



ALINE STEINER ANDRETTA

EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Equipes Autogerenciáveis: uma revisão da literatura,

elaborado por Aline Steiner Andretta e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 11 de junho de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Aline Steiner Andretta, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Equipes Autogerenciáveis: uma revisão da literatura, é autêntico e original.

Curitiba, 11 de junho de 2018

Aline Steiner Andretta

Jamais duvide de que um pequeno grupo de cidadãos atentos e comprometidos possa mudar o mundo; na verdade, é a única coisa que já conseguiu tal façanha –

Margaret Mead

Agradecimentos

Aos meus pais, em primeiro lugar, que me deram uma base sólida para que eu pudesse trilhar meu caminho, colher mais esta conquista e estarem sempre presentes em todos os momentos de minha vida.

Ao meu marido, meu companheiro de vida, pelo incentivo, compreensão e amor.

A todos os professores do curso, por compartilharem suas experiências e conhecimentos e contribuir para que, de alguma forma eu me torne uma pessoa melhor.

RESUMO

Este estudo apresenta o modelo de trabalho de equipes autogerenciáveis, caracterizada por membros que dispõem de um certo grau de autonomia para decidir o que fazer e de que forma fazer, sob a visão de vários autores e trabalhos específicos do tema. Buscou-se fazer uma breve retrospectiva sobre os modelos de trabalho, tendo como ponto de partida a administração científica, a industrialização e as relações humanas no trabalho, quando então inicia-se as discussões sobre grupos e equipes e a importância de fato das equipes no contexto das últimas décadas. O trabalho apresenta constatações sobre a temática de equipes autogerenciáveis e exemplifica uma prática pioneira em uma planta industrial na Europa. A partir das constatações e opiniões coletadas e pesquisadas foram identificados as principais características deste modelo e os aspectos positivos da sua implementação, bem como seus respectivos desafios. Também neste contexto, encontra-se e destaca-se o papel da liderança, como um dos aspectos chave mais importantes para o sucesso da aplicação deste modelo. O estudo não busca apresentar o modelo como o mais recomendado e ideal e sim apresentar conteúdo para motivar esta iniciativa ou não, a depender do estilo e cultura da organização. Ao final são sistematizadas as principais recomendações para uma implantação exitosa dessa iniciativa.

Palavras Chave: Autogerenciável. Equipes. Liderança. Autonomia

ABSTRACT

This study presents the work model of self manageable teams, characterized by members who have a certain level of autonomy to decide what to do and in what way they do, under the vision of several authors and specific works of the theme. We sought to give a brief retrospective on the models of work, starting with scientific management, industrialization and human relations at work, when the discussions about groups and teams began and the importance of teams in the context of the last decades. The paper presents findings on the topic of self managing teams and exemplifies a pioneering practice in an industrial plant in Europe. Based on the findings and opinions collected and researched, the main features of this model and the positive aspects of its implementation were identified, as well as their respective challenges. Also in this context, the role of leadership, as one of the most important key aspects to the success of the application of this model, is found and highlighted. The study does not seek to present the model as the most recommended and ideal, but to present much to motivate initiative or not, depending on the style and culture of the organization. At the end, the main recommendations for the successful implementation of this initiative are systematized.

Key Words: Self manageable. Team. Leadership. Autonomy

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES.....	5
TABELA 2 – DIFERENÇAS ENTRE ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS E EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS.....	6
TABELA 3 – COMPARAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS E EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS.....	7
TABELA 4 – CONFRONTO DE PARADIGMAS.....	19
TABELA 5 – ETAPAS CHAVE DA IMPLEMENTAÇÃO.....	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DESENVOLVIMENTO.....	4
2.1 A DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES.....	4
2.2 EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS.....	5
2.3 ASPECTOS POSITIVOS E DESAFIOS DE UMA EQUIPES AUTOGERENCIADA..	11
2.4 O PAPEL DO LÍDER NO CENÁRIO DE EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS.....	18
2.5 RECOMENDAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO EXITOSA DO MODELO DE TRABALHO DE EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS.....	20
3. CONCLUSÕES	24
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	26
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1. INTRODUÇÃO

Para compreender sobre as tendências de gestão e a evolução histórica do trabalho em equipe, deve-se passar necessariamente pelas teorias da administração. O homem enquanto artesão, tinha controle sobre o seu processo e seu produto. Na década de 20, as ideias de Taylor, o pai da administração científica, incentivaram os administradores a pensarem num método para executar o trabalho e obter maior eficiência operacional, dando ênfase na estrutura e divisão de tarefas. Sua estratégia era produzir em massa para reduzir custos de produtos que anteriormente eram produzidos de forma artesanal, num ambiente controlado por um supervisor, sem colaboração entre os trabalhadores. Com o advento da industrialização os trabalhadores passaram a não mais ter que pensar para executar uma tarefa e nem a ter o controle sobre o que era produzido. Com isso, algo importante foi sendo perdido: a sensação de importância e de responsabilidade dentro do processo produtivo (MANZ e SIMS, 1996). Elton Mayo, por sua vez, abriu as portas das relações humanas no trabalho ao dar ênfase nas pessoas e nos fatores psicológicos que contribuía para o trabalho em grupo e não somente como um indivíduo isolado. Segundo Mayo, o poder, a aprovação de seu grupo, a participação e o prestígio eram características que motivavam o homem. Para ele, o trabalho era considerado uma atividade grupal. A partir da Escola das Relações Humanas, começam a surgir as primeiras conclusões sobre a importância do trabalho em equipe.

Nas décadas seguintes, as indústrias e o mercado enfatizaram a participação dos trabalhadores por meio de novas formas de envolvimento e cooperação, formação de equipes e reformas nos ambientes de trabalho. Nos estudos mais atuais, os especialistas indicam que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes.

O fato é que, diante de um ambiente organizacional altamente competitivo, em constante mudança, com alterações na estrutura política e econômica dos países e nas relações de trabalho, exige que as empresas adotem modelos de gestão e trabalho que possibilitem maior flexibilidade e inovação. O trabalho em equipe é um elemento crucial para a eficiência das organizações, e não somente pelo fato de que em equipes bem alinhadas o pensamento em grupo e a orientação para objetivos facilitam o enfrentamento de crises do dia a dia e o planejamento de estratégias de longa duração. A capacidade de trabalhar bem em equipe – de aceitar um certo grau de proximidade – é inegavelmente essencial nas empresas atuais (KETS

DE VRIES, 2013). As pessoas são a base da formação de uma equipe, que precisa estar motivada para as suas ações.

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. Dentre os vários modelos de equipe, o modelo que aqui será avaliado são as autogerenciadas, as quais dispõem de um determinado grau de autonomia para trabalhar e responsabilidade sobre os resultados alcançados. Wellins et al (1994) afirma que as equipes de trabalho autogerenciáveis são conjuntos de pessoas investidas de poder para gerenciar a si próprias e o trabalho que fazem diariamente. Comumente, os membros dessas equipes não apenas cumprem suas responsabilidades inerentes ao serviço, mas, também, planejam e programam o trabalho, tomam decisões com relação à produção, adotam providências no sentido de solucionar problemas e compartilhar responsabilidades de liderança.

O problema de pesquisa deste trabalho pretende responder a seguinte questão: Quais são as principais discussões observadas na literatura acadêmica sobre a temática de equipes autogerenciáveis? A pesquisa tem como objetivo geral identificar as principais discussões, práticas e tendências observadas na literatura acadêmica, e como objetivo específico analisar os aspectos positivos e os possíveis desafios de uma equipe autogerenciável, identificar o perfil da liderança necessário para constituir e apoiar a equipe e sistematizar as principais recomendações para uma implantação exitosa desta iniciativa.

Não será apresentado nenhum estudo de caso específico e sim uma análise teórica, utilizando uma abordagem qualitativa. A finalidade é explicativa, uma vez que será avaliado quais fatores estão relacionados a temática de equipes autogerenciáveis, e aplicada, em virtude da real valia nas organizações. O meio pelo qual será exposto o estudo é através de pesquisa bibliográfica, baseado principalmente em livros, teses e dissertações, artigos e trabalhos acadêmicos.

Por meio da pesquisa bibliográfica será possível verificar se este modelo é uma forma de se adequar às novas tendências e necessidades das organizações frente a competitividade de mercado e também verificar se a formação de equipes autogerenciáveis promove um ambiente favorável de trabalho, propício à melhoria contínua e motivação dos funcionários.

Este trabalho está estruturado em cinco seções abaixo do desenvolvimento. Logo na primeira seção é apresentado a diferença entre grupos e equipes com o objetivo de servir de

base para introduzir a abordagem das equipes autogerenciáveis, na segunda seção, é evidenciado a opinião de diversos autores ao redor do tema. Na sequência são explorados os aspectos positivos e os desafios da implantação e gerenciamento deste modelo de trabalho. Nesta terceira seção as principais características, como autonomia, empoderamento e motivação são amplamente estudadas. Na quarta seção, é introduzido um destaque ao papel da liderança neste contexto e na quinta e última seção, são pontuadas algumas recomendações para uma implantação exitosa de uma equipe autogerenciada.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 A DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES

Grupos podem ser definidos como um conjunto de pessoas com um objetivo, finalidade ou meta em comum (SOTO, 2008). Pode ser definido também como duas ou mais pessoas interagindo mais livremente com normas e objetivos partilhados e uma identidade comum (KINICKI E KREITNER, 2006). Ou ainda, é um número de indivíduos que formam uma unidade reconhecível, uma concentração de pessoas ou uma agregação.

Para uma definição de equipe soma-se as definições de grupo com um fator chave, chamado sinergia. Um grupo não precisa se engajar em um trabalho verdadeiramente coletivo que requeira esforço conjunto e coordenação. Não é preciso que exista uma sinergia entre as pessoas, fazendo com que o seu desempenho seja apenas a soma dos desempenhos individuais de seus integrantes (ROBBINS, 2005) Uma equipe possui objetivos e metas em comum, onde cada membro é responsável pelo resultado. Os membros de uma equipe possuem diferentes competências e habilidades que se complementam uns aos outros. Segundo Robbins (2005), espera-se que uma equipe tenha um nível de desempenho sempre maior do que a soma dos desempenhos individuais, elevando o potencial dos resultados sem aumentar a necessidade de recursos.

Embora o ser humano seja perfeitamente capaz de cantarolar uma melodia sozinho, ele não consegue assobiar uma sinfonia inteira sem a colaboração de terceiros. Ou seja, independentemente do quão talentoso seja qualquer indivíduo, ele jamais possuirá todas as habilidades necessárias para fazer tudo o que precisa em sua vida. O trabalho em equipe reduz o fardo colocado sobre os ombros de cada profissional; empreitadas complexas podem ser divididas em tarefas menores e atribuídas às pessoas mais adequadas para realizá-las (KETS DE VRIES, 2013). Ainda segundo Kets De Vries, a frase “Um por todos e todos por um”, do famoso juramento proferido em Os Três Mosqueteiros, de Alexandre Dumas, simboliza o trabalho em equipe. Os mosqueteiros acreditavam que quando um deles se encontrava em situação de risco, todos os demais também estariam em perigo; se um deles precisava de ajuda, todos a ofereciam; se um dos quatro alcançava o sucesso, todos eram bem-sucedidos. Ou seja, os mosqueteiros descobriram que eles poderiam alcançar qualquer coisa trabalhando em equipe.

A essência de uma equipe é a colaboração mútua, o compromisso comum, a coordenação e a integração. Com colaboração, equipes tornam-se poderosas unidades de desempenho coletivo (CARDOZO, 2003).

Na tabela abaixo estão apontados as principais diferenças entre grupos e equipes:

Grupos	Equipes
Forte influência e poder do líder	A liderança é compartilhada
Responsabilidade individual	Responsabilidade individual e coletiva
O objetivo do grupo é o mesmo definido na missão da empresa	O objetivo é específico e definido pela equipe
Resultados individuais	Resultados individuais e coletivos
Reuniões eficientes e rápidas	Encorajam a abertura de discussões referente a assuntos trazidos de qualquer membro. Reuniões frequentes sobre problemas/discussões
Métricas indiretas sobre o resultado global	Métricas diretas sobre o resultado da equipe para a organização
Discute, decide e delega	Discute, decide e todos executam tarefas

Tabela 1: *Principais diferenças entre grupo e equipe*

Fonte: Cardozo (2003)

2.2 EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

Equipes autogerenciadas são grupos de pessoas que executam trabalhos de forma independente, sem interferência de um chefe específico, tomando as decisões e se responsabilizando por elas (ROBBINS, 2005). Para Robbins (2005), as equipes de trabalho autogerenciáveis são conjuntos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas responsabilidades de seus antigos supervisores. Geralmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o andamento do trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar os problemas.

Shinyashiki (2000), define equipe autogerenciável como um conjunto de pessoas integradas e capazes, dispostas a realizar estratégias e atingir os objetivos de uma organização. O autor considera pessoas integradas como sendo indivíduos que se valorizam e

sabem dar importância uns aos outros, visando o sucesso do seu trabalho; não são simplesmente pessoas isoladas que apenas fazem a sua parte. Já o termo “capazes”, indica que as pessoas têm o conhecimento teórico e técnico de suas ações. Numa equipe autogerenciável, os indivíduos são competentes e sabem utilizar os seus pontos fortes para suprir as fragilidades dos outros e usam as virtudes alheias para corrigir seus pontos vulneráveis. Os colaboradores de uma equipe conseguem fazer cada membro do time transcender sua capacidade individual.

Agostinho (2003), por sua vez, considera que este formato de equipe está inserida na chamada gestão autônoma, a qual é norteada pelos seguintes princípios: autonomia, cooperação, agregação e auto organização. Em outras palavras, os indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a comportar-se como um indivíduo e assim por diante. Diz-se então que o sistema resultante se auto organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno).

Baseando-se nas características do modelo de equipes autogerenciáveis citadas pelos autores acima, existem diferenças consideráveis entre o modelo em questão em comparação com modelos tradicionais, evidenciadas na tabela 2 abaixo:

ELEMENTO	ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS	EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS
Estrutura Organizacional	Estratificada/ individual	Plana/ em equipe
Conteúdo da Função	Tarefa única/ específica	Processo integral/ tarefas múltiplas
Papel da Administração	Direto/ controle	Treinar/ facilitar
Liderança	<i>Top-down</i>	Compartilhada com a equipe
Fluxo de informações	Controlado/ limitado	Aberto/ compartilhado
Reconhecimento	Individual	Baseado na equipe/ baseado em aptidões
Processo de Trabalho	Gerentes planejam, controlam, melhoram	Equipes planejam, controlam, melhoram

Tabela 2: *Diferenças entre Organizações Tradicionais e Equipes Autogerenciáveis*

Fonte: Wellins et al (1994)

Outras diferenças podem ser observadas na tabela 3:

ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS	ORGANIZAÇÕES BASEADAS EM EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS
A informação é controlada rigorosamente e muitas vezes confidencial; ela está disponível para ser usada por poucos escolhidos dentro da organização.	Redes abertas de informação existem por toda a organização. A partilha de informações é vista como necessidade e responsabilidade de todos.
O que a liderança pensa e diz determina o desempenho. As pessoas estão completamente voltadas para o que acontece dentro da empresa.	O que impulsiona o desempenho da equipe é escutar e atender as exigências dos clientes internos e externos.
O trabalho é organizado em torno das funções e departamentos. O consenso geral é: “O que é meu é meu; o que é seu é seu”.	O trabalho é interfuncional e interdependente, projetado para que as equipes sintam que possuem um cliente ou produto, não apenas uma função ou especialidade.
O poder é controlado por vários níveis de gerentes, que controlam o trabalho de grupos enquanto tomam todas as decisões chave.	A responsabilidade e a liderança são compartilhadas com aqueles mais próximos do trabalho.
Os empregos são definidos de modo restrito. Uma pessoa realiza uma função e tem uma responsabilidade muito limitada.	Os empregos são definidos de forma mais ampla. A multi habilitação (onde os integrantes da equipe aprendem e desempenham várias funções) é comum.
As recompensas e reconhecimento são baseados, de modo vago, no desempenho individual. É norma que os gerentes compartilhem do sucesso financeiro da empresa – mas não aqueles que estão abaixo.	Recompensas e reconhecimento são compartilhados, e se baseiam amplamente no desempenho da equipe ou da organização, e na aquisição e aplicação de habilidades.
O comportamento e decisões das pessoas são orientados por regras, procedimentos e políticas.	O comportamento e decisões da equipe são orientados por uma visão da organização forte e cheia de propósitos, valores bem compreendidos e uma clara divisão de responsabilidades.
O controle e a melhoria da qualidade permanecem sob a responsabilidade da gerência ou dos especialistas em controle da qualidade.	A melhoria da qualidade é incluída no trabalho de todo dia. É a responsabilidade de todos e é praticada de maneira contínua.
A maioria do trabalho é realizada por indivíduos que possuem pouco controle sobre seus métodos e processos de trabalho.	A maioria do trabalho é realizada por equipes que possuem um grande grau de liberdade e autonomia na decisão sobre a melhor maneira de fazer o seu trabalho.

Tabela 3: *Comparação entre organizações Tradicionais e Equipes Autogerenciáveis*

Fonte: Wellins et al (1994)

A forma de organização do trabalho de maneira autogerida teve um importante marco na década de 70, em uma experiência feita numa montadora de automóveis do grupo Volvo, nas plantas de Kalmar e Uddevalla, na Suécia. O grupo procurou redefinir sua organização industrial, num ambiente mais favorável à inserção do homem como responsável pela operação de uma planta caracterizada pela produção em massa. Este novo modelo ainda contava com o enriquecimento dos cargos, autonomia de decisões e melhores condições de trabalho. Este caso teve grande notoriedade em função do próprio perfil da indústria automobilística da época, representadas por um modelo de trabalho com operações repetitivas e quase sempre em más condições. Marx (1992), pontua algumas características que diferenciaram estas plantas das demais existentes até meados dos anos 70. Nos exemplos abaixo estão considerados somente aspectos relacionados à relação de trabalho e excluí-se as melhorias em termos de tecnologia, maquinário, logística de materiais e sistemas de informações:

- Constituição de grupos de trabalho responsáveis por uma série de tarefas específicas de montagem. Cada grupo tinha uma área de trabalho própria com possibilidade de rotação de cargos e tarefas bastante amplas;
- A responsabilidade pela qualidade era da própria equipe, sendo que uma parte dela cuidava dos testes e eventuais reparos finais do veículo pronto. As decisões sobre as rotações de cargos e cargas de trabalho semanal eram discutidas dentro da equipe e comunicadas/discutidas com a engenharia;
- As equipes de trabalho adquiriram autonomia para se organizar no que se refere à definição de esquemas de treinamento, divisão interna de tarefas, níveis de produção e esquemas de balanceamento e programação da produção.

A experiência sueca pode ser considerado como uma das pioneiras no modelo de equipes autogerenciáveis, uma vez que foi abandonado o antigo modelo de linha de montagem tradicional por uma organização flexível, caracterizada pela participação dos trabalhadores na melhoria dos padrões de qualidade e produtividade.

A partir de então, um conjunto de pesquisas e publicações começam a discutir as experiências japonesas, os conceitos de trabalho em grupo, *empowerment*, autonomia e

outros, vislumbrado por um número cada vez maior de empresas como algo a ser mais seriamente considerado em termos de melhoria de desempenho operacional (MARX, 1998). Desde a década de 80, um conjunto de pesquisas e publicações sobre os conceitos de trabalho em equipe, sobre equipes com autonomia, sobre a transferência de autoridade aos participantes do trabalho em grupo e sobre grupos autogeridos. Após 1981 foi criado um grupo de estudo e pesquisa permanente sobre a indústria automobilística e seus empregados, chamado Gerpisa – *Groupe d'Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie de l'Automobile*, na Universidade de Evry, na França. A partir da década de 90 iniciou-se a difusão do trabalho em grupo nas indústrias e nas organizações de serviço também no Brasil. E a partir destes estudos, o objetivo das equipes autogeridas não mais se limitou à humanização do trabalho, à integração da tecnologia às necessidades dos empregados; o foco passou a ser a utilização das técnicas desenvolvidas pelos estudos precedentes para conseguir readequar as organizações as estruturas de processo de trabalho que permitissem melhores desempenhos, menores custos e maiores envolvimento das pessoas (TAIOLI et al, 2009).

Um estudo realizado por Duhá (2007), sob o tema de “Organização de Equipes Efetivas”, investigou a autonomia nas equipes, e constatou, dentre diversos autores, a crescente importância desta característica para aumentar a eficiência organizacional. Entretanto relatou que a relação entre autonomia da equipe e sua eficácia não pôde ser totalmente comprovada uma vez que o autogerenciamento pode ser muito útil em determinadas situações, mas danoso em outros.

As pesquisas realizadas por Langfred (2000), sugerem que uma variável interveniente muito importante a ser considerada nesta relação é a interdependência das tarefas a serem realizadas pela equipe com vistas a atingir o seu objetivo. Caso a interdependência entre as tarefas for alta, a autonomia tem influência positiva na eficácia da equipe. Caso contrário, a autonomia tende a influenciar negativamente o desempenho da equipe.

Para Wageman (1995), o fator crítico de sucesso das equipes autônomas também está relacionado aos elementos de *design* do seu trabalho, como a interdependência de tarefas, a clareza dos objetivos, a diversidade das pessoas, etc. Embora neste tipo de equipe o papel do gestor seja minimizado, ou, muitas vezes, seja quase inexistente, Wageman considera que este acaba exercendo um papel fundamental na formação de equipes eficazes, pois ele é capaz de influenciar nas características de cada um dos elementos do *design* do trabalho.

Ainda expondo autores coletados no estudo realizado por Duhá (2007), Kauffeld (2006) realizou uma série de estudos comparando equipes tradicionais com equipes autogerenciáveis e verificou que o grau de participação e envolvimento dos seus integrantes têm uma relação positiva com a competência das equipes para realizar suas tarefas. Segundo ele, isso ocorre porque nas equipes autogerenciáveis os indivíduos desenvolvem maior competência metodológica, ou seja, maior capacidade para estruturar suas tarefas, definir prioridades, minimizar perdas e aproveitar as habilidades de seus componentes.

Man e Lan (2003) pesquisaram centenas de equipes e verificaram que quanto maior a sua autonomia e a complexidade das tarefas, maior é a coesão entre seus integrantes e, conseqüentemente, melhor o desempenho. Os autores descrevem que o termo coesão está ligado à ideia de estar junto, de conexão, de ligação entre as pessoas; um sentimento que inclui a solidariedade, a harmonia e o comprometimento com os demais. Por sua vez, a complexidade das tarefas está ligada à quantidade de ações e informações que precisam ser processadas, à necessidade de coordenação entre diferentes tarefas e à necessidade de constante adaptação às mudanças que ocorrem durante o processo.

Tesluk e Mathieu (1999) confirmam também com os argumentos dos autores citados acima. Estes levam a crer que quanto mais complexa a tarefa, maior a motivação e o comprometimento dos componentes da equipe, o que gera mais colaboração durante o trabalho. Por sua vez, a falta de direcionamentos explícitos dos gestores (autonomia) também leva a um maior envolvimento dos integrantes da equipe no processo decisório, facilitando um relacionamento mais próximo entre todos os envolvidos.

Marx (1998), descreve algumas constatações sobre o modelo de trabalho autogerenciável a partir de um estudo realizado junto a seis empresas brasileiras:

- A justificativa para adoção de equipes autogerenciáveis é a melhoria na competitividade, tendo relação direta com a redução de custos e aumento da flexibilidade operacional. Há resultados concretos já obtidos e sinalizados por indicadores de gestão que demonstram melhoria de desempenho;
- O alargamento da autonomia depende de alguns fatores, entre os quais o mais importante é o requisito de ela estar simultaneamente no centro das preocupações da estratégia empresarial e no comportamento gerencial. A organização precisa a um só tempo assumir que a autonomia impulsiona o

negócio da empresa e que há mecanismos internos (esquemas de remuneração, de avaliação, de comunicação) que lhe dão suporte. A implementação bem sucedida desses mecanismos, em conjunto com a autonomia das equipes, certamente configura o novo tipo de compromisso entre gerência e trabalhadores;

- A complexidade, o risco e a profundidade das mudanças requeridas pelos grupos autogerenciáveis são maiores e por isso menos dominadas pelas empresas. Isso as induz, muitas vezes, a optarem por enfoques mais conhecidos e por resultados já comprováveis pelo teste da prática. À medida que os resultados positivos obtidos pelas equipes autogerenciáveis se confirmarem e se mantiverem, tais barreiras poderão cair ou, pelo menos, diminuir substancialmente;
- A modalidade de grupos autogerenciáveis não deve ser encarada como uma resposta adequada a qualquer ambiente competitivo e sistema de produção. Tem como pressupostos e necessidades um conjunto de mudanças e perspectivas de como “olhar” o processo produtivo e de como conduzir processos de mudança, que não é ainda facilmente encontrado em empresas brasileiras.

Os autores Blanchard, Carlos e Ranolph (1996) atribuem ao *empowerment* a característica chave para o sucesso das equipes autogerenciáveis. Para que isso funcione de verdade é necessário quebrar o paradigma de que o poder e o conhecimento tem que estar nas mãos de poucos, e sempre com as pessoas do alto escalão da empresa.

Conforme os diversos autores citados acima, discutir a implementação de uma equipe autogerenciável e seu sucesso, pode significar considerar pontos de concordância e discordância, os quais não fazem parte deste estudo. Na próxima seção será analisada os aspectos positivos e os possíveis desafios de uma equipe autogerenciável.

2.3 ASPECTOS POSITIVOS E DESAFIOS DE UMA EQUIPE AUTOGERENCIÁVEL

Os membros do grupo agem em harmonia, sorrisos e expressões de afeto positivo são abundantes, há concordância em relação a objetivos e procedimentos, o entendimento entre as

peças é absoluto, a comunicação flui livremente, respeito e confiança mútuos são elevados, consideração e carinho pelos outros são constantes. Quem conhece um grupo assim? Certamente, não habita o planeta Terra (MOSCOVICI, 2002).

Segundo Moscovici (2002), nem tudo são flores no caminho da equipe. Obstáculos e dificuldade fazem parte da vida de pessoas e grupos. Seu impacto e consequências, porém, dependerão da pronta capacidade da equipe para mobilizar seus recursos internos e sua motivação para vencer barreiras. Uma verdadeira equipe, com alto senso de responsabilidade compartilhada, comunicação aberta, motivação para a luta e habilidades múltiplas tem mais energia e condições de superar obstáculos à sua existência, desempenho efetivo e crescimento.

Embora não exista um modelo de trabalho perfeito, uma das maiores vantagens que o modelo de equipes autogerenciáveis possui é um maior envolvimento do funcionário com o trabalho e um maior comprometimento com a organização, o que gera maior sentimento de valorização pelo emprego, como se ele fosse também dono da empresa, já que participa ativamente das decisões (ROBBINS, 2005).

Alguns autores atribuem o sucesso de uma equipe autogerenciável a alguns aspectos essenciais. Seus membros devem ter missão e metas compartilhadas, e é fundamental que todos da equipe saibam o que se espera de cada um. A comunicação deve ser aberta e verdadeira, ou seja, o feedback deve ser constantemente estimulado e praticado. A equipe deve ter o sentimento de pertencer à organização e assim se sentir responsável pelos seus resultados. Deve-se também, incentivar a criatividade, e assim desenvolver um ambiente aberto à melhoria contínua. A tomada de decisão deve ser em conjunto, assumindo riscos inerentes, e considerando que erros podem ser cometidos. Uma vez que este modelo é adotado, leva-se em consideração que as pessoas que executam o trabalho são as que mais conhecem de suas atividades, e portanto, lhe é dado determinado grau de autonomia e empoderamento, para tomar decisões operacionais dentro dos limites de sua autoridade, resolver problemas e discutir sobre as melhorias necessárias em seus processos.

Gerar maior autonomia aos funcionários é um dos quesito mais benéficos das equipes autogerenciáveis. Quando se pensa no significado da autonomia vem logo à mente a possibilidade de fazer escolhas utilizando o livre arbítrio. E essa rápida associação faz todo o sentido, pois autonomia quer dizer: governar a si mesmo. Entretanto, tal associação também

permite distorções que levam a uma interpretação superficial do tipo: “autonomia é fazer o que se quer”. E, infelizmente, é assim que ainda pensa o senso comum. Pela mesma razão, algumas empresas se assustam com essa possibilidade. Temem que o fato de desenvolver a autonomia de seus colaboradores significa outorgar-lhes a liberdade de “fazer o que bem entendem” (JUBRAM, 2012).

De maneira a argumentar contra esta aversão de desenvolver a autonomia, Jubram (2012) afirma que a autonomia significa sobretudo atingir a maturidade em diversos aspectos, citados abaixo:

- Ampliar sua capacidade crítica;
- Expandir seu nível de consciência e de responsabilidade sobre os próprios atos;
- Desenvolver critérios coerentes para o uso das regras;
- Aprimorar seu senso de justiça e, conseqüentemente, as relações de trabalho;
- Ter mais iniciativa e tomada de decisão frente à necessidades de negócio.

Jubram (2012) aponta que, quando uma empresa escolhe por investir nesse caminho, significa também que criará condições para que suas equipes possam aprender a se organizar de forma independente, buscar por si mesma as soluções para os problemas cotidianos, ter iniciativa para colocar essas soluções em prática, criar produtos e/ou alternativas que favoreçam sua área ou a organização como um todo e tomar decisões sobre uma boa gama de regras que regem seu cotidiano, sem perder o foco do negócio.

Evidentemente que a autonomia não é obtida de imediato, e sim de maneira gradativa. Desenvolver e aprimorar a autonomia significa desenvolver pessoas e também contar com a figura do líder. É ele quem irá inspirar a autonomia nos indivíduos frente aos desafios encarados pelas organizações.

A equipe por si só não coloca tudo isto em prática simplesmente, pois dependem de um facilitador muito importante neste processo – a liderança. O papel da liderança será o assunto da próxima seção.

O empoderamento é outro quesito benéfico para o modelo de equipes autogerenciáveis. Conhecido também como *empowerment*, o empoderamento significa dar autoridade à equipe para fazer mudanças necessárias ou dar poder a ela, para que a equipe possa tomar frente a ações e ter iniciativa.

Segundo Chiavenato (2005), o empoderamento parte da ideia de dar as pessoas o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem ativamente da organização. De acordo com o autor, o empoderamento está firmado em quatro bases:

- Poder: dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização;
- Motivação: proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente;
- Desenvolvimento: dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional;
- Liderança: proporcionar liderança na organização.

Tracy (1994) enfatiza que o *empowerment* deve ser uma mudança organizacional que leve o poder decisório até o menor nível possível, proporcionando-lhes autonomia para realizar suas tarefas. Como apresentado no capítulo primeiro, uma das características chave das equipes autogerenciáveis é a autonomia.

O ponto de partida do *empowerment* é a visão compartilhada, ou seja, é o fato da equipe ter clareza de metas, consecução das mesmas e orientação ao consumidor. A clareza das metas está relacionada à presença de expectativas claras do desempenho do funcionário, às metas empresariais claras, e à consciência dos funcionários sobre onde a empresa pretende chegar. A consecução das metas refere-se ao fato dos funcionários sentirem responsabilidade por atingirem metas e se comprometerem com a organização. A orientação ao consumidor envolve o conhecimento do que os clientes da empresa esperam e o sentimento de responsabilidade de entregar resultados ao consumidor (HERRENKOHL et al, 1999).

Evidentemente, não trata-se somente de dar o poder à equipe, mas também capacitar os funcionários para trabalhar frente situações novas, trabalhar sob pressão, lidar com diferentes perfis de pessoas e resolver conflitos. É uma via de mão dupla, pois as organizações, ao adotarem as pessoas de um maior nível de responsabilidade, criam um ambiente propício ao surgimento de novas ideias, e como resposta, os funcionários acrescentam à organização novos métodos mais eficientes e produtivos, gerando maior lucro, e possibilitando o crescimento da empresa (SANTANA e SANTOS, 2010).

Segundo Cardozo (2003), a capacitação é uma condição necessária para o exercício do *empowerment*. Capacitar as pessoas significa que elas realmente possuem escolhas. Inclusive, é a empresa estar preparada para eventuais falhas de uma equipe. Responsabilidade e autoridade podem ser extremamente desmotivadoras se as consequências de um erro ou falha forem grandes. Se uma organização, por exemplo, tem uma cultura de punição de erros, então a responsabilidade é mais vista como um ponto negativo do que positivo, visto que, da próxima vez, a equipe se sentirá insegura em utilizar seu *empowerment*. Assim, para uma empresa não destruir todo o processo de implantação de equipes, deve estar consciente de que quando o empoderamento é descentralizado e democratizado, há riscos de falhas, principalmente no início, onde todos ainda estarão aprendendo a trabalhar no novo processo. Ainda mais se o erro gerar punição, fica difícil sustentar o modelo de trabalho de equipes autogerenciadas, uma vez que a energia é enfraquecida pelo medo.

O modelo de equipes autogerenciadas também indica maior motivação dos funcionários. Para Motta (1999), é a autonomia de pensar e agir que aumenta as possibilidades de uma pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir. Assim, existe uma dimensão individual e a sua motivação, ela pressupõe algum grau de liberdade. Sob o ponto de vista organizacional, deve-se considerar: objetivos que mobilizem o indivíduo, carreira, aperfeiçoamento e prêmios individuais e coletivos, necessidades e aspirações individuais.

Variáveis como liberdade e autonomia, oportunidade de utilização de diferentes habilidade e talentos, capacidade de realização completa de uma tarefa ou projeto que tenha um impacto considerável sobre os outros, entre outras, são aspectos que estimulam a motivação dentro de uma organização (ROBBINS, 2005).

Vergara et al (2006), realizaram uma pesquisa subsidiada por uma revisão da literatura do tema, a qual indicou que os sujeitos da pesquisa em sua maioria sentem-se motivados por trabalhar em uma equipe autogerenciada. A razão desta motivação se dá por um maior poder de decisão, maior autonomia para trabalhar, vivenciar maiores desafios e encontrarem maior oportunidade de crescimento, participar e influenciar na definição de metas e outras atividades estratégicas, ter maior flexibilidade na escolha dos métodos de trabalho e ter maior compromisso com o trabalho.

Uma vez que a equipe se sente motivada, em função de diversos fatores como os expostos acima, cria-se também uma atmosfera de criatividade. Abre-se oportunidade para

que melhorias sejam propostas e executadas, e os membros da equipe sentem-se dispostos a ousar e arriscar mais. Segundo Amabile (1997), a autonomia operacional pode estimular a criatividade. A autonomia, já citada inúmeras vezes neste trabalho, é a extensão de liberdade que os funcionários possuem para levar uma ideia adiante e implementá-la. O clima organizacional colaborativo e a aceitação de novas ideias, com valorização da inovação e aceitação de possíveis fracassos, além do desafio da tarefa e reconhecimento profissional são algumas das qualidades do ambiente de trabalho que promovem a criatividade.

Wellins et al (1994), apresenta algumas razões pelas quais as empresas buscam este modelo de trabalho:

- Obter maior qualidade, produtividade e serviço;
- Obter maior flexibilidade, uma vez que as equipes podem se comunicar melhor, oferecer mais oportunidades, encontrar melhores soluções e implementar ações com maior rapidez;
- Custos operacionais reduzidos, o que significa possibilidade de eliminar níveis hierárquicos da administração intermediária e da supervisão, já que o modelo de equipes autogerenciadas permite aos colaboradores assumirem responsabilidades anteriormente reservadas a gerentes e supervisores;
- Maior rapidez de resposta à mudança tecnológica, visto que a tecnologia também cria maior interdependência entre as atividades até então distintas e, conseqüentemente, os colaboradores que antes trabalhavam sozinhos, agora precisam aprender a trabalhar em conjunto;
- Menos categorias funcionais e mais simples já que os integrantes da equipe são multi-habilitados, capazes de desempenhar muitas funções diferentes ao mesmo tempo;
- Mais eficiência de resposta aos novos valores dos colaboradores, resultado da autonomia, responsabilidade e *empowerment* desenvolvidos na equipe;
- Habilidades para atrair e reter as melhores pessoas.

Desafios e dificuldades também fazem parte do modelo de trabalho em questão. Podem surgir alguns problemas, como pelo fato de o trabalho ser descentralizado. Certas tarefas podem se perder em meio ao cronograma, o que se faz necessário um método de organização

em que todos estejam envolvidos com comprometimento, a ausência de um único gestor pode deixar o trabalho sem liderança e, por vezes, sem efetivação e por não haver um controle tão rígido, nem sempre as tarefas realizadas conseguem ser vistas pelas demais áreas da empresa (JÚLIO E NETO, 2002).

Mans e Sims (1996), citam alguns desafios gerados, principalmente na fase de implementação das equipes autogerenciáveis:

- As organizações esperam obter resultados muito rapidamente – expectativa de uma implementação fácil com resultados imediatos;
- As coisas pioram antes de melhorar – as organizações sofrem uma redução na eficácia durante o estágio inicial;
- A noção de poder e de controle de gerentes e supervisores é ameaçada – resultado da eliminação natural de níveis hierárquicos intermediários;
- Uma nova perspectiva de liderança é necessária – a alta gerência precisa reexaminar sua própria liderança para o contexto do trabalho em equipe;
- Inicialmente alguns funcionários com *status* mais alto sentem-se como perdedores – as equipes tendem a recompensar e a valorizar as pessoas com base em seu desempenho e contribuição do que no seu tempo de serviço;
- Os funcionários precisam de habilidades técnicas e comportamentais ampliadas;
- É difícil difundir as equipes por toda a organização – fato este explicado pela dificuldade que muitos gerentes têm de compreender que um trabalhador em qualquer nível é capaz de assumir as responsabilidades exigidas num modelo de equipe autogerenciável.

O papel da liderança é considerado vital para o sucesso ou fracasso na implementação de uma equipe autogerenciável. O líder deve estar atento para não controlar excessivamente sua equipe ou dar pouca direção (falta de clareza, direção e metas, por exemplo) e deve trocar seu papel de supervisão para facilitador, sem medo de perda de poder perante sua equipe.

Morris e Haigh (1997), afirmam que há uma certa resistência da liderança ao transferir poder de tomada de decisões e delegar poder aos funcionários. Isto pode estar relacionado à insegurança, motivada pelo fato de os gerentes serem responsáveis pelas ações de seus

subordinados, por falta de capacidade gerencial, baseado na inabilidade de planejamento, delegação e monitoramento de resultados e falta de confiança na equipe. É possível concluir que a falta de apoio da gerência e alta direção coloca em risco o modelo de trabalho de equipes autogerenciadas.

Por outro lado, como apontado acima, também é preciso capacitar os funcionários para trabalhar frente este modelo, e não simplesmente fazer acontecer a partir de um determinado momento. Sem o devido preparo e suporte da liderança, a equipe também pode sentir insegura pelo fato de temer críticas devido à uma decisão tomada errada, por exemplo.

Goldbarg (1995) também afirma que um sistema baseado em equipes autogerenciáveis pode ser um desafio. Segundo ele, são muitos os fatores que podem servir como barreiras ou obstáculos na formação dos times dentro de uma organização. Não é simples e nem fácil assumir responsabilidades que dependem do desempenho de outras pessoas, agir em conjunto respeitando a individualidade de cada indivíduo, despertar o comprometimento necessário para a missão, negociar e alcançar consenso, ter as pessoas corretas para as posições certas, resistir às pressões internas e externas despertadas pelo processo de mudança, entre outros.

2.4 O PAPEL DO LÍDER NO CENÁRIO DE EQUIPES AUTOGERENCIADAS

Trabalhar com pessoas e com grupos é lidar diretamente com a resistência. Liderar é manejar com decisões que nem sempre agradam as pessoas, é administrar conflitos de interesse, é imprimir novas realidades, normas e procedimentos (GOLDBARG, 1995).

Para Gusmão (2005), a pessoa apropriada para assumir a liderança manifesta a sua aptidão e habilidade, agindo naturalmente como facilitadora do processo de engajamento e desenvolvimento da organização, ou seja, não visa apenas aos resultados. O foco do líder deve estar nas pessoas que fazem o resultado da empresa acontecer, pois uma corporação é um sistema orgânico, não mecânico.

Katzenbach (1994), afirma que a figura da liderança tem um papel fundamental no trabalho em equipe. E tem-se observado que a capacidade de reunir pessoas visando à realização de trabalho conjunto, como uma equipe, tendo uma meta em comum, depende mais de atitudes do que de fatores como personalidade, reputação ou nível hierárquico. Líderes de equipe devem trabalhar no sentido de esclarecer propósitos e metas, desenvolver senso de

compromisso e autoconfiança, reforçar os conhecimentos e a forma de abordagem da equipe, remover obstáculos criados externamente e gerar oportunidades para os outros.

Em nosso mundo globalizado e altamente complexo, a figura heróica do líder tem se tornado cada vez mais rara. Honestamente, a despeito de sua popular descrição como heróis destemidos, os líderes não conseguem fazer tudo sozinhos. As organizações atuais exigem líderes com habilidades nas áreas de resolução de problemas e influência, e capazes de criar um ambiente colaborativo (KETS DE VRIES, 2013).

As análises e constatações já relatadas neste trabalho reforçam a importância do papel do líder na implementação e sustentação de equipes autogerenciáveis, que fará parte do sucesso deste modelo, ou contribuirá para o fracasso, afinal de contas é ele quem geralmente inicia as ações. Acima de tudo, é necessário que a liderança acredite no modelo e confie nas pessoas. No que diz respeito ao modelo de trabalho em questão, a liderança pode seguir dois caminhos: um deles é seguir o método tradicional, o qual é caracterizado por dizer centralizar o poder em suas mãos e dizer o que a equipe deve fazer e como deve fazer, ou, delegar responsabilidades à equipe através da sua isenção total, o que significa nada menos do que delargar responsabilidades à equipe. Ambos caminhos são equivocados, uma vez que o líder deve buscar e manter um equilíbrio adequado de autoridade, delegação de responsabilidades e poder.

O modelo de equipes autogerenciadas têm buscado reconstruir certos paradigmas do passado, dando o seguinte destaque no papel da liderança:

Paradigma Tradicional – a liderança antigamente	Paradigma Atual – a liderança hoje
O líderes planejam, são a cabeça. Os trabalhadores executam	Todos têm cabeça: sugerem, decidem, participam
Deve resolver problemas	Deve aproveitar oportunidades
Intuição não vale muito. Vale mesmo é a lógica, o racional	Intuição e lógica são valiosos e se complementam
Centraliza tudo e estabelece conflitos	Descentraliza e estabelece espírito de equipe. A equipe vence.

Tabela 4: *Confronto de paradigmas*

Fonte: Robbins (2003)

A tabela acima indica que ao invés de função como controlar, dirigir e supervisionar a equipe, o gestor para a ser a ponte entre os funcionários e o resto da organização. Desta maneira, suas ações devem estar voltadas para a equipe. Neste contexto, um dos papéis que surgem para a liderança é o de *coach*, ou seja, é o líder que auxilia os funcionários a direcionar seus esforços, reconhecer seus pontos fortes, melhorar seus pontos fracos, e acima de tudo atuar como um orientador (LEVEK E MALSCHITZKY, 2002). Sua postura, diferentemente do paião protetor, do autoritário que gera medo, ou do controlador que vigia e sufoca, é a de líder que estimula a autodisciplina, permitindo que as pessoas se organizem do seu modo. Ele apenas alinha objetivos, prazos, dimensiona desafios e estabelece um padrão de qualidade para a entrega final. Na relação com os liderados, valoriza as pessoas que também são autônomas e demonstram bom senso, iniciativa, criatividade, flexibilidade, eficácia e integridade moral (JUBRAM, 2012). Ainda segundo Jubram (2012), a autodisciplina é valorizada sob a ótica do cumprimento e da entrega de tarefas, e da resolução de problemas.

Como visto nas seções acima, as características de equipes autogeridas são a atribuição de responsabilidades adicionais, receber novas tarefas e ganhar autonomia para a tomada de decisão. A medida que isso ocorre, o líder do grupo vai assumindo novos desafios, como, dentre outros, atuar em uma dimensão organizacional mais ampla e adotar muitas funções anteriormente desempenhadas por gerentes intermediários. Por exemplo, a medida que as equipes vão subindo na escala do envolvimento e *empowerment*, o planejamento operacional pode ser tornar menos importante, enquanto o planejamento estratégico adquire importância (WELLINS et al, 1994). Este planejamento estratégico pode ser traduzido em possibilitar ao líder buscar novas melhorias no processo, atrair recursos, remover barreiras, promover sinergia com outras áreas e fazer as coisas acontecerem fora das equipes e atuar fortemente no desenvolvimento da equipe, ajudando os integrantes da equipe a usarem todo o seu potencial.

Uma equipe de sucesso significa um líder de sucesso!

2.5 RECOMENDAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO EXITOSA DO MODELO DE TRABALHO DE EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

O objetivo deste capítulo não é descrever o passo a passo da implementação de uma equipe autogerenciável, mas sim, apontar recomendações importantes a serem consideradas na adoção do modelo em questão.

Primeiramente, este modelo pode não ser o adequado em todas as organizações ou todas as áreas de uma companhia. Uma vez que o modelo foi avaliado nos capítulos anteriores por meio de suas características, é preciso que ele se enquadre na forma de trabalho da organização e ser compatível com os objetivos da empresa. A implementação deve ser precedida de um planejamento, pois se espera que ao serem implementadas tragam benefícios para as empresas, não o contrário. Dessa forma, as organizações devem se preocupar em identificar as vantagens das equipes e suas implicações dentro do contexto que serão inseridas (MEFFE, 2006). Ou seja, a implementação deve ser cuidadosamente planejada, executada em linha com os objetivos do negócio, e requer bastante seriedade. A alta gerência da empresa deve estar engajada nessa mudança organizacional. Reunir um número de pessoas e dizer que de agora em diante uma equipe está formada, é um grande engano.

O desenvolvimento de equipes requer uma mudança na cultura da organização, nas atitudes dos gestores e nas estruturas de suporte. Especialistas dizem que esse tipo de mudança ocorre aos poucos e leva três anos ou mais e, geralmente, necessitam de níveis de intervenção e treinamento sem precedentes (CARDOZO, 2003). Conseqüentemente, se a mudança não for realmente parte da estratégia da empresa e esta não estiver comprometida com o sucesso, dificilmente a forma de trabalho de equipes autogerenciadas obterá o resultado esperado. E quando este tipo de coisa ocorre, é pouco provável que os colaboradores se sintam motivados em fazer parte de uma equipe.

É preciso o apoio da liderança para implementação, e esta deve ser a primeira a acreditar neste modelo e estar disposta a compartilhar poder, responsabilidade, empoderar, delegar e confiar na equipe. No entanto, este é um processo evolutivo, onde a delegação e autoridade deve ocorrer de forma gradativa, de modo que as pessoas amadureçam, adquirindo experiências. E no processo inicial, embora muitas responsabilidades sejam transferidas para a equipe, é possível que ainda seja necessário um certo grau de liderança, até porque este processo de transferência de responsabilidade também deve ocorrer de forma gradual.

Wellins et al (1994), sugere na tabela abaixo um guia com as etapas chave da implementação do modelo de trabalho baseado em equipes autogerenciáveis:

Fase 1 – Visão	Fase 2 - Definição	Fase 3 – Implementação	Fase 4 – Monitoramento
<ul style="list-style-type: none"> - Imaginar o futuro - Criar uma conscientização da necessidade de mudança - Ler sobre o assunto - Visitar outros locais - Fazer o reconhecimento da área - Esclarecer a missão, a visão e os valores da empresa - Comprometer-se a estabelecer metas e objetivos - Envolver os interessados chave 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o estado atual <i>versus</i> o estado desejado - Análise técnica - Análise social - Otimizar os sistemas técnicos e sociais na definição experimental - Examinar e, se for conveniente, mudar o sistema organizacional - Combinar as avaliações de processo e resultado - Elaborar um plano para progredir 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o estado de preparação, planejar o lançamento - Oferecer orientação e treinamento - Reavaliar definição e fazer as mudanças necessárias 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar: <ul style="list-style-type: none"> • Atitudes • Desempenho - Renovar: <ul style="list-style-type: none"> • Conscientização • Compromisso • Habilidades - Redefinir, se for necessário

Tabela 5: Etapas chave da implementação

Fonte: Wellins et al (1994)

Para o mesmo autor que construiu a tabela acima, a implementação pode variar de empresa para empresa, de acordo com o tipo de organização, sua cultura, suas normas, seus sistema e suas estruturas. Todos estes fatores podem afetar o ritmo de desenvolvimento da equipe. A fase de implementação é a mais crítica, uma vez que os esforços da equipe pode fracassar exatamente nesta fase. As equipes representam mudança e, para grande parte das pessoas, a mudança significa uma forma de perda. Na implementação das equipes, uma organização precisa da atenção especial às necessidade e sentimentos de todos os envolvidos e a comunicação constante desempenhará um grande papel nas implementações bem sucedidas.

Desta forma, quanto maior o planejamento e envolvimento de todos os colaboradores no processo de definição e implementação do sistema baseado em times de trabalho autogerenciáveis, maior a probabilidade de êxito na implementação deste sistema em uma organização (MEFFE, 2006).

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi contribuir com o estudo das equipes autogerenciáveis, por meio da identificação das principais práticas, discussões e tendências observadas na literatura acadêmica sobre este modelo de trabalho. Concluiu-se que este modelo não necessariamente é o ideal para todas as organizações, mas que apresenta características que o diferenciam e que pode ser uma alternativa importante para empresas que desejam sobreviver, se manter competitivas no mercado e prosperar. Adicionalmente, este modelo oferece benefícios para que as empresas se adequem ao novo contexto organizacional e às exigências dos trabalhadores.

Com relação aos objetivos específicos, conseguiu-se neste trabalho, com base no referencial teórico, apontar os principais aspectos positivos e desafios de uma equipe autogerenciável. A autonomia foi amplamente discutida e evidenciada como um fator importante deste modelo, a qual propicia meios para se alcançar satisfação e comprometimento, através do enriquecimento de tarefas e a confiança cedida pela empresa. Quando investe-se em autonomia, seja para resolução de problemas ou para um ajuste de processos, por exemplo, e em empoderamento para tomada de determinadas decisões, automaticamente cria-se um ambiente onde as pessoas sentem que fazem parte do negócio, que a sua opinião conta e que elas são importantes para a organização. Conseqüentemente, a equipe tende a estar mais comprometida e motivada com as metas da organização, e por meio deste envolvimento, aumentar a produtividade. Em contrapartida, deve haver uma cultura e um clima organizacional que incentive a participação, a autonomia e valorize as ideias dos colaboradores. A resistência da liderança com relação a estas características pode ser um fator complicador.

Identificar o papel da liderança neste processo também foi fruto deste trabalho. E evidenciado que a forma como o líder exerce sua influência sobre as equipes autogerenciáveis tem relação direta com o seu sucesso ou fracasso. A liderança deve estar preparada para sair de cena em atribuições operacionais que antes eram sua responsabilidade e atuar de maneira mais estratégica, buscando o desenvolvimento constante de sua equipe.

Algumas recomendações foram apontadas para uma implementação exitosa do modelo autogerenciável, as quais apontam fortemente para o planejamento, capacitação e principalmente decisão da organização em investir o modelo da equipe e preparar suas lideranças para tal. A partir do momento que a organização estiver determinada a investir nesta iniciativa, ciente dos obstáculos e tempo que esta implementação irá levar, maior sua chance de êxito.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Equipes autogerenciadas pode ser um modelo adotado em qualquer organização e que fornece inúmeros benefícios, como trazido nas análises dos estudo feitos nas seções deste trabalho. Uma possibilidade refere-se a realização de um estudo de caso em uma organização que tenha como objetivo adotar este modelo de trabalho, afim de verificar a parcepção dos integrantes da equipe em relação a motivação, produtividade, entrega de resultados, redução de custos e clima organizacional. Recomenda-se que seja feito um acompanhamento do antes e do depois, específico e focado na equipe que vivenciasse a mudança.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTON, Marjule M. E CARVALHO, Luciano C. **Práticas de recursos humanos que influenciam na criatividade dos funcionários**. São Paulo: Future Studies Research Journal, v. 9, n. 2, p. 61-87, 2017
- AMABILE, T. M. **Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do**. California Management Review, v. 40, p. 39-58, 1997
- AGOSTINHO, Márcia E. **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003
- BLANCHARD, Kenneth H.; CARLOS, John P. E RANOLPH, Alan. **Empowerment exige mais que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996
- CARDOZO, Carla M. **O trabalho em equipe e seus motivadores**. Dissertação de mestrado profissional em Administração. São Paulo: FGV/EAESP, 2003
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- DUHÁ, André H. **Organizações de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégias de investigação**. Tese de doutorado pela Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007
- GOLDBARG, Marco. **Times, ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995
- GREEN, F. **Organizational assessment for quality performance teamwork**. Center for the Study of Work Teams - Newsletter, v.2, n.1, 1992
- GUSMÃO, Marcos. **Aprenda a Servir**. Revista Você S/A, n. 82, p. 32-35, 2005
- HERRENKOHL, R. C.; JUDSON, G. T. E HEFFNER, J. A. **Defining and measuring employee empowerment**. Journal of Applied Behavioral Science, v. 35, p. 373-389, 1999
- JUBRAM, Renata. **Autonomia 360: saberes aplicáveis na liderança atual**. São Paulo: DVS, 2012
- JÚLIO, Carlos A. E NETO, José S. **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002

- KATZENBACK, J. R. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994
- KAUFFELD, S. **Self-directed work groups and team competence**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 79, p. 1-21, 2006
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. **O efeito porco espinho: os segredos de se construir equipes de alto desempenho**. São Paulo: DVS, 2013
- KINICKI, Angelo E KREITNER, Robert. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: MCGraw-Hill, 2006
- LANGFRED, C. **Work-group design and autonomy: a field study of the interaction between task independence and group autonomy**. Small Group Research, v. 31, n. 1, p. 54-70, 2000
- LEVEK, Andrea R. H. C. E MALSCHITZKY, Nancy. **Coleção gestão empresarial, Capital Humano: Liderança**. Curitiba: Fae Business School e Gazeta do Povo, 2002
- MACHADO, Beatriz R. E RODRIGUES, Luiz C. **Equipes Autogerenciáveis: a autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários**. Artigo publicado no XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014
- MAN, D. E LAM, S. **The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis**. Journal of Organizational Behavior, v. 24, n. 8, p. 979-1001, 2003
- MANS, Charles C. E SIMS, Henry P. Jr. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron Books, 1996
- MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrument de competição**. São Paulo: Atlas, 1997
- MARX, Roberto. **Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Lamar aos anos 90**. Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 2, p. 36-43. São Paulo, 1992
- MEFFE, Cesar H. S. **Implementação de equipes autogerenciáveis em empresa do setor automotivo: um estudo de caso**. Tese de Mestrado na UNIMEP. Santa Bárbara D'Oeste, 2006

- MEY, Wilson A E LIMA, Marjori, R. S. **Os fatores dificultadores e os fatores facilitadores na implementação e consolidação do modelo de trabalho por equipes autogerenciadas (EAGs)**, 2002
- MORRIS, D. S.; HAIGH R. H. **Quem manda em quem**. São Paulo: HSM Management, n. 5, p. 6-11, 1997
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio Grande do Sul: José Olympio, 2002
- MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999
- RODRIGUES, Claudia H. R E SANTOS, Fernando C. A. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. Revista Gestão e Produção, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005
- SANTANA, Aparecida T. E SANTOS, Valdison A. C. **O empowerment e a alta performance organizacional**. Revista UniOpet, n. 2, 2010
- SHINYASHIK, Roberto. **Os donos do futuro**. São Paulo: Gente, 2000
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional- o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- TAIOLI, Flávio; TRISTÃO, José A. M. E MESGRAVES, Laima. **Um balanço da literatura sobre equipes autogeridas**, 2009
- TESLUK, P. E MATHIEU, J. **Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness**. Journal of Applied Psychology, v. 84, n. 2, p. 200-217, 1999
- TRACY, Diane. **10 Passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- VERGARA, Sylvia C.; BIANCO, Alessandra E GOMES, Ana Paula C. Z. **O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos**. Read v. 12, n. 1, 2006

WAGEMAN, R. **Interdependence and group effectiveness**. Administrative Science Quarterly, v. 40, p. 145-180, 1995

WELLINS, Richard S.; BYHAM Willian C. E WILSON Jeanne M. **Equipes Zapp! Empowered Teams: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação**. Rio de Janeiro: Campos, 1994