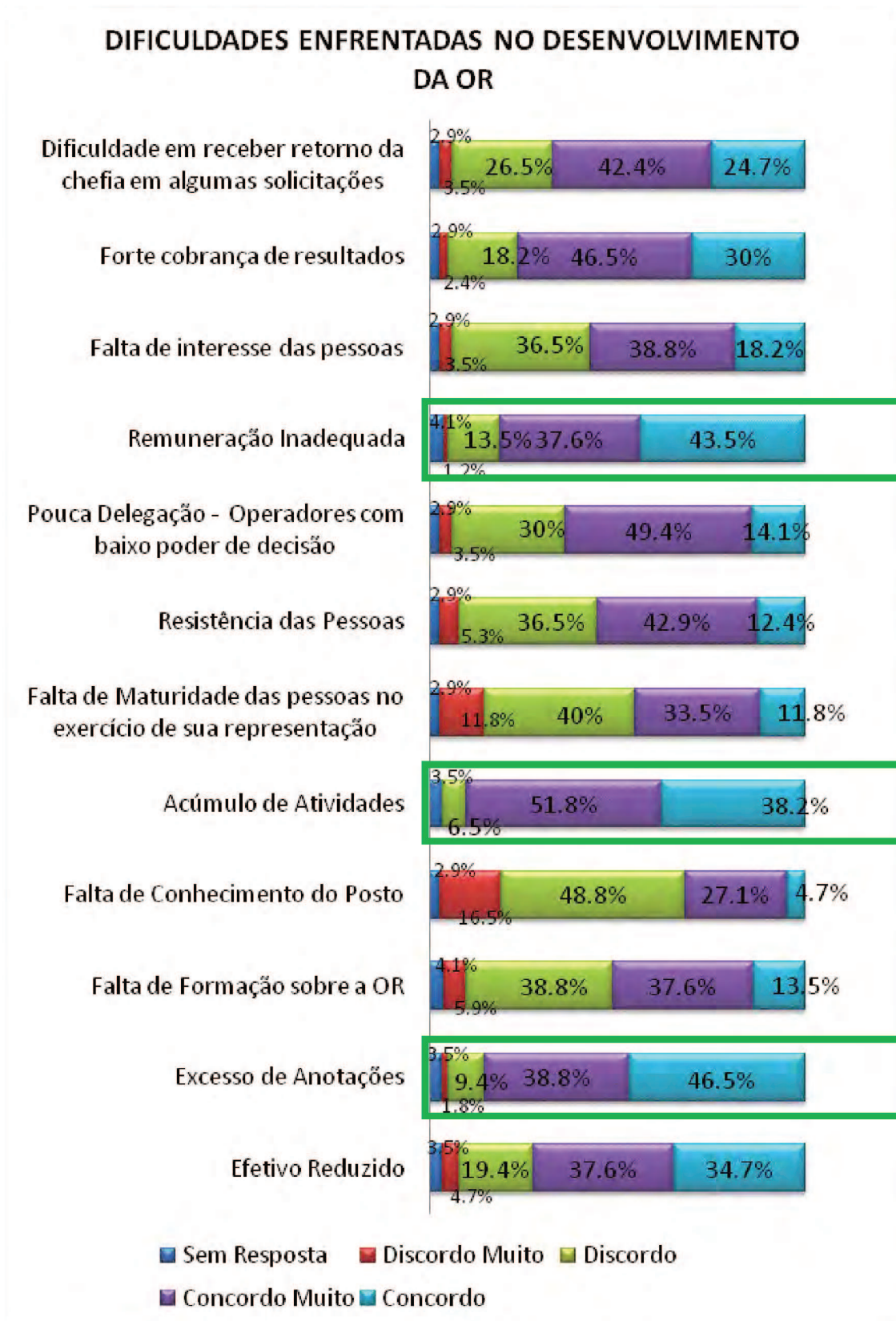


Gráfico 09: Dificuldades no processo de implantação da OR
 Fonte: Elaborado pela autora

Q10 e Q11 - Processo de formação na implantação das OR's

No Gráfico 10, observou-se que 81.8% dos operadores realizaram alguma formação ou treinamento relacionado a OR. O Gráfico 11 no entanto, apresenta um dado relevante, com 31.8% dos respondentes apontando que consideram que as formações não foram suficientes para uma boa compreensão do objetivo do modelo de implantado - as OR's.

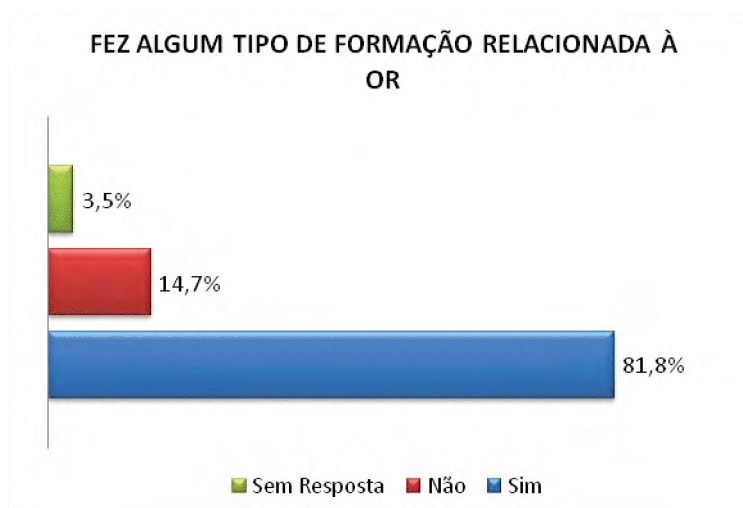


Gráfico 10: Realização de alguma formação relacionada a OR
Fonte: Elaborado pela autora

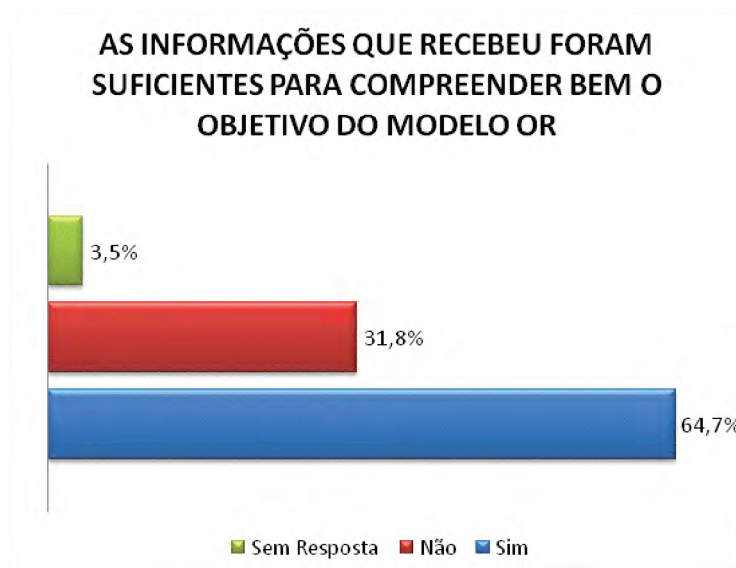


Gráfico 11: Suficiência das informações recebidas nas formações relacionadas à OR
Fonte: Elaborado pela autora

A literatura estudada traz uma contribuição importante ao mencionar que o fortalecimento da aplicação dos GSA's se desenvolve por meio dos programas de treinamento, considerados de maneira praticamente unânime como uma das molas mestras para sustentar os programas em trabalho grupal. O treinamento deixa de ser voltado unicamente para a operação de equipamentos/processos, passando a envolver capacitações nas áreas de qualidade, manutenção, tratamento de informação, trabalho em equipe, etc.

Orsburn *et al.* (1990 *apud* MARX, 1998) ao identificar as fases distintas de implantação dos GSA's, propõem para a fase inicial do processo de implantação o treinamento como essencial para todos os funcionários. E cita ainda que a capacitação das pessoas no exercício de suas competências é fundamental para o cumprimento das novas atividades, inclusive o treinamento da própria supervisão e da gerência, pode facilitar a transição dos papéis de chefes a facilitadores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou como objetivo identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos, a partir da visão de líderes e liderados. Pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado e com base nos resultados obtidos via análise documental, entrevistas e questionários, e após as análises e discussões pertinentes, as principais ideias conclusivas são apresentadas nos próximos parágrafos.

Foram analisados comparativamente, e de forma global, os resultados obtidos na análise documental do Manual oficial da empresa, os elementos obtidos junto aos líderes nas entrevistas e a opinião dos operadores, a qual foi identificada via questionários. Assim, por meio da triangulação dos dados, buscou-se verificar pontos comuns e/ou divergentes entre a visão de líderes, operados e as descrições do Manual.

Verifica-se que em relação aos **conceitos de OR**, as definições, de maneira geral, estão alinhadas. Todas as abordagens chamam a atenção para a responsabilização e autonomia, com foco no exercício da delegação.

O que se percebe é que nas descrições do Manual, existe uma forte preocupação com a melhoria dos resultados de *performances* - o que rege a permanência da empresa no mercado, fator também evidenciado pelos operadores. Já na visão dos chefes, o destaque é para mudança de postura das pessoas envolvidas.

Na questão **razões que levaram a implantação das OR's na Michelin**, as ideias estão em consonância e correlacionam a competitividade do mercado, o desenvolvimento das pessoas e a melhoria dos resultados. Foi apontada, com mais ênfase pelo líder, a redistribuição das atividades do chefe compartilhada com os operadores, objetivando a redução da carga de trabalho ou até mesmo o ganho na estrutura pela redução de níveis hierárquicos.

Quando se trata de **capacitação**, tem-se no Manual uma apresentação de proposta de formações e treinamentos estruturados, divididos por etapas, equipes

de trabalhos e com a organização de temas abrangentes ao desenvolvimento das pessoas e de suas competências para as atividades em OR's.

Na prática, os operadores deixam claro que houve algum treinamento, mas que o conteúdo não foi suficiente para permitir a compreensão adequada dos objetivos das OR's. Já os chefes, apontam a realização das formações como dificuldade, seja pela falta de tempo, recurso financeiro ou problemas com planejamento. Eles apontam que os procedimentos contidos no manual, são desconhecidos ou equivocados sendo, portanto, a ausência das formações ou sua realização de forma incompleta, um gerador de conhecimento parcial ou até mesmo incorreto do que de fato seriam as regras previstas para as OR's.

Ao se tratar das **competências dos operadores**, os próprios apontam que com a implantação das OR's perceberam uma melhora em aspectos ligados ao comprometimento e envolvimento, a adaptabilidade e ao bom relacionamento com a equipe. Tais características estão de acordo com o ponto de vista dos chefes e estão contidas no manual (enquanto resultado esperado); entretanto, o que os chefes apontam como ponto principal de desenvolvimento individual nos operadores é a mudança de atitude.

Identifica-se que no manual é destacada a apropriação dos princípios de funcionamento das OR's, bem como a utilização adequada das ferramentas, o domínio das regras do posto de trabalho e o conhecimento do sistema como um todo.

Em relação às **competências dos líderes**, identificam-se no manual algumas propostas do que se espera como características necessárias ao líder. A importância da apropriação dos princípios de funcionamento da OR com suas ferramentas e o domínio sobre as atividades realizadas pelo operador em seu posto de trabalho estão descritos como conhecimentos básicos e essenciais para o desenvolvimento das OR's.

Almeja-se que o líder desafie sua equipe em termos de progresso e desenvolvimento; saiba ouvir, se comunicar de forma clara, valorizar e reconhecer as pessoas; tenha capacidade de gerir crises e conflitos; tenha aptidão para distribuir as atividades e conduzir a equipe ao alcance dos resultados; demonstre

confiança na equipe; atue como condutor e facilitador do modelo; passe a visão da empresa e explique as decisões; acompanhe, forme e seja *coach*.

Como principais atitudes o que se aspira é que o líder tenha condições de fazer com as regras sejam respeitadas, animar o progresso, desenvolver trabalhos em equipe e reconhecer a contribuição individual, enxergar a médio prazo, dar poder de ação aos operadores, auxiliar e ser solidário à equipe, atuar como suporte, buscar e fornecer meios, fixar objetivos e ações inegociáveis. O manual descreve como essencial que o líder seja exigente, coerente, saiba delegar, ceder, motivar.

A visão dos chefes, os quais vivenciaram na prática a implantação e desenvolvimento da OR, revela grande conformidade com o que é apontado pelo manual. Os próprios indicam essas mesmas competências como necessárias e importantes. Eles acrescentam, entretanto, o valor da experiência na missão para o domínio do processo e abordam a importância de se ter conhecimento nos aspectos relacionados à qualidade e segurança dos operadores, saber bem o que tem que ser feito, por quem e onde se pretende chegar.

Os chefes consideram imprescindível que o líder saiba persuadir, convencer, priorizar, focar, tenha vontade, envolvimento e comprometimento, dê *feedback*, seja profissional, acredite no funcionamento do modelo. Enfatizam que diante de alguma dúvida “deve-se ir aos fatos” e ser exemplo.

Os liderados prezam por transparência e esperam que o chefe tenha um contato próximo com a sua equipe e com isso ele trabalhe com a finalidade de levar o grupo a atingir os resultados propostos pela empresa, auxiliando no seu desenvolvimento e em suas dificuldades, reconhecendo e valorizando as pessoas, motivando e adequando os membros de sua equipe às tarefas.

É importante salientar, no entanto, que quando se questiona aos operadores sobre as características da chefia atual, os apontamentos que se destacam são contrários ao esperado. Os índices das respostas alcançadas permitem constatar que, na visão dos operadores, os chefes cobram excessivamente os resultados, preocupam-se com o cumprimento dos objetivos e com a garantia da correta implantação das metodologias e que, características como “ter pessoas como foco”, “fornecer recursos necessários”, “auxiliar no desenvolvimento das equipes”, têm sido pouco enfatizadas pelos chefes.

Constata-se que essas são características descritas por Bennis (1996) ao estudar sobre as diferenças entre líderes e gerentes. Nesse aspecto ele escreve que os gerentes têm as características de administrar manter, priorizar sistemas e estruturas, depender do controle, enxergar o possível; enquanto os líderes inovam, priorizam as pessoas, inspiram confiança, têm perspectiva de futuro e desafiam.

Bennis (2008) contribui ao explicitar de forma mais específica essas diferenças e cita que os gerentes focam em resultados, comandam, expressam suas opiniões e, em geral, são seguidos porque são chefes. Líderes, por sua vez, buscam atingir seus resultados por meio das pessoas, inspiram, ajudam a formar opiniões e são seguidos porque sua equipe acredita neles. Líderes são iniciadores, influenciadores e motivadores.

O mesmo autor, ao falar da expectativa dos subordinados com relação ao comportamento de seus chefes, comenta que esta se assemelha muito mais ao comportamento de um líder do que de um gerente, ou seja, os subordinados esperam “líderes”. No entanto, os dados levantados junto aos operadores parecem evidenciar que, na visão dos mesmos, o comportamento dos líderes presente nesse contexto ainda apresenta fortes características de “gerentes”, ao contrário do esperado.

Conforme alguns autores, a deficiência das competências de líder facilitador, estimulador e orientador (SALERNO; MARX, 1998), a falta de treinamento *on-the-job* aos operadores proposta por Marx (1997), a ausência de características como persuasão e confiança (MARX, 1998) e a resistência em delegar impactarão diretamente no processo de implantação dos GSA's e seus resultados, podendo tardar o exercício da autonomia e conseqüentemente a efetiva participação dos operadores. Tais características são identificadas como imprescindíveis ao desenvolvimento e sucesso da implantação das OR's. Constata-se, portanto, a necessidade de que essas competências sejam desenvolvidas na chefia atual. Constata-se também, por outro lado, a necessidade de investimento na estrutura dos treinamentos junto aos operadores.

Nas **dificuldades do processo de implantação**, identificam-se novamente no manual, informações sobre a correta utilização das ferramentas, e a necessidade de bem conhecê-las. Enfatiza-se que o operador não tem que trabalhar para a

metodologia e sim o inverso. Contudo, os operadores indicam como problema, além do acúmulo de atividades e a elevada carga de trabalho, o excesso de anotações, o que também é apontado pelos chefes.

Outro ponto importante é a remuneração. Os operadores abordam a remuneração inadequada e os chefes falam da falta de reajuste salarial com a sobrecarga de trabalho dos operadores. Quanto a isso, identifica-se clareza no manual quando se descreve que a modificação da parte variável da remuneração depende de adaptação e reestruturação interna de cada site em acordo com o departamento de serviço pessoal. “O Sistema de remuneração deve incentivar a expressão do profissionalismo de cada um e estimular os comportamentos de procura permanente da melhora do desempenho industrial” (p. 99).

Já na visão dos chefes, alguns pontos são destacados por dificultarem o exercício do papel do líder como facilitador e orientador: falta de tempo como recurso para formação dos operadores e a falta de homogeneidade da aplicação da OR entre os setores, pela defasagem nas formações. Eles ainda citam que essa falta de recurso e a demora na resolução das ações causam o descrédito do modelo.

Os chefes apresentam como problema do equilíbrio para focar também nas pessoas, o comportamento delas ao demonstrarem indiferença, resistência e desconfiança do novo processo pela não visualização inicial de vantagens. Enquanto isso, os chefes apontam que, se a Michelin realizou ações de melhorias para vencer as dificuldades, estas foram inconsistentes.

Como **vantagens**, os operadores citam a melhoria na visibilidade dos resultados, maior reatividade nas tomadas de decisões nos níveis adequados, melhoria nas *performances* e maior autonomia e responsabilização das pessoas. Os chefes incluem uma melhor administração do seu tempo pela repartição de suas atividades com os operadores e uma maior integração entre as equipes de trabalho e destas com a empresa. Mudança de comportamento dos envolvidos é um ponto colocado em evidência.

Verifica-se que, mesmo sem a carga de formação necessária, as ideias pertinentes a OR estão, de maneira geral, bem difundidas e compreendidas na fábrica. Contudo, por apresentar uma essência mais complexa e demandar características específicas aos participantes e essenciais para o êxito do modelo,

percebe-se uma lacuna na capacitação de todos os funcionários envolvidos, tanto os chefes como os operadores.

Como propostas de melhoria e para uma adaptação concreta e perene da forma de trabalho e conseqüente sucesso do modelo, seguem as orientações:

1. Ao se constatar que atualmente o chefe parece ter mais presente em sua atuação características de “gerente”, seria imprescindível a realização de um processo de capacitação direcionado ao desenvolvimento de suas competências como líderes facilitadores, orientadores e estimuladores tendo em vista tamanha da influência que exercem no resultado do modelo.
2. Passagem da equipe de obtenção por uma estrutura de formações e treinamentos fundamentados na proposta do Manual, para aquisição de características essenciais ao sucesso das OR's. Para isso, um planejamento orientado deve ser feito, com previsão dos custos e agendamento das datas.
3. Baseado no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, a realização de um diagnóstico mais preciso que evidencie o grau de maturidade das equipes, o estilo de liderança atual e o apropriado frente a uma determinada tarefa e para o exercício e a prática convenientes ao processo de delegação, responsabilização e autonomia.
4. A elevada carga de trabalho dos operadores poderia ser minimizada com um processo metódico de *coaching* diário na realização das tarefas para utilização adequada das ferramentas. Para isso, os chefes deveriam rever suas atividades diárias e reorganizar-se de acordo com as prioridades.
5. O reajuste da remuneração pelo site e o estímulo a programas de reconhecimentos e valorizações aos resultados em destaque.

A proposta desta pesquisa apresentou como objetivo identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos, a partir da visão de líderes e

liderados. Conclui-se, portanto que este objetivo foi alcançado e para continuidade segue como sugestões o cumprimento de estudos futuros na própria unidade-caso após a aplicação de ações de melhorias ou o até mesmo, o levantamento das competências necessárias ao líder na implantação dos GSA's em empresas de outro segmento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de; NOVAES, M. B. C. de; YAMAGUTI, C. L. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 7-25, jan./abr. 2008.
- ANTUNES, C. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- AVILEIS, J. L. **Autogestão em células de manufaturas**: requisitos para aplicação e avaliação em uma empresa de autopeças. Campinas, SP: [s.n.], 2006.
- BASS, B. M. **Handbook of leadership**: Theory, research e managerial applications. 4.ed. New York: Free press, 2008.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **The Leadership Advantage** - Leader to Leader. n.12, p. 18-23, 1999.
- _____. **Perfil do líder Brasileiro**: Gerentes fazem certo as coisas e líderes fazem as coisas certas. Princeton: Caliper, 2008.
- BENSON, J. et al. Self-directed Work Teams. **Production and Inventory Management Journal**, v. 35, n.1, p. 79-83, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: Psicologia do Comportamento Organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BIAZZI, F. **A perspectiva sociotécnica**. 1993. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. **O novo Grid Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Professional Competencies to Achieve Top Standards Of Quality in Retail Banking Services** In: ENCONTRO ANUAL DO BALAS - BUSINESS ASSOCIATION FOR LATIN AMERICA STUDIES, San Diego (EUA), 2002. **Anais...**San Diego, 2002.
- BRYMAN, A. **Research Methods and organization studies**. England: Routledge, 1995.

CARLETTO, B.; FRANCISCO, A. C.; KOVALESKI, J. L. Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 25, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005. **Anais...**Porto Alegre, 2005.

COHEN, S. G. A nova organização por equipes e o trabalho em equipes. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER., E. E., III.(Org.). **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap.8, p.168-197.

CONDE, L. M. R. **Liderança e Identidade Potente: Uma Perspectiva Para Gerência Compartilhada**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14842.pdf>>. Acesso em: 15/08/2008.

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Nova cultural LTDA., 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Teorias e Abordagens. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 1, n.160, p. 261-329. 2006. Disponível em: <www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_160_0261>. Acesso em: 07/01/2010.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DANKBAAR, B. Self-directing work groups: an old idea but not easy to implement. In: SEMINÁRIO GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS E COMPETITIVIDADE: EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS E BRASILEIRAS. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – São Paulo, 1998. **Anais...** São Paulo, 1998.

DRUCKER, P. F. **Devenez manager!** Les meilleurs textes de Peter Drucker. Paris: Pearson Education France, 2006.

FAYOL, H. **Inventeur des outils de gestion: Le débat entre Fayol et Taylor**. Paris: Editora Economica, 2003.

FLEURY, A. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo v. 29, n. 2, 20-31, abril / Junho, 1994.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Estratégias empresariais e formação de Competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Construindo o conceito de competência. **RAC** Edição especial, p.183-196, 2001.

FLEURY, A.; VARGAS, N. **Organização do trabalho:** uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARD, J. Gestão baseada nas competências: um fator de vantagem competitiva. **Revista Múltipla**, Brasília, v.10, n.16, p. 93 – 114, junho, 2004.

Global Tire Business 2008. Disponível em: <www.tirebusiness.com>.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores:** A teoria e as técnicas da liderança situacional [Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer]. São Paulo: EPU, 1986.

KETS DE VRIES, M. F. R. **La face cachée du leadership** 2. ed. Paris: Pearson Education France, 2010.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados, São Paulo: Atlas, 2008.

LAWLER, E. E., III,. **The ultimate advantage:** creating the high-involvement organizations. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.

LE BOTERF, G. **Ingénierie et évaluation des compétences.** 5. ed. Paris: Groupe Eyrolles, 2006.

_____. **Construire les compétences individuelles et collectives** - agir e réussir avec compétence. 5. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2010.

LIEBOWITZ, S.J.; HOLDEN, K.T. Are self-managing teams worthwhile? A tale of two companies S.A.M. **Advanced Management Journal**, v.60, n. 2; p.11-17, 1995.

LONG, L. K. **Empowering**: Levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com suas decisões. São Paulo: Nobel, 1997.

LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

McCLELLAND, D. C. **Human Motivation New York**. Cambridge, 1987.

McGREGOR, D. **O lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MANZ, C.C.; SIMS, H. P. Jr. **Empresas sem chefes!** São Paulo: Makron Books, 1996.

MARX, R. "Autonomia, trabalho em grupo e estratégia empresarial. O que há de novo neste final de século?" **São Paulo em Perspectiva**, v.4, n. 11, 1997.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração** – da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MEDEIROS, S. F. de. **Metodologia para implantação de células autônomas ou semi-autônomas focada no desenvolvimento de competências**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

MILLER, K. **Organizational Communication**: approaches and processes. 5.ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2009.

MINTZBERG, H. **Le Pouvoir dans les organisations**. Traduit de l'américain par Paul Sager. L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis sous le titre *Power in out organizations*. Paris: Éditions d'Organisation, 1983

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O. **Processo da estratégia** – Conceitos, contextos e casos selecionados 4. ed. São Paulo: Artmed, 2003.

MONTANARI, L. C. **Liderança e Gerenciamento no processo de transformação de organizações**: reflexão sobre o caso da empresa nacional. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) . Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

OHNO, T. **O sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, A. L. de. Comportamento Organizacional e Pesquisa Qualitativa: Algumas Reflexões Metodológicas. In: CHAMON, Edna Querido de Oliveira. **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p.180-205.

OLIVEIRA, S. A.; TADEUCCI, M. S. R. O Papel da Liderança nas Mudanças Organizacionais. In: CHAMON, E. M. Q. O. (org.). **Gestão Integrada de Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008, p.78-109.

ORSI, J. A. D. **Aplicação de grupos semi-autônomos em atividades de caldeiraria**. 2006. Dissertação (Mestrado profissional em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP. 2006.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May-June, 1990.

RESENDE, E. J. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; GABILLET, P. **Comportements Organisationnels**. 12. ed. New Jersey: Pearson Education France, 2006.

ROUCO, J. C. D.; SARMENTO, M. Perspectivas do conceito de liderança, **Revista da Academia Militar – PROELIUM** n.13, p.71-90. Portugal, 2010. Disponível em: <<http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-13.html>> Acesso: 29/01/2011.

SALERNO, M. S. **Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática** – processos, grupos e espaços de comunicação-negociação. 1998. Tese (Livre Docência) - Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 1998.

SALES, S. D. **Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SHERIDAN, J.H. Lessons from the best. **Industry Week**, v.245, n.4, p.13-20, Feb. 1996.

Site oficial da Michelin no Brasil. Disponível em <www.michelin.com.br>. Acesso em 05/01/2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, P. B; PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TREMBLAY, D.G., ROLLAND D., DAVEL, E. **New management forms for the knowledge economy? HRM in the context of teamwork and participation**. Canada Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy, Télé- université, Université du Québec, 2003. Disponível em: <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/html/notes_fs.htm> Acesso em: 06/07/2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1989.

ZARIFIAN, P. Organização qualificante e modelos da competência: que razões? que aprendizagens? **Revista Européia Formação profissional CEDEFOP** n.5 Maio – Agosto, 1992/II.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos de produção e produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção**. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.

APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Formulário 1: Avaliação do Perfil do funcionário

Responda as questões abaixo:

1. Idade: _____ (anos)
2. Sexo: Masculino Feminino
3. Há quanto tempo você trabalha na empresa: _____ (anos) _____ (meses)
4. Há quanto tempo você trabalha no setor: _____ (anos) _____ (meses)
5. Há quanto tempo você atua na função: _____ (anos) _____ (meses)

Função: _____

6. Escolaridade:

- () Ensino médio (científico ou técnico): Completo Incompleto

Curso: _____

- () Ensino superior: Completo Incompleto

Curso: _____

- () Pós-graduação: Completo Incompleto

Curso: _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADO A EQUIPE DE SUPERVISÃO

Formulário 2. Entrevistas

Estas perguntas buscam analisar os impactos da implementação da OR na CPR, por favor, responda todas as questões o mais naturalmente possível e baseie-se apenas na realidade do site em que trabalha. Não é necessário se identificar.

1. Descreva sob seu ponto de vista o conceito de OR.
2. Descreva as etapas do processo de implantação da OR.
3. Quais as razões para implantação da OR na Michelin?
4. Como a empresa capacita os funcionários a exercerem suas funções?
5. Quais as vantagens da implantação?
6. Qual a sua percepção quanto às mudanças no setor relacionadas à implantação da OR?
7. Como foi o processo de aceitação das pessoas?
8. Quais foram suas principais dificuldades encontradas na implantação e no desenvolvimento do modelo?
9. Quais ações foram tomadas para vencer tais dificuldades?
10. Quais as competências necessária aos funcionários envolvidos?
11. Quais as competências e o papel do líder para o sucesso do modelo?
12. Comentários.

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO APLICADO A EQUIPE DE OBTENÇÃO

Abaixo se encontram algumas questões sobre OR e as competências necessárias aos participantes desse modelo de trabalho em equipe. **Não existem respostas certas ou erradas, você deve marcar aquelas que mais representam a sua opinião.**

POR FAVOR, NÃO DEIXE NENHUMA QUESTÃO EM BRANCO, SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE.

Fase I – Organização Responsabilizante - Nas questões 01 e 02 você deve marcar um X nos 03 (TRÊS) itens que considera mais importante.

01. Para você, OR é ...

- Uma responsabilização individual dentro de uma equipe.
- A definição de objetivos com meios para alcançá-los.
- Ter a oportunidade de evidenciar as habilidades com exigência de resultados.
- O meio de visualizar a estratégia da empresa, suas oportunidades e dificuldades.
- A organização e definição dos papéis das equipes de direção, supervisão e operação.
- O acompanhamento visual da *performance* por hora, dia, mês e ano.
- Transformar um bom ambiente de trabalho e desenvolvimento das pessoas em resultado.
- Incentivo aos operadores para que tomem suas próprias decisões - com limitações.

02. No seu ponto de vista as razões que levaram a empresa a adotar esse modelo foram...

- Crescimento da competitividade no mercado.
- Estabilidade dos aspectos relacionados a segurança.
- Redução da carga do chefe.
- Perenidade nos índices de qualidade dos produtos fabricados.
- Desenvolvimento das pessoas.
- Melhores resultados de *performance* industrial.
- Melhor utilização do potencial humano.
- Aumento da produtividade e da flexibilidade.
- Redução de efetivo com a possibilidade de eliminação do chefe de setor.

Fase II – Competências dos Participantes - Nas questões 03, 04, 05, 06 e 07 você deve **marcar um X nos 03 (TRÊS) itens que considera mais importante.**

03. Quais as características necessárias à chefia para o desenvolvimento do modelo?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ser transparente | <input type="checkbox"/> ser exemplo para o grupo |
| <input type="checkbox"/> ser confiável | <input type="checkbox"/> auxiliar a equipe em suas dificuldades |
| <input type="checkbox"/> ter experiência e bom conhecimento técnico | <input type="checkbox"/> ser persistente |
| <input type="checkbox"/> ser flexível | <input type="checkbox"/> ter comunicação aberta |
| <input type="checkbox"/> ter capacidade de influenciar | <input type="checkbox"/> ter rigor |
| <input type="checkbox"/> ser enérgico, firme | <input type="checkbox"/> saber ouvir |
| <input type="checkbox"/> intermediar a relação empresa - empregado | <input type="checkbox"/> ter comprometimento e envolvimento |
| <input type="checkbox"/> saber adequar as pessoas às tarefas com distribuição equilibrada de atividades | |
| <input type="checkbox"/> fazer com as pessoas aquilo que gostaria que fizessem com ele (empático) | |

04. Quais as características da chefia ATUAL?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> preocupa-se em cumprir os objetivos | <input type="checkbox"/> auxilia no desenvolvimento das equipes |
| <input type="checkbox"/> cobra excessivamente os resultados | <input type="checkbox"/> tem as pessoas como foco principal |
| <input type="checkbox"/> acompanha, conduz e delega sua equipe | <input type="checkbox"/> trabalha para integrar a equipe |
| <input type="checkbox"/> rígido com o grupo | <input type="checkbox"/> fornece recursos necessários |
| <input type="checkbox"/> participativo nas tomadas de decisões | <input type="checkbox"/> reforça no grupo a cultura da empresa |
| <input type="checkbox"/> reconhece e valoriza as pessoas | <input type="checkbox"/> compartilha problemas e soluções |
| <input type="checkbox"/> preocupa-se em garantir a correta implantação das metodologias - é formador | |

05. Quais o papel/influência da chefia para o sucesso da OR?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> levar o grupo a atingir resultados | <input type="checkbox"/> auxiliar no crescimento das equipes |
| <input type="checkbox"/> representar o grupo | <input type="checkbox"/> ter as pessoas como foco principal |
| <input type="checkbox"/> acompanhar, conduzir e delegar | <input type="checkbox"/> preocupar-se em integrar as equipes |
| <input type="checkbox"/> excessivamente rígido com o grupo | <input type="checkbox"/> motivar as pessoas |
| <input type="checkbox"/> ser participativo | <input type="checkbox"/> fornecer recursos necessários |
| <input type="checkbox"/> garantir a metodologia (formador) | <input type="checkbox"/> reforçar no grupo a cultura da empresa |
| <input type="checkbox"/> reconhecer e valorizar as pessoas | <input type="checkbox"/> estimular a autonomia da sua equipe |
| <input type="checkbox"/> compartilhar problemas e soluções | <input type="checkbox"/> ajudar nas tomadas de decisões |

06. Quais as características necessárias aos seus colegas de trabalho (operadores, mecânicos, inspetores) para um bom desenvolvimento da OR?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ser facilmente adaptável às mudanças | <input type="checkbox"/> flexibilidade |
| <input type="checkbox"/> comprometimento e envolvimento | <input type="checkbox"/> clareza de comunicação e informações |
| <input type="checkbox"/> seriedade na realização das atividades | <input type="checkbox"/> iniciativa |
| <input type="checkbox"/> experiência no posto | <input type="checkbox"/> saber ouvir |
| <input type="checkbox"/> bom relacionamento com a equipe | <input type="checkbox"/> ter abertura a outras opiniões |

07. Quais as características EFETIVAMENTE PRESENTE em seus colegas de trabalho (operadores, mecânicos, inspetores) após a implantação da OR?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ser facilmente adaptável às mudanças | <input type="checkbox"/> flexibilidade |
| <input type="checkbox"/> comprometimento e envolvimento | <input type="checkbox"/> clareza de comunicação e informações |
| <input type="checkbox"/> seriedade na realização das atividades | <input type="checkbox"/> iniciativa |
| <input type="checkbox"/> experiência no posto | <input type="checkbox"/> saber ouvir |
| <input type="checkbox"/> bom relacionamento com a equipe | <input type="checkbox"/> ter abertura a outras opiniões |

Fase III – Dificuldades, vantagens e o processo de formação na implantação do modelo -

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever as dificuldades enfrentadas no desenvolvimento da OR, assim como as suas vantagens. Você deve indicar **com um X**, para cada uma delas, o grau de **CONCORDÂNCIA**, usando a escala indicada.

Classifique as <u>DIFICULDADES</u> enfrentadas no desenvolvimento da OR.					
Nº	Afirmção:	Concordo Muito	Concordo	Discordo	Discordo Muito
08	Efetivo reduzido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	Excesso de anotações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Falta de formação sobre a OR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Falta de conhecimento do posto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12	Acúmulo de atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Falta de maturidade das pessoas no exercício de sua representação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Resistência das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Pouca delegação – operadores com baixo poder de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Remuneração inadequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Falta de interesse das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Forte cobrança de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Dificuldade em receber retorno da chefia em algumas solicitações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique as VANTAGENS da aplicação da OR

Nº	Afirmção:	Concordo Muito	Concordo	Discordo	Discordo Muito
20	Maior envolvimento das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Maior reatividade nas tomadas de decisões nos níveis adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Melhor domínio dos custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Maior visibilidade dos resultados pelos indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24	Maior ampliação das atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Oportunidade de desenvolvimento das pessoas e das suas competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Melhores condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Ambiente de trabalho mais agradável e um clima melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Forte espírito de equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Aumento da sensação de confiança no setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Aumento da motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Estímulo para que a equipe de obtenção tome suas próprias decisões (com limites)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avalie o processo de FORMACÃO do modelo

Nº	Afirmção:	SIM	NÃO
32	Fez algum tipo de formação relacionada à OR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	As informações que você recebeu foram suficientes para compreender bem o objetivo do modelo implantado - OR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO A - APROVAÇÃO DO PROJETO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



PRPPG-Pro-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
Comitê de ética em Pesquisa
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040
Tel.: (12) 3625.4143 - 3635.1233 Fax (12) 3632.2947
cep@unitau.br

DECLARAÇÃO Nº 484/09

Protocolo CEP/UNITAU nº 559/09 (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

Projeto de Pesquisa: *Competências necessárias ao líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos: o caso Michelin.*

Pesquisador(a) Responsável: Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **11/12/2009**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado**.

Taubaté, 04 de dezembro de 2009

Prof. Robison Baroni

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

ANEXO B - CARTA DE APRESENTAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

Taubaté, 23 de novembro de 2009

De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU

Ao: Sr. Alexandre Vilhena - Diretor Industrial do Site Itatiaia
Sociedade Michelin de Ind e Com LTDA / Rodovia Presidente Dutra Km 316

Prezado Senhor Diretor Industrial:

A Sra. Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza, regularmente matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Gestão e Desenvolvimento Regional. Sua proposta de trabalho intitula-se “Competências necessárias ao líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos: O CASO MICHELIN”.

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.S. no sentido de conceder a Sra. Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza autorização para aplicar entrevistas semi-estruturadas com a equipe de supervisão e questionário fechado com os operadores que participam do processo de Grupos semi-autônomo na fábrica da Reforços Metálicos. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

Se considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU

ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sra. Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Adriana Leônidas de Oliveira.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: “Competências necessárias ao líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos: O CASO MICHELIN”.

OBJETIVO: Identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento de um sistema de gestão em grupos semi-autônomos, a partir da visão de líderes e liderados.

PROCEDIMENTO: Aplicação de Questionários e entrevistas semi-estruturadas.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para abril/2011, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Itatiaia, 24 de Novembro de 2009.

Prof. Orientadora: Adriana Leônidas de Oliveira

RG: 22056458-9

Aluna: Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza

RG: 087584917-24

Telefone para contato: (24) 92632660

E-mail: daniele.archanjo@hotmail.com

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu _____

_____, portador do

RG nº _____, responsável pela organização

_____, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Itatiaia, ____ de _____ de 2009.

ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sra. Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.S. desejar, poderá ser fornecida junto ao aluno-pesquisador ou pelo professor orientador.

TEMA DA PESQUISA: “Competências necessárias ao líder na implantação e desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos: O CASO MICHELIN”.

OBJETIVO: Identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e desenvolvimento de um sistema de gestão em grupos semi-autônomos, a partir da visão de líderes e liderados.

PROCEDIMENTO: Aplicação de Questionários e entrevistas semi-estruturadas.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para Abril de 2011, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca _____.

V.S. terá a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuiu para a construção de um conhecimento atual na área.

_____, _____ de 2009.

Prof. Orientadora: Adriana Leônidas de Oliveira
RG: 22056458-9

Aluna: Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza
RG: 087584917-24
Telefone para contato: (24) 92632660
E-mail: daniele.archanjo@hotmail.com

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu

portador do RG nº _____, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos
dados por mim fornecidos.

Taubaté ____/____/2009

Assinatura