

**CLÁUDIA RIBEIRO DA COSTA**

**ESTUDO DOS FACILITADORES NA IMPLANTAÇÃO DO TRABALHO EM  
GRUPO NO CHÃO DE FÁBRICA NO SETOR INDUSTRIAL DA GRANDE  
CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia Mecânica, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gechele Cleto

**CURITIBA**

**2003**

## TERMO DE APROVAÇÃO

CLÁUDIA RIBEIRO DA COSTA

ESTUDO DOS FACILITADORES NA IMPLANTAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO NO CHÃO DE FÁBRICA NO SETOR INDUSTRIAL DA GRANDE CURITIBA

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Engenharia Mecânica, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov  
Departamento de Administração Geral e Aplicada / UFPR

Prof. Dr. Kazuo Hatakeyama  
CEFET-Pr

Prof. Dr. Marcelo Gechele Cleto  
Departamento de Engenharia Mecânica / UFPR  
Presidente

Curitiba, fevereiro de 2003

## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação de mestrado envolveu o esforço, a iniciativa e participação de várias pessoas. Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial:

- Ao professor Dr. Marcelo Gechele Cleto por sua orientação e incentivo que recebi no decorrer do trabalho.
- Aos respondentes da pesquisa, trabalhadores, gerentes, supervisores e coordenadores das empresas pesquisadas, pela atenção e dedicação no auxílio da pesquisa de campo.
- Aos colegas do mestrado pela amizade e contribuições.
- Aos meus amigos pela paciência e apoio.
- À minha família pelo carinho e estímulo recebidos.
- Ao meu marido pelo amor e compreensão.
- À minha mãe pelo exemplo.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	vii
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	viii
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E LISTA DE SIGLAS</b> .....	ix
<b>RESUMO</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 APRESENTAÇÃO .....	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	2
1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS .....	3
1.3.1 Objetivo Geral .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4 METODOLOGIA GERAL DO TRABALHO .....	3
1.5 JUSTIFICATIVA .....	4
1.6 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	5
1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	6
<b>2 O TRABALHO EM GRUPO E OS FACILITADORES</b> .....	7
2.1 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO – um Breve Relato .....	7
2.1.1 Princípios da Escola Clássica e Trabalho em Grupo .....	7
2.1.2 A Escola Sociotécnica .....	8
2.1.3 Grupos ao Estilo Toyota .....	8
2.2 DEFINIÇÃO DE TRABALHO EM GRUPO .....	9
2.3 A MUDANÇA E OS FACILITADORES .....	12
2.3.1 O Processo de Mudança .....	12
2.3.2 Os Facilitadores .....	12
2.3.2.1 Comunicação .....	13
2.3.2.2 Treinamento .....	16

2.3.2.3 Recompensa .....	20
2.3.2.4 Benchmarking .....	24
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>28</b>
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO .....	28
3.2 EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO .....	29
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	31
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA DE CAMPO .....	33
<b>4 OS ESTUDOS DE CASOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 EMPRESA <i>ALPHA</i> .....	34
4.1.1 Aspectos Gerais .....	34
4.1.1.1 A Empresa .....	34
4.1.1.2 O processo de mudança para o trabalho em grupo voltado à produção .....	36
4.1.2 Os Quatro Facilitadores .....	40
4.1.2.1 Comunicação .....	40
4.1.2.2 Treinamento .....	43
4.1.2.3 Recompensa .....	45
4.1.4.4 Benchmarking .....	47
4.1.3 Outros Facilitadores Citados pela Empresa <i>ALPHA</i> .....	48
4.1.4 Dificultadores Citados pela Empresa <i>ALPHA</i> .....	49
4.2 EMPRESA <i>BETA</i> .....	49
4.2.1 Aspectos Gerais .....	49
4.2.1.1 A Empresa .....	49
4.2.1.2 O processo de mudança para o trabalho em grupo voltado à produção .....	50
4.2.2 Os Quatro Facilitadores .....	56
4.2.2.1 Comunicação .....	57
4.2.2.2 Treinamento .....	61
4.2.2.3 Recompensa .....	64

4.2.2.4 Benchmarking .....	68
4.2.3 Outros Elementos Facilitadores Citados pela Empresa <i>BETA</i> .....	69
4.2.4 Dificultadores Citados pela Empresa <i>BETA</i> .....	71
4.3 EMPRESA <i>GAMA</i> .....	72
4.3.1 Aspectos Gerais .....	72
4.3.1.1 A Empresa .....	72
4.3.1.2 O processo de mudança para o trabalho em grupo voltado à produção .....	72
4.3.2 Os Quatro Facilitadores .....	78
4.3.2.1 Comunicação .....	78
4.3.2.2 Treinamento .....	82
4.3.2.3 Recompensa .....	85
4.3.2.4 Benchmarking .....	87
4.3.3 Outros Facilitadores Citados pela Empresa <i>GAMA</i> .....	89
4.3.4 Dificultadores Citados pela Empresa <i>GAMA</i> .....	89
4.4 EMPRESA <i>DELTA</i> .....	90
4.4.1 Aspectos Gerais .....	90
4.4.1.1 A Empresa .....	90
4.4.1.2 O processo de mudança para o trabalho em grupo voltado à produção .....	91
4.4.2 Os Quatro Facilitadores .....	94
4.4.2.1 Comunicação .....	94
4.4.2.2 Treinamento .....	98
4.4.2.3 Recompensa .....	102
4.4.2.4 Benchmarking .....	104
4.4.3 Outros Facilitadores Citados pela Empresa <i>DELTA</i> .....	105
4.4.4 Dificultadores Citados pela Empresa <i>DELTA</i> .....	106
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>108</b>
5.1 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS .....	108
5.1.1 O Processo de Mudança para o Trabalho em Grupo Voltado à Produção .....	108

5.1.2 Os Quatro Facilitadores .....	112
5.1.2.1 Comunicação .....	113
5.1.2.2 Treinamento .....	115
5.1.2.3 Recompensa .....	118
5.1.4.4 Benchmarking .....	122
5.1.3 Outros Facilitadores e Dificultadores Citados pelas Empresas .....	123
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>141</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA ANTERIOR Á FORMAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO .....	38
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA ATUAL DO TRABALHO EM GRUPO NA EMPRESA <i>ALPHA</i> .....	39
FIGURA 3 – ESTRUTURA ATUAL DA EMPRESA <i>BETA</i> .....	55
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA ANTERIOR AO TRABALHO EM GRUPO NA EMPRESA <i>GAMA</i> .....	73
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA <i>GAMA</i> .....	75
FIGURA 6 – ORGANOGRAMA ANTERIOR AS EAGs .....	93
FIGURA 7 – ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA <i>DELTA</i> .....	94

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DUAS MODALIDADES DE TRABALHO EM GRUPO CONCEITUADAS POR MARX .....	11
QUADRO 2 – PRINCIPAIS RAZÕES PARA O BENCHMARKING E RESULTADOS CONTRASTANTES.....	26
QUADRO 3 – QUADRO DAS ATIVIDADES DAS EMPRESAS QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO PRELIMINAR AO ESTUDO DE CASO – AGO 2002.....	30
QUADRO 4 - AS DIFERENÇAS ENTRE O GSA E O TAG .....	77
QUADRO 5 – QUADRO DAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS EMPRESAS.....	109
QUADRO 6 – INICIATIVA DE IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO NAS EMPRESAS.....	111
QUADRO 7 – PRINCIPAL FATOR MOTIVADOR PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO .....	112
QUADRO 8 - COMPARAÇÃO: COMUNICAÇÃO .....	114
QUADRO 9 – COMPARAÇÃO HORAS/ HOMEM TREINAMENTO TÉCNICO E COMPORTAMENTAL .....	117
QUADRO 10 – PRINCIPAIS MEIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PARA O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO .....	118
QUADRO 11 – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS TREINAMENTOS ....	119
QUADRO 12– COMPARAÇÃO: RECOMPENSA .....	121
QUADRO 13 – COMPARAÇÃO: BENCHMARKING .....	122
QUADRO 14 – FACILITADORES E DIFICULTADORES CITADOS PELAS EMPRESAS DOS ESTUDOS DE CASOS .....	130

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIS	-	Banco de Idéias
CCQ	-	Círculo de Controle de Qualidade
CIC	-	Cidade Industrial de Curitiba
EAGs	-	Equipes Auto Gerenciáveis
FIERGES	-	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FIEP	-	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GSA	-	Grupos Semi-Autônomos
IEL	-	Instituto Euvaldo Lodi
ISO	-	<i>International Organisation for Standardisation</i>
INMETRO	-	Instituto Nacional de Metrologia
KPI	-	<i>Key Performance Indicators</i>
MASP	-	Metodologia para Análise e Solução de Problemas
PDCA	-	( <i>Plan</i> - planejar, <i>Do</i> - executar, <i>Check</i> - verificar, <i>Action</i> – atuação corretiva)
PLC	-	<i>Programmable Logic Controller</i>
PCP	-	Planejamento e Controle da Produção
PPGA	-	Programa de Pós-Graduação em Administração
RSM	-	Relatório de Sugestão de Melhorias
SAC	-	Sistema de Apoio ao Cliente
SSM	-	Sistema de Sugestões de Melhoramentos
SENAI	-	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas
TAG	-	Times Auto-Gerenciáveis
TPM	-	Manutenção Preventiva Total
5S	-	Programa 5S ( <i>seiri</i> – arrumação; <i>seiton</i> – ordenação; <i>seisoh</i> – limpeza; <i>seiketsu</i> – asseio; <i>shitsuke</i> – auto-disciplina)
5PM	-	5 Principais Metas

## RESUMO

O modelo de posto de trabalho no qual os operadores permanecem fixos em suas estações de trabalho e no qual as tarefas obedecem a uma rígida seqüência, começam a ser substituídos por uma polivalência na organização do trabalho, resultando em maior flexibilidade no atendimento às necessidades do mercado. As empresas têm então empregado alguns princípios e práticas de organização do trabalho que aumentam a participação e envolvimento de seus funcionários no processo produtivo tornando-as mais competitivas. Neste trabalho foram utilizados, como elemento de análise, os facilitadores propostos por Hronec (1994): comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking. Estes facilitadores são utilizados para minimizar o impacto da mudança. Este trabalho tem como objetivo identificar, analisar e compreender a aplicação dos facilitadores na implementação do trabalho em grupo em quatro empresas de diferentes setores industriais da região metropolitana de Curitiba. Também objetiva verificar se as empresas em estudo reconhecem a importância destes facilitadores no processo de mudança para a implementação do trabalho em grupo e o quão elas realmente os utilizam. A pesquisa é de natureza qualitativa, apresentada através de estudos de casos elaborados através de entrevistas com o corpo gerencial e trabalhadores diretos. Os resultados da pesquisa mostram que as empresas utilizam os quatro facilitadores, porém nem todos são utilizados em sua totalidade como sugere a bibliografia.

Palavras Chave: Trabalho em Grupo; Facilitadores; Dificultadores.

## **ABSTRACT**

The work station model which the employees on the shop floor are fixed on their work stations and the tasks are on a rigid sequence, start to be substituted by a versatility on the organization of the job, resulting in a larger flexibility on attending the market. The companies have been using some principles and practices of the organizations of the job that improve the commitment and involvement of the employees on the production process making the companies become more competitive. On this survey were used as element of analysis the facilitative agents proposed by Hronec (1994): communication, training, reward and benchmarking. These facilitative agents are used to minimize the impact of the change. This survey has the objective of identifying; analysing and comprehending the application of the facilitative agents at the implementation of the team work in four companies from different industrial sectors of the metropolitan area of Curitiba. It also intends to verify if the companies which are being studied, recognize the importance of these facilitative agents in the process of changing, to the implementation of the teamwork and how much they really apply it. The investigation is innately qualitative, presented through studies of facts elaborated through interviews with the managers group and immediate workers. The results of the survey show that the companies apply the four facilitating, however not all are applied totally as the bibliography suggests.

Key Words: Team work; Facilitative agents; Difficult agents

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Pretende-se neste trabalho: Estudo da Comunicação, do Treinamento, da Recompensa e do Benchmarking na implantação do trabalho em grupo no chão de fábrica. Confirmar como os quatro facilitadores, comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking atuam na implantação e sustentação desta modalidade de trabalho em grupo no chão de fábrica pelas indústrias da região metropolitana de Curitiba.

Uma pesquisa preliminar<sup>1</sup> feita pela própria autora nas principais indústrias de médio e grande portes na região metropolitana de Curitiba mostrou que o trabalho em grupo no chão de fábrica, quando encontrado nas empresas, é um fenômeno recente. A maioria das empresas ainda trabalha com a organização de trabalho tradicional onde não há o estabelecimento formal<sup>2</sup> de trabalho em grupo.

A chegada das montadoras de veículos e fornecedoras de autopeças<sup>3</sup> trouxeram a Curitiba novas tecnologias na organização do trabalho no chão de fábrica, com exceção das empresas de origem japonesa que já adotam há alguns anos o trabalho em grupo voltado ao estilo Toyota de produção.

<sup>1</sup> Uma primeira pesquisa de campo foi realizada para se ter uma idéia de quantas empresas utilizam os grupos de trabalho no chão de fábrica. Esta primeira etapa da pesquisa de campo será melhor apresentada no capítulo 3.

<sup>2</sup> Por estrutura formal entende-se: grupos fixos que tem como atividade básica o *kaizen* da sua própria célula de trabalho e como objetivo comum, alcançar a mesma meta. Shonk (1997, pg 1).

<sup>3</sup> A maioria das montadoras e fornecedoras de autopeças iniciaram suas atividades na região metropolitana de Curitiba a partir de 1997. Dado fornecido pela FIEP a autora em junho de 2002.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As exigências cada vez maiores do mercado, em termos de maior flexibilidade e qualidade, fazem com que as empresas procurem novas formas de organização do trabalho. Assim, estão cada vez mais preocupadas em obter o desenvolvimento e participação da força de trabalho, possibilitando maior utilização de seus conhecimentos e habilidades. Fleury (1997).

Estas mudanças que ocorrem nas empresas geram resistências, contudo existem alguns elementos que minimizam os problemas típicos da mudança. De acordo com Campos (1993) o elemento chave para a implementação da mudança é o envolvimento do funcionário. Seguindo a mesma linha, Juran e Gryna (1991) que citam que o foco para a mudança é o envolvimento do funcionário. Hronec (1994) defende a sistematização de quatro fatores chave no processo de mudança: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking.

Toda a mudança gera resistência e conflitos. Contudo, alguns fatores são capazes de reduzir as dificuldades da mudança.

Embora vários fatores possam ser importantes para minimizar o impacto da mudança, a análise está focada nos quatro facilitadores da mudança propostos por Hronec (1994). Outros facilitadores também foram analisados, não só, porque são citados por outros autores, mas porque foram citados pelas empresas estudadas.

Sendo assim, a problemática a ser explorada questiona quais são as iniciativas e mudanças que ocorrem nos processos de comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking das empresas da região metropolitana de Curitiba que estão implementando o trabalho em grupo.

### 1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral:

Este trabalho tem como objetivo avaliar até que ponto os processos de comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking atuaram como facilitadores nas quatro empresas da pesquisa, na implantação do trabalho em grupo no chão de fábrica através de um estudo de caso realizado em quatro empresas de diferentes segmentos industriais na região metropolitana de Curitiba.

#### 1.3.2 De maneira específica, objetiva-se:

- A) Identificar e compreender os procedimentos utilizados pelas empresas analisadas em relação aos quatro fatores facilitadores acima citados. Assim como verificar se as empresas estudadas reconhecem as características relevantes na utilização desses fatores como facilitadores do processo de mudança e quão efetivamente utilizam-se desta prática;
- B) De forma complementar identificar nas experiências vivenciadas quais seriam outros fatores facilitadores e dificultadores utilizados pelas quatro empresas na implantação do trabalho em grupo.

### 1.4 METODOLOGIA GERAL DO TRABALHO

A metodologia desenvolvida neste estudo relaciona-se ao método qualitativo. É uma pesquisa de caráter exploratório que busca verificar a situação *in loco* e com referencial teórico previamente descrito.

Optou-se pela metodologia do estudo de casos por se julgar necessário realizar “...estudos em profundidade, com base nos quais se pudesse trabalhar com os diversos aspectos que compõem o processo de mudança ou de concepção organizacional.”

(Marx, 1997). E também pelo fato de que o trabalho em grupo voltado para o chão de fábrica, é ainda pouco utilizado pelas empresas da região metropolitana de Curitiba.

No capítulo 3 são analisados e discutidos com mais detalhes os aspectos metodológicos relativos ao estudo de caso.

Após a verificação da importância do tema na bibliografia, uma pesquisa preliminar foi realizada junto a empresas de médio e grande portes para se ter uma idéia de quantas empresas utilizam o trabalho em grupo, de que forma eles estão organizados e há quanto tempo as empresas adotam este sistema. Tal pesquisa preliminar, descrita com maiores detalhes no Capítulo 3 permitiu verificar também a adoção dos facilitadores por parte delas.

A pesquisa de campo preliminar realizada nas indústrias de médio e grande portes mostrou que poucas empresas, na região metropolitana de Curitiba, utilizam o trabalho em grupo na produção com estrutura formal e com atividades que visam o alcance de objetivos comuns.

São elas pertencentes a diferentes setores econômicos: automobilístico, elétrico e de comunicações, bebidas e alimentos. Todas situadas na região metropolitana de Curitiba.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

O motivo que levou a escolha do tema em questão: “trabalho em grupo” e “facilitadores na implementação da mudança”, foi devido ao fato de os conceitos de trabalho em grupo serem aplicados por poucas empresas da região metropolitana de Curitiba assim como pela pouca bibliografia sobre a realidade local.

Viu-se que um aprofundamento nesta questão pode auxiliar as empresas interessadas em aumentar a participação e o comprometimento dos trabalhadores diretos, através da formação dos grupos de trabalho.

Vale ressaltar que aumentar a participação do trabalhador é um tema que tem sido bastante estudado por ser uma tendência atual da administração, pois ele é uma alternativa ao modo tradicional de organização do trabalho.

Justifica-se então o trabalho pela contribuição às empresas da região metropolitana de Curitiba que já implementaram ou que venham a implementar o trabalho em grupo na produção.

## 1.6 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Com o objetivo de ordenar os assuntos que compõem este trabalho, optou-se por estruturá-lo em 6 capítulos, referências bibliográficas e anexos.

Capítulo 1 – Introdução, tem a função de relatar o problema a ser discutido, indicar os objetivos, colocar a metodologia proposta, justificar o trabalho, informar o roteiro utilizado e as limitações da dissertação.

Capítulo 2 – O Trabalho em Grupo e os Agentes Facilitadores, revisão da literatura: apresenta os conceitos, a classificação, a evolução, as características mais importantes do trabalho em grupo. Descreve e discute os agentes facilitadores de acordo com a bibliografia apresentada.

Capítulo 3 – Metodologia, método de pesquisa, os participantes da pesquisa preliminar e do estudo de caso, coleta de dados e a organização dos estudos de caso.

Capítulo 4 – Estudo de Caso, dividido em quatro partes, cada uma correspondendo a uma empresa. São abordados para cada caso: o histórico da empresa, o programa de mudança para o trabalho em grupo, os quatro facilitadores, os outros facilitadores citados pelas empresas, assim como uma citação aos dificultadores vivenciados pelas mesmas.

Capítulo 5 – Análise dos Resultados, no qual são apresentados os resultados obtidos na coleta de dados, que são analisados e relacionados, dando subsídios para a conclusão.

Capítulo 6 – Conclusões, descrição sintética dos resultados e da discussão do estudo.

Posteriormente se apresentam o referencial bibliográfico e os anexos. No primeiro consta o material bibliográfico utilizado neste estudo e o segundo contém os questionários utilizados na pesquisa preliminar e no estudo de caso.

## 1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Esta dissertação não tem como foco central a preocupação com o tipo de trabalho em grupo adotado pelas empresas. A preocupação está voltada ao contexto organizacional e a mudança, isto é, como o trabalho em grupo foi aplicado no chão de fábrica em termos de estratégia de sensibilização, na tentativa de minimizar as dificuldades na sua implementação, reforçando os aspectos positivos de participação e comprometimento com o novo programa.

## 2. O TRABALHO EM GRUPO E OS FACILITADORES

### 2.1 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO - um Breve Relato

#### 2.1.1 Princípios da Escola Clássica e Trabalho em Grupo

Tanto Ford como Taylor desaconselhavam o trabalho em grupo no chão de fábrica, pois eles acreditavam que a velocidade do trabalho seria ditada pelo trabalhador mais lento dentro do grupo. Isto poderia desestimular os outros colegas do grupo, tornando o trabalho menos produtivo. Para eles o indivíduo deseja ter um salário cada vez melhor e o trabalho em grupo encobriria as diferenças individuais, esforços e habilidades de cada um. (Taylor, 1990, p. 30).

Além disso, o trabalho físico era mais estimulado do que os aspectos relativos à organização e melhoria da produção e do trabalho, sendo que este último era responsabilidade da gerência e do corpo técnico. (Marx, 1997, p.24).

Um novo enfoque foi dado ao homem social, isto é, o homem reage como membro do grupo e tem necessidade de ser aceito por ele. Este enfoque foi dado primeiramente por Elton Mayo a partir do final da década de 20. (Kwasnicka, 1995, pp.18-19).

Houve então uma transferência da ênfase na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura Organizacional (Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas e com os grupos sociais.

Na década de 30, Herzberg, Maslow, Argyris e McGregor formaram a chamada Escola de Relações Humanas no Trabalho. Maslow conceituou o ser humano como um ser que procura satisfazer suas necessidades de crescimento e desenvolvimento motivado por uma hierarquia de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. Neste período a ênfase estava voltada ao papel da gerência em tomar iniciativas que levem a motivação dos funcionários.

Estes autores se limitaram a recomendar mudanças que afetavam as responsabilidades dos envolvidos, na forma como as informações eram tratadas e na autonomia para a tomada de decisão. (Hampton, 1992, pp.10-111)

### 2.1.2 A Escola Sociotécnica

A escola sociotécnica nasceu a partir da década de 50, em um momento em que crescia o descontentamento dos trabalhadores em relação às condições de trabalho gerando um aumento na rotatividade, absenteísmo e doenças do trabalho, assim como o advento da automatização e a queda no volume de trabalhadores nas indústrias. Paralelamente a este momento os pesquisadores do Tavistock Institute de Londres iniciaram estudos relacionando uma correlação de interdependência entre as necessidades técnicas e humanas.

Surge então o conceito de trabalho em grupo, principalmente o conceito de grupos semi-autônomos, onde a distribuição das tarefas não são de responsabilidade da chefia e sim dos integrantes dos grupos de trabalho. O papel da supervisão é direcionado para o atendimento das necessidades dos funcionários.

A partir dos anos 80 os conceitos dos grupos semi-autônomos tomam forma devido a necessidade de sobrevivência das empresas em um momento mais competitivo do mercado. Há então uma pressão para que haja mudanças na organização do trabalho e os grupos semi-autônomos favorecem o aproveitamento do trabalho humano. (Marx, 1997, p.29).

### 2.1.3 Grupos ao Estilo Toyota

Para o Sistema Toyota de Produção, os esforços devem ser orientados para se produzir com o número mínimo necessário de trabalhadores (ênfase na redução dos custos inclusive da mão-de-obra direta), objetivo que pode ser obtido com a utilização do trabalho em grupos.

O trabalho em grupo na visão de Ohno é uma peça determinante para a redução dos desperdícios. Ohno percebeu que com os operadores treinados para atender a múltiplas funções, os operadores multifuncionais, trabalhando em grupos, poderia se conseguir uma redução da quantidade de mão-de-obra e, por conseguinte dos custos. O aumento da flexibilidade dos operadores para dar cobertura a gargalos também auxilia na redução de custo, assim como aumenta a motivação do funcionário facilitando a implementação do sistema.

Após a Segunda Guerra Mundial, a Toyota fez diversas alterações com seus funcionários. A primeira foi agrupar os trabalhadores em torno de um líder e dar-lhes responsabilidade sobre uma série de tarefas. Com o tempo isso passou a incluir a conservação da área, pequenos reparos e inspeção de qualidade. Quando os grupos estavam funcionando bem, foram marcados encontros para discutir melhorias nos processos de produção.

Segundo Salerno (1999), apesar deste sistema de organização estar crescendo cada vez mais, o limite à autonomia operária são evidentes e muito estreitos.

De acordo com Fujimoto (1996), a partir dos anos 80 a Toyota tem modificado seu sistema de produção, ela tem investido muito no aumento da autonomia dos operadores deixando que eles controlem e mantenham cada vez mais os equipamentos, promovendo um senso de propriedade.

## 2.2 DEFINIÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO

Trabalho em grupo é um termo que pode ter vários outros “nomes” como: equipe, time, células, núcleo e outros. Cada organização adota uma nomenclatura diferente. Porém não é objetivo deste trabalho detalhar o significado das diferentes nomenclaturas.

Tjosvold<sup>4</sup>, citado por Salerno (1999, p.126) define grupo como sendo:

<sup>4</sup>Tjosvold, D. Team Organization: as enduring competitive advantage. Chichester: John Wiley & Sons, 1991:22-3.

“... duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam diretamente, são mutuamente dependentes e tem papéis entrelaçados e normas comuns, e que se vêem mutuamente como uma unidade na busca de objetivos comuns que satisfaçam suas aspirações e necessidades individuais”.

Wellins, Byham e Wilson (1994, p. 57), definem grupos basicamente da mesma forma como Tjosvold, porém complementam como sendo formado por “... pessoas que normalmente trabalham em conjunto contínua e diariamente. Não se trata de um grupo formado para uma finalidade específica, como uma equipe de lançamento de produto, uma equipe que envolve uma iniciativa da qualidade, ou um círculo de qualidade”.

Marx define o trabalho em grupo basicamente duas modalidades, conforme ilustrado no quadro 1:

1) Grupos enriquecidos ou grupos ao estilo clássico Toyota, nomenclatura utilizada por Salerno (1999, p. 127), cuja versão é encontrada na maioria das linhas de alto volume de produção, principalmente nas montadoras de automóveis. Segundo Marx, estes grupos apresentam um grau de autonomia restrito e as melhorias operacionais do local de trabalho são bastante enfatizadas. Encontram-se presentes na estrutura hierárquica da empresa os supervisores e/ou encarregados que limitam a participação dos operadores nas responsabilidades diárias.

2) Grupos semi-autônomos são considerados alternativas organizacionais potencialmente capazes de possibilitar a melhoria do desempenho operacional. Estes grupos enfatizam a autonomia e a flexibilidade e principalmente permitem um maior crescimento profissional dos componentes do grupo. O papel da gerência tem maior importância sobre os aspectos de desenvolvimento e capacitação dos operadores e estes últimos estão mais presentes nas responsabilidades cotidianas de controle do processo produtivo.

QUADRO 1 – DUAS MODALIDADES DE TRABALHO EM GRUPO  
 CONCEITUADOS POR MARX

<b>GRUPOS ENRIQUECIDOS</b>	<b>GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS</b>
Autonomia restrita	Maior autonomia
Possibilidade de crescimento profissional limitado	Permite maior crescimento profissional
Limitados pela presença dos superiores e encarregados	Supervisores e encarregados eliminados da hierarquia
Alcance restrito das atribuições	Maior potencial de crescimento profissional
Os trabalhadores participam menos do fluxo de informações e decisões	Os trabalhadores participam mais das informações de fluxos de decisões
O papel do gerente é de projetar e controlar o trabalho apesar de parte das responsabilidades serem executadas pelos próprios trabalhadores	A descentralização do processo de decisão, faz com que o papel do gerente se volte para a cobrança dos resultados e a dar mais garantias quanto aos recursos necessários.

FONTE: MARX (1997, p. 52-54)

O objetivo de mostrar as diferenças entre os dois tipos de grupos é somente para facilitar o entendimento e deixar claro de que tipos de grupos estarão sendo tratados neste trabalho. Segundo Marx as duas modalidades de grupos “parecem representar as alternativas de escolha organizacional disponíveis para processos de mudança no rumo do trabalho em grupo”.

Salerno complementa a definição de Marx sobre os grupos enriquecidos, dizendo que as tarefas do operador são planejadas e atribuídas externalizadamente ao operário e que praticamente não há mudança estrutural. “As mudanças havidas são mais comportamentais do que estruturais”. (Salerno, 1999, p. 129).

Em relação aos grupos semi-autônomos Salerno acrescenta que a principal diferença está na falta de prescrição de como o trabalho deve ser feito, “as pessoas têm as prerrogativas de se organizarem como acharem melhor”. (Salerno, 1999, p. 132).

## 2.3 A MUDANÇA E OS FACILITADORES

### 2.3.1 O Processo de Mudança

Esta seção trata da importância de se criar um ambiente propício para a aceitação da mudança para o trabalho em grupo. Esta aceitação por parte dos funcionários implica em criar um ambiente em que eles se sintam envolvidos e comprometidos minimizando as barreiras à mudança.

Para envolver e comprometer as pessoas para o processo de mudança deve-se primeiramente criar um ambiente de aceitação dos novos objetivos e metas da empresa através da utilização da gestão participativa, da comunicação e da área de recursos humanos da empresa. Assim como é importante a definição clara dos objetivos, a definição do papel de cada um: autoridade e responsabilidade, o rompimento com procedimentos anteriores e a determinação no alcance dos objetivos.

Todo o processo de mudança organizacional é conduzido no sentido da hierarquia superior para os subordinados (*top-down*) sendo que a responsabilidade é a do presidente da empresa. Ao mesmo tempo faz-se necessário o movimento da base para a hierarquia superior (*bottom-up*) que se refere a participação e envolvimento de todos os funcionários. Desta forma as pessoas se transformam nos próprios agentes da mudança. (Campos, 1993, p. 177).

### 2.3.2 Os Facilitadores

O envolvimento e o comprometimento dos funcionários devem ser conquistados e trabalhados de acordo com as condições internas da organização. Sendo assim, não existem regras que possam garantir o êxito do processo. Porém existem alguns facilitadores que podem atenuar o impacto da mudança possibilitando um envolvimento maior dos funcionários.

Os facilitadores podem ser definidos como estratégia de sensibilização das pessoas para que desperte nelas o sentimento de envolvimento e comprometimento, minimizando assim a resistência e as dificuldades na implantação do trabalho em grupo.

Os facilitadores a serem analisados neste estudo foram baseados no modelo proposto por Hronec (1997). Hronec propõe um modelo dos facilitadores da mudança: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking. Segundo o autor estes facilitadores auxiliam a empresa no desenvolvimento, implementação e utilização de novas medidas de desempenho, atenuando o impacto da mudança. “Os facilitadores são utilizados para minimizar a intensidade e duração do processo de mudança durante o processo de mudança e ao longo da implementação”. (Hronec, 1994, p.71).

Neste estudo, os facilitadores pesquisados foram selecionados através da proposta de Hronec, e foram testados através da pesquisa de campo.

É interessante complementar que outros autores citam indiretamente na sua bibliografia a importância dos mesmos facilitadores propostos por Hronec. Fleury (1997, p. 70) cita que os integrantes dos grupos semi-autônomos “são qualificados profissionalmente através de treinamento, e o sistema de remuneração é vinculado aos resultados do grupo”. Salerno (1999, p. 191) aponta a importância de alguns sistemas de apoio que induzam o comportamento esperado das pessoas. Marx (1997, p. 16) cita que as mudanças na implementação de grupos com maior autonomia “serão intensas e certamente induzirão mudanças profundas em várias outras áreas e sistemas tais como formas de remuneração, número de níveis hierárquicos, atribuições e responsabilidades de chefias e funcionários, fluxos informacionais, etc.”

#### 2.3.2.1 Comunicação

A comunicação é um facilitador essencial para as organizações sendo muito importante no processo de mudança, pois facilita o entendimento e aceitação das pessoas e por fim o seu comprometimento.

Para Kunsch (1997, p. 41-42), “a comunicação é apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores, pois são as pessoas – a base da organização - que se comunicam”.

Segundo Fleury (1997, p. 31), “a necessidade de se criar múltiplos canais que possibilitem a circulação de informações é essencial para as organizações. A comunicação precisa ser intensa e a informação confiável”.

### Tipos de Comunicação

A comunicação formal é caracterizada por Fleury e Fischer (1989, p. 24) de duas formas: formal escrito e formal oral. Por canal escrito entende-se por canais visuais de comunicação, mais especificamente meios de divulgação de mensagem, podendo ser os cartazes nos quadros de aviso, correio eletrônico, portal da empresa ou do grupo a que a empresa pertence, jornal interno a empresa ou ao grupo e os boletins informativos. E o canal oral que são as reuniões com o corpo gerencial ou de chefia ou mesmo dos próprios grupos de trabalho. Enfim refere-se aos contatos diários dos funcionários.

O canal informal é definido pela autora citada como a “rádio peão” ou as conversas informais de “corredor”.

Porém os meios de comunicação via canal formal escrito não podem ser considerados via de regra, como meios de comunicação. Nos casos em que o meio de divulgação não permite um processo de troca de informações, não são considerados meios de comunicação. A comunicação só é considerada quando o meio permite o feedback. (Hronec, 1994, p. 73)

Os procedimentos de comunicação mais empregados nas empresas são, segundo Campos (1993, p. 172), o sistema de sugestão e as reuniões relâmpagos.

O sistema de sugestões, segundo Campos não é o sistema de caixa de sugestões, este sistema é baseado na coleta oral de sugestões da área. “O sistema de sugestões é um sistema ofensivo e descentralizado, diferente do sistema de caixa de sugestões que é defensivo”.(Campos, 1993, p. 172).

O Programa de reuniões relâmpago como o próprio nome já define, são reuniões rápidas como, por exemplo, as reuniões de troca de turno ou reuniões de bom dia que geralmente as empresas adotam diariamente. Os assuntos geralmente são em relação ao desempenho da área, podendo haver alguns comunicados de maior importância. Campos define o programa como sendo “ caracterizado pelo curto tempo de duração das reuniões (de 5 a 10 minutos), tendo em vista o pouco tempo de poder de concentração humano.” (Campos, 1993, p. 172).

Marx, no livro: Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição (1997, p. 147), comenta em seu estudo que a “formação e a comunicação estão intimamente ligadas. Desse modo cresce a importância das reuniões para a discussão de problemas, seu diagnóstico, propostas de solução e propostas de inovações tanto técnicas como organizacionais”.

As dificuldades em relação á prática da comunicação podem estar relacionadas às distorções das informações recebidas. Segundo Hronec (1994, p. 73), a comunicação é uma “troca de idéias, e a palavra troca é muito importante. ”, isto é de feedback.

Robbins e Finley (1997, p. 154), consideram a comunicação e a confiança como se andassem juntas, “Elas sobem unidas e caem unidas. Quanto menor a comunicação durante os períodos de mudança, menor será o nível de confiança e compromisso dos membros da equipe”.

É importante salientar ainda que além da necessidade de difundir mensagens é também muito importante ouvir suas idéias, preocupações e *inputs*, seja de maneira formal ou informal. Segundo Hronec é interessante que essa troca de idéias ocorra individualmente ou em pequenos grupos para que tanto a comunicação como o feedback ocorram facilmente.

### Síntese

De acordo com os estudos citados a comunicação, seja ela formal ou informal, é essencial para comprometer e envolver as pessoas da empresa no processo de mudança para o trabalho em grupo. Observa-se a necessidade de se estabelecer um

processo de troca e compreensão do contexto, onde todos possam ser ouvidos e contribuir para o processo de mudança.

### Considerações Básicas

A comunicação como facilitador pode ser sintetizada a partir da pesquisa de campo ocorrida nas empresas em estudo:

- 1) Existência de troca de comunicação (feedback);
- 2) Instrumentos formais escritos e orais de comunicação;

#### 2.3.2.2 Treinamento

##### Conceito

Para Chiavenato (1998, p. 23), “treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades”.

Segundo os dados da pesquisa realizada por Marx (1997, p. 69), “os programas de treinamento têm sido considerados de maneira praticamente unânime como uma das molas mestras para sustentar os programas de reestruturação com base no 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, comportamento em ambientes grupais, etc”.

Segundo Marx (1997, p. 146-147) para a implementação do trabalho em grupo, principalmente em se tratando de grupos semi-autônomos o treinamento é essencial, na sua pesquisa ele conclui que quanto menor o investimento em treinamento, mais atrasado é o amadurecimento dos grupos. Marx, chama a atenção

para o que ele denomina de fase de sensibilização. Quando o início da implementação do programa deve vir acompanhado de treinamento em cascata iniciando pelo nível mais alto da companhia, sendo que este repassa o treinamento para o nível inferior e assim por diante. O autor também coloca a importância dos envolvidos no trabalho em grupo em receber treinamento referente a habilidades interpessoais, metodologia de solução de problemas e técnicas de produção e operação como manutenção, qualidade, planejamento e programação da produção.

Para Hronec (1994), o treinamento minimiza a ansiedade proveniente da mudança e dá as pessoas o conhecimento sobre o novo ambiente. É importante frisar que o treinamento “é um processo - não um evento” (Hronec, 1994, p. 75), ou seja, ele deve ter continuidade e acompanhamento. O autor aponta como sendo o ponto chave para o sucesso da utilização do treinamento como facilitador da mudança, o apoio após o treinamento, “o apoio após o treinamento capacita as pessoas a utilizar suas novas habilidades, sendo supervisionadas por aqueles da organização que conhecem o assunto, em outras palavras, os empregados são “orientados” e auxiliados após o evento formal de treinamento.”

Hronec (1994, p. 76) chama a atenção para o fato da necessidade da gerência média em receber treinamento em habilidades gerenciais que “apoiarão seu novo papel”.

O treinamento deve oferecer capacitação para o funcionário aprender “habilidades críticas necessárias para desenvolver, implementar e utilizar as habilidades interpessoais (ouvir, reuniões efetivas, facilitação, criação de equipes), mapear o processo, coletar dados estatísticos e factuais, solucionar problemas e até mesmo planejar”. (Hronec, 1994, pp. 75-76).

Investimento e custo – para Chiavenato (1998, p. 24) “treinamento não é despesa, é investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização”. Pode-se afirmar então, que treinamento é investimento, uma vez que o funcionário melhor qualificado irá desempenhar melhor suas funções. Por outro lado, o funcionário melhor qualificado irá requerer um nível maior de exigências salariais, a

empresa deve, então, desenvolver um plano de carreira paralelo a uma estratégia de treinamento e desenvolvimento.

Educação e treinamento – De acordo com Campos (1989, p. 123), a educação tem sido confundida com treinamento “enquanto a educação é voltada para a mente das pessoas e para o seu autodesenvolvimento, o treinamento é voltado para as habilidades na tarefa a ser executada”.

Ishikawa (1991), defende a idéia de que a transferência de responsabilidades também constitui uma forma de treinamento, isto é, um programa de educação não significa apenas conduzir aulas teóricas, deve-se delegar sem receio, o poder, para que as pessoas possam expandir a sua criatividade e realizações. É assim que os subordinados evoluem.

As novas tecnologias de gestão vêm sendo inseridas constantemente nas empresas, por conseguinte, demandando maior necessidade de participação e envolvimento de todos para que as mudanças sejam implementadas. Para isso a capacitação dos recursos humanos torna-se imprescindível para que trabalhem de acordo com esse tipo de gestão participativa. Na tentativa de melhor preparar os funcionários, algumas empresas estão investindo em cursos de formação básica (alfabetização e supletivos).

Para Chiavenato (1999, p. 43), os principais meios para o levantamento de necessidades de treinamento são:

- Avaliação de desempenho: é possível verificar, com o auxílio da avaliação, se o desempenho dos funcionários poderia melhorar com a administração de treinamento;
- Observação: verificar onde há evidência de trabalho ineficiente;
- Questionários: lista de verificação (check-list) de necessidades de treinamento;
- Solicitação de supervisores e gerentes: quando a necessidade de treinamento atinge a uma necessidade crítica;

- Entrevistas com supervisores e gerentes: contato direto com supervisores e gerentes, com referência a possíveis problemas que o treinamento pode auxiliar;
- Reuniões interdepartamentais: onde assuntos referentes aos objetivos organizacionais podem trazer necessidades;
- Exame de empregados: testes sobre o conhecimento dos empregados que executam determinadas funções;
- Modificação do trabalho: sempre que as modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho são introduzidas, faz-se necessário o treinamento referente aos novos métodos e processos;
- Entrevista de saída: quando o empregado está deixando a empresa é possível que deficiências da organização possam ser citadas.

O autor acima cita a avaliação da eficácia dos treinamentos como um dos “problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento”. (Chiavenato, 1999, p. 69). Ele cita que a empresa deve elaborar a avaliação considerando dois aspectos principais:

- “Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e
- Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.”

### Síntese

O treinamento é um dos fatores mais importantes em um ambiente de mudança, não somente para capacitar as pessoas, mas também para transformá-las nos próprios agentes da mudança.

## Considerações Básicas

A seguir as considerações que serão abordadas na pesquisa de campo junto às empresas:

- 1) Treinamentos de habilidades técnicas e comportamental – Horas / Homem nos dois primeiros anos da implantação;
- 2) Programas de educação básica;
- 3) Meios utilizados pelas empresas para levantamento das necessidades de treinamento;
- 4) Meios utilizados para avaliar os resultados dos treinamentos.

### 2.3.2.3 Recompensa

#### Conceito

Para Hronec (1994, p. 79) quando um projeto se inicia todos estão motivados, porém com o passar do tempo a motivação tende a diminuir. O autor acredita que para as pessoas “permanecerem no curso” é preciso de estímulo via o sistema de recompensas. “É importante que o sistema de recompensas da empresa motive as empresas durante a implementação... para que as pessoas ”permaneçam no curso” da mudança.” Hronec chama a atenção para quem a recompensa deve ser direcionada, “as recompensas devem ser significativas para aqueles que sofrem o impacto: os funcionários são os “clientes” do sistema de recompensas”.

É importante, portanto que o sistema de recompensas da empresa motive os funcionários durante a implementação da mudança para que eles possam contribuir minimizando possíveis resistências ao longo do processo.

Entende-se por recompensa: algo dado em troca por um serviço ou realização e reconhecimento<sup>5</sup> refere-se à valorização de uma atitude.

Portanto nem sempre o reconhecimento traduz-se em recompensa, mas a recompensa implica em reconhecimento. Um elogio, por exemplo, é uma forma de reconhecimento ainda que não implique em recompensa. A compreensão desta diferenciação é importante para que seja entendida na pesquisa de campo. Para Böhmerwald (1999, p. 19) o reconhecimento “é o sistema através do qual a empresa reconhece, agradece ou retribui o esforço e a contribuição de cada empregado com brindes ou dinheiro, pela sua efetiva participação e comprometimento.”

Ishikawa (1991, p. 28) acredita que as necessidades monetárias não são as mais importantes para a motivação das pessoas. Ishikawa considera que as pessoas são motivadas por quatro razões:

- A. “O desejo pelo dinheiro para suprir as necessidades básicas:
  - As condições mínimas de sobrevivência;
  - A busca da riqueza pelo homem e
  - A satisfação material.
- B. A satisfação de realizar um bom trabalho:
  - A alegria de terminar um projeto ou alcançar um objetivo;
  - A alegria de escalar uma montanha por ela estar lá.
- C. A alegria advinda da cooperação com os demais e do reconhecimento dos demais:
  - Ser reconhecido pelos demais;
  - Ser capaz de trabalhar com os demais em uma situação de grupo (tal como um círculo de CCQ) e interagir com os demais com amizade e amor;
  - Ser respeitado como membro de uma boa nação, de uma boa indústria, de um bom local de trabalho, etc.

<sup>5</sup> As definições de recompensa e reconhecimento foram buscadas no dicionário Aurélio.

D. A alegria do crescimento pessoal, que inclui:

- Experimentar a satisfação advinda de ser capaz de utilizar ao máximo suas próprias aptidões e de crescer como pessoa;
- Ter autoconfiança e tornar-se uma pessoa realizada;
- Usar sua própria inteligência, trabalhar voluntariamente, desta forma, contribuir para a sociedade.”

Tipos de Recompensa:

Monetária e não-monetária - A recompensa geralmente está relacionada com o dinheiro. Alguns autores são resistentes a este tipo de recompensa. Hronec acredita que a recompensa em dinheiro separa os indivíduos, não contribuindo para fortalecer o conceito de equipe. “O problema das recompensas monetárias é que elas tipicamente dividem os funcionários em “ganhadores e perdedores”: os que ganham dinheiro versus os que não ganham. Isso apenas introduz cisão não contribuindo para a realização da mudança, já que ela tem de ser efetivada interfuncionalmente, por meio de abordagem por equipe. O destaque de indivíduos para recompensas monetárias não contribui para fortalecer o conceito de equipe.” (Hronec, 1994, p. 80).

Campos (1993, p.170) também não é favorável a recompensas em dinheiro. “Premiações do tipo “reconhecimento” (recompensas simbólicas) são válidas. Por exemplo: jantares, viagens, presentes, medalhas, diplomas, etc. Também é válido dar um pequeno prêmio em dinheiro (máximo de 2000 dólares) por uma boa idéia. O bom prêmio em dinheiro é aquele dado a todos os empregados na forma de bônus. Todos vão produzir mais e melhor e exercer o “poder do grupo”.”

Robbins e Finley (1997, p. 144), citam que a “remuneração em dinheiro é ainda muito importante para a maioria das pessoas. Três opções financeiras que têm tido sucesso são a participação nos lucros e nos ganhos e a participação acionária do funcionário”.

Em relação à recompensa não monetária os autores acima citam também a necessidade de publicação interna do desempenho das equipes e da importância do

estabelecimento de um prêmio trimestral para o mais “valoroso” membro da equipe ou para a melhor melhoria realizada pela equipe. Também é importante que no departamento sejam expostos os troféus, certificados, medalhas das equipes vencedoras, assim como a importância do tapinha nas costas “que significa mais quando é dado em frente dos colegas. Mas tenha cuidado para que seu cerimonial de recompensas não divida os trabalhadores em vencedores e perdedores.” Robbins e Finley (1997, p. 148).

Para se ter uma idéia de como as empresas dão importância a recompensa em dinheiro, é citado a seguir na pesquisa realizada por Grohmann e Scherer (2001, p. 7). Para 85 empresas pesquisadas no Rio Grande do Sul, as recompensas monetárias foram consideradas importantes para 30,59% das empresas pesquisadas; 37,65% como de média importância; 15,29% como de pouca importância; e 15,29% não o consideram como instrumento motivacional.

Hronec enfatiza que as medidas de desempenho devem estar diretamente ligadas ao sistema de avaliação de desempenho, “as pessoas devem ser avaliadas pelas mesmas medidas utilizadas em seu trabalho.” (Hronec, 1994, p. 80).

Individual ou em Grupo:

Para responder a questão: deve-se premiar o funcionário ou a equipe? Deve-se analisar o contexto do trabalho, se este favorece o grupo ou somente ao integrante do grupo para depois se pensar no tipo de recompensa que será oferecida.

Segundo a pesquisa realizada pelo PPGA/IEL/FIERGES/SEBRAE (1994), e citada por Bitencourt (1995, p. 44), mostra que a tendência é as empresas concederem recompensas monetárias individuais e recompensas não monetárias (viagens, bônus, certificados, confraternizações) para o grupo.

Síntese:

Pode-se observar a importância de se oferecer algum tipo de retribuição pelo aumento no volume de trabalho. A recompensa deve ser relacionada à medidas de

desempenho, seja individual ou em grupo, sendo que esta última é uma decisão específica da empresa.

#### Considerações Básicas:

A seguir as considerações que foram investigadas nas quatro empresas que integram a pesquisa de campo.

- 1) Recompensas monetárias e não monetárias;
- 2) Recompensas individuais e em grupo;
- 3) Recompensas relacionadas a: medidas de desempenho (avaliações de desempenho), salários, benefícios, valorização do trabalho e melhores condições de trabalho.

#### 2.3.2.4 Benchmarking

##### Conceito:

Benchmarking é o ponto de referência, é um processo de análise comparativa. Segundo Camp (1989, p. 19) "É basicamente um processo de fixação de objetivos" baseados em melhores práticas. "Resulta em práticas nos processos e em metas mensuráveis baseadas naquilo que os melhores da indústria estão fazendo e virão a fazer".

O benchmarking se origina da necessidade de estabelecer metas e objetivos mais realistas baseadas nas experiências de outros. Através do levantamento desses indicadores é possível sensibilizar as pessoas da organização com exemplos concretos que incentivem a busca de melhores desempenhos.

Fleury (1994, p. 23) enfatiza a importância de se fazer o benchmarking relacionando-o a necessidade constante de aprendizagem por parte da organização, "a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem."

Para Hronec o benchmarking se torna importante para a organização quando este é um fator de comparação, permitindo a empresa avaliar sua posição atual e a posição futura almejada. E traz muitos benefícios:

“... ele fornece diretriz para atender e exceder os desejos do cliente, mostrando às empresas aquilo que pode ser feito. E assim como as melhores práticas, o benchmarking não precisa limitar-se ao mesmo ramo de atividade...; o benchmarking ajuda a estabelecer metas focalizadas no cliente...; faz crescer a conscientização em relação às melhores práticas, tornando-se um modelo contínuo de projeção, implementação e utilização das medidas de desempenho.” (Hronec, 1994, p. 81).

O processo de benchmarking, segundo Camp, (1989, pp. 14-17), consiste de cinco fases. Cada fase se subdivide nas seguintes etapas:

Planejamento - para se planejar as investigações de benchmarking basta seguir os passos essenciais de qualquer plano, respondendo as perguntas o quê, quem, como.

Análise – efetuar coleta e análise de dados;

Integração – estabelecimento dos objetivos, divulgação dos resultados a todos os níveis organizacionais para se obter apoio e comprometimento;

Ação – implementar planos de ação e monitorar os processos;

Maturidade – a maturidade será alcançada quando o benchmarking se torna permanente e essencial e é feito por vários níveis da organização e não somente por especialistas.

Uma comparação das razões para se fazer o benchmarking é mostrado no quadro 2, a seguir.

QUADRO 2 – PRINCIPAIS RAZÕES PARA O BENCHMARKING E RESULTADOS  
CONTRASTANTES

<b>Sem Benchmarking</b>	<b>Com Benchmarking</b>
<b>Definição das exigências dos clientes</b> Baseada no histórico ou na intuição Percepção Baixa adequação	<b>Definição das exigências dos clientes</b> Realidade do mercado Avaliação objetiva Alta conformidade
<b>Fixação de metas e objetivos eficazes</b> Carentes de foco externo Reativas Atrás de Indústria	<b>Fixação de metas e objetivos eficazes</b> Dignos de crédito e inquestionáveis Pró-ativas Liderando a indústria
<b>Desenvolvimento de medidas reais de produtividade</b> Insistência em Projetos favoritos Forças e fraquezas não compreendidas Rota de menor resistência	<b>Desenvolvimento de medidas reais de produtividade</b> Solução de problemas reais Compreensão dos resultados Baseada nas melhores práticas da indústria
<b>Tornar-se competitivo</b> Foco interno Mudança evolucionária  Baixo compromisso	<b>Tornar-se competitivo</b> Compreensão concreta da concorrência Novas Idéias de práticas e tecnologias comprovadas Alto compromisso
<b>Melhores práticas da indústria</b> Não inventado aqui Poucas soluções Média de progresso na indústria Atividade frenética para recuperar terreno perdido	<b>Melhores práticas da indústria</b> Busca pró-ativa de mudanças Muitas opções Grande avanço em práticas Desempenho superior

FONTE: Camp (1989, p. 24)

### Fases do Processo de Benchmarking

### Tipos de Benchmarking

O benchmarking interno também pode ser utilizado pelas empresas comparando-se entre departamentos ou mesmo entre filiais. Segundo Camp (1989, p. 52), “uma das investigações mais fáceis de benchmarking é comparar essas operações

internas”. A vantagem é de que os dados e informações são facilmente acessados não havendo problemas de confidencialidade.

Já o benchmarking externo, ou genérico como definido por Camp, permite que empresas de diferentes setores troquem informações referentes as mesmas funções ou processos empresariais. “O benefício desta forma mais pura de benchmarking é a possível descoberta de práticas e métodos ainda não implementados na indústria do investigador”. Camp (1989, p. 56)

O benchmarking externo mostra que a empresa busca algum indicador externo de desempenho para se auto-avaliarem. E o interno pode ser comparado entre áreas da empresa ou entre filiais do mesmo grupo.

Síntese:

O benchmarking pode se tornar um instrumento valioso para a empresa rumo à competitividade, uma vez que esse processo objetiva a busca constante por melhores práticas. O benchmarking é para Hronec uma ferramenta que permite às empresas observarem onde elas estão situadas e onde querem chegar. Hronec (1994, p. 81).

Considerações Básicas:

A seguir os pontos sobre benchmarking que foram abordados nas empresas através da pesquisa de campo.

- 1) Tipos de benchmarking: interno e externo;
- 2) Apresentação da aplicação das fases de elaboração do benchmarking.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Este trabalho é basicamente composto de duas etapas, a primeira através da revisão bibliográfica e a segunda o estudo de caso.

Foi realizada uma pesquisa de campo preliminar com o objetivo de se ter uma idéia da utilização do trabalho em grupo pelas empresas na região metropolitana de Curitiba. A pesquisa de campo foi realizada através de um questionário voltado para Gerentes Industriais ou de Recursos Humanos. Este questionário foi remetido, via correspondência eletrônica, a vinte e cinco indústrias de médio e grande portes, tendo o retorno de dezoito questionários. Destas dezoito empresas, quatro não apresentaram o trabalho em grupo no chão de fábrica ou, de acordo com a nomenclatura utilizada por Marx, apresentam trabalho em grupo não formalizados. (Marx, 1997, p. 74).

Esta primeira Pesquisa de Campo possibilitou a escolha das quatro empresas que participaram da segunda etapa. Desta vez as entrevistas foram seguidas de visitas às fábricas, sendo possível na maioria dos casos, um contato direto com os gerentes de Recursos Humanos e Gerentes Industrial, assim como com os trabalhadores que compõe os grupos.

As visitas ao chão de fábrica e as entrevistas realizadas, ajudaram a entender o processo produtivo, assim como auxiliaram a checagem da integridade das informações obtidas.

O instrumento utilizado para as entrevistas foi um questionário voltado para gerentes (de produção e de recursos humanos) e um questionário direcionado para os trabalhadores diretos integrantes dos grupos. Este questionário objetivou entender as diferentes visões sobre o processo de mudança, seus ganhos, dificuldades e facilidades na implementação do trabalho em grupo, que podem transparecer em entrevistas com diferentes atores de uma mesma organização.

Optou-se pelos estudos de casos, pelo fato de se julgar necessário realizar um estudo mais profundo para que se pudesse trabalhar com os diversos aspectos que compõe o processo de mudança.

Segundo Yin e Lazzarini<sup>6</sup>, citado por Marx (1997, p. 17) “para que o método de estudos de caso possa ser considerado adequado, coincidem em sua totalidade com o problema a ser analisado. Para os autores citados, estudos de caso devem ser utilizados quando:

1. As situações analisadas são contemporâneas;
2. O corpo teórico disponível é insuficiente para estabelecer relações de causa e efeito.
3. O fenômeno não pode ser estudado fora do seu contexto sem perda de utilidade da pesquisa.
4. O foco maior é a compreensão dos fatos e não a sua mensuração.
5. A possibilidade de utilizar várias fontes para evidenciar os fatos e uma necessidade metodológica.
6. Não se possui o controle sobre os eventos/comportamentos dos fatos/pessoas envolvidos na pesquisa.”

### 3.2 EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO

Com o objetivo de escolher as empresas que fariam parte do estudo de caso foi realizada uma pesquisa de campo preliminar na região metropolitana de Curitiba, em vinte e cinco empresas do ramo industrial de médio e grande portes. Dos dezoito questionários retornados, quatorze empresas apresentaram algum tipo de trabalho em grupo.

<sup>6</sup> YIN, R. Case study research: design and methods. Newbury Park: Sage Publications, 1984.

LAZZARINI, s. Estudos de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. Economia & Empresa, São Paulo, 1995, 2(4), p. 17-26.

Foram incluídas no questionário algumas questões sobre os quatro fatores facilitadores, foco deste trabalho, para verificar se estavam presentes nestas empresas.

O quadro 3, a seguir, mostra o ramo de atividade das dezoito empresas que responderam ao questionário, o gênero de atividade que elas pertencem (de acordo com a nomenclatura utilizada pela FIEP) e qual a modalidade de trabalho em grupo (nomenclatura utilizada por Marx, 1997, p.52) que elas adotam quando utilizada.

QUADRO 3 – ATIVIDADES DAS EMPRESAS QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO NA PESQUISA DE CAMPO PRELIMINAR AO ESTUDO DE CASO – AGOSTO 2002

<b>Gêneros de Atividade</b>	<b>Grupos Enriquecidos</b>	<b>Grupos Semi-autônomos</b>	<b>Não utilizam o trabalho em grupo</b>
Minerais não-Metálicos	1		
Metalúrgica			1
Mecânica	1		1
Material Elétrico e de Comunicações	4		
Material de Transporte (inclui Autopeças)	4	1	1
Produtos Farmacêuticos e Veterinários			1
Perfumaria, Sabões e Velas	1*		
Produtos Alimentares		1	
Bebidas	1		
Total	12	2	4

FONTE: Pesquisa de Campo

NOTA: \* A empresa está iniciando o processo de implementação do trabalho em grupo.

Com os resultados da pesquisa preliminar em mãos foi possível escolher quais seriam as empresas que fariam parte do estudo de caso.

A pesquisa de campo está baseada em quatro indústrias da região metropolitana de Curitiba de diferentes setores industriais: telecomunicações, bebidas, alimentícia e

automobilística. As empresas serão identificadas como empresas *ALPHA*, *BETA*, *GAMA*, *DELTA*. Assim como os entrevistados serão identificados por seus cargos.

Os critérios adotados para a definição da amostra para o estudo de caso das empresas estudadas foram:

1. Empresas de médio e grande porte situadas na região metropolitana de Curitiba.
2. Inclusão de pelo menos uma empresa de capital nacional.
3. Inclusão de empresas que adotam o trabalho em grupo já há algum tempo; tempo suficiente para que elas tenham a experiência necessária para contribuir neste estudo.
4. Inclusão de pelo menos uma empresa com um arranjo organizacional mais avançado do trabalho em grupo, grupos semi-autônomos.

### 3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Na pesquisa de campo preliminar, foram utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas direcionadas para os Gerentes de Recursos Humanos ou para os Gerentes Industriais.

Na segunda fase da pesquisa de campo, relativo aos estudos de caso, foram utilizadas entrevistas abertas individuais, ou em grupo no caso dos trabalhadores diretos, observações do ambiente e a pesquisa exploratória. Para tal foi utilizado um roteiro semi-estruturado descrito abaixo.

O estudo de caso foi realizado junto às empresas através de um questionário, que foi elaborado com base na estrutura proposta por Marx (1997, pp. 55-56), citada abaixo, e pelas questões realizadas por Bitencourt no seu estudo de caso (1995).

Basicamente o questionário, que encontra-se no anexo A, explorará os seguintes itens:

1. Ambiente e estratégia

- Objetiva discutir os motivos que levaram a empresa a adotar o trabalho em grupo.
2. A condução das fases de projeto/concepção e implantação.
    - Setores e atores que participaram do processo de planejamento e implementação;
    - Indicadores de desempenho dos grupos;
    - Histórico e fases do processo de implementação.
  3. A exploração dos facilitadores citados por Hronec:
    - Sistemas de informação e comunicação;
    - Treinamento;
    - Recompensa e remuneração;
    - Benchmarking.
  4. Outros facilitadores citados pelas empresas da pesquisa de campo durante as entrevistas.
  5. Dificultadores citados pelas empresas da pesquisa de campo durante as entrevistas.

A coleta dos dados foi realizada através de entrevista semi-diretiva quando os depoimentos foram gravados e posteriormente transcritos, revistos e selecionados, categorizados e interpretados (Lakatos e Marconi, 1985, p. 124). A entrevista semi-diretiva contribui no conhecimento e profundidade mais detalhados dos dados, na flexibilidade de acrescentar ou excluir questões, contribuindo para uma grande quantidade de informação para a descrição e entendimento dos casos estudados. Por outro lado, no caso de perguntas abertas a qualidade das respostas depende muito da habilidade de interpretação do pesquisador.

Em relação aos dados secundários foram coletados materiais nas empresas visitadas, como folders, documentos, jornais, que complementaram as entrevistas. Assim como foram realizadas visitas ao chão de fábrica.

Procurou-se utilizar os quadros e as tabelas para a apresentação dos dados.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa não objetiva resultados representativos, pois não busca generalizações estatísticas e sim levantar situações diferenciadas onde o emprego dos facilitadores podem apresentar contornos diferenciados e enriquecidos em relação aos resultados.

Deve-se considerar que a confiabilidade das informações neste tipo de pesquisa, por mais que o pesquisador procure confirmar a sua veracidade, vai depender da boa-vontade e disposição dos entrevistados.

Algumas dificuldades encontradas no decorrer do trabalho e que influenciaram o seu desenvolvimento foram:

- A) O trabalho em grupo ainda é novo na região metropolitana de Curitiba, sendo que poucas empresas o utilizam;
- B) Desinteresse de algumas empresas em participarem tanto da pesquisa preliminar como do estudo de caso;
- C) Por falta de disponibilidade, nenhuma das empresas cedeu mais do que quatro profissionais para as entrevistas;
- D) Devido ao período em que as entrevistas foram realizadas (novembro a dezembro) alguns dos entrevistados estavam ocupados com o fechamento das atividades do ano. Este fato dificultou um pouco a coleta de algumas informações, mas estas foram fornecidas no início de janeiro;
- E) Dificuldade em se conseguir os dados, principalmente em relação aos treinamentos ministrados nos primeiros anos de implementação do programa.

## 4 OS ESTUDOS DE CASOS

### 4.1 EMPRESA *ALPHA*

#### 4.1.1 Aspectos Gerais

Para o estudo da empresa *ALPHA* foram realizadas seis entrevistas com quatro funcionários do corpo gerencial e dois integrantes dos grupos de trabalho: um Gerente Industrial e de Chefe de Departamento, o Gerente de Recursos Humanos, o Analista de Recursos Humanos e dois trabalhadores diretos. Porém faz-se necessário ressaltar que devido ao fato do Chefe de Departamento ter sido o responsável por toda a implementação do trabalho em grupo, a empresa achou melhor que este Chefe concedesse a maior parte das entrevistas. Sendo assim é importante ressaltar que a maior parte das declarações e informações foram dadas por ele.

Além das entrevistas, foram observados documentos internos da empresa como: material sobre a companhia da empresa em estudo e de outras empresas do grupo, assim como de uma rápida visita ao chão de fábrica.

##### 4.1.1.1 A Empresa

A empresa *ALPHA* é uma joint venture com capital 100% japonês formada por duas grandes empresas acionárias ambas com mais de 100 anos em atividade. Está localizada na CIC – Cidade Industrial de Curitiba desde 1977. Existe uma outra empresa no estado de São Paulo em atividade há 28 anos. A empresa, no Brasil, vem se destacando por fornecer soluções de produtos e serviços para o setor de telecomunicações, comunicação de dados, energia e sistema de faixa larga para o mercado globalizado com competência e inovação. A empresa emprega hoje cerca de 650 funcionários no Brasil distribuídos nas unidades fabris de Curitiba (PR), Lorena (SP) e nos centros de geração de negócios. Além de atender ao mercado nacional,

parte da produção e dos serviços da empresa em questão é destinada à exportação (cerca de 6%) de cabos, acessórios e equipamentos para países como Argentina, Bolívia, Peru, Paraguai, Chile, Equador, entre outros.

A atividade principal da empresa *ALPHA* é a fabricação de cabos ópticos e eletrônicos para o setor de telecomunicações.

Possui atualmente 226 funcionários indiretos e 127 funcionários diretos. Sendo que 25% da mão-de-obra direta está em processo de conclusão do segundo grau.

Foi a primeira empresa no Brasil a ser certificada com ISO 9000 no Brasil. Certificada pelo INMETRO em 1989. “Isso demonstra a preocupação com a qualidade.” (Gerente de Recursos Humanos).

Ao contrário do que geralmente ocorre nas empresas de origem japonesa a empresa *ALPHA* não sofreu uma grande influência da cultura japonesa devido ao fato de que o grupo japonês sempre procurou se adaptar a cultura local. Houve uma liberdade então em relação ao estilo de gestão adotado pela empresa. A gestão do trabalho em grupo no chão de fábrica é um trabalho que não foi imposto e nem foi um direcionamento da matriz para esta empresa. É um trabalho que se decidiu fazer objetivando uma evolução, um crescimento para os funcionários, diferente do modelo tradicional.

Desde 2001 a empresa está com um baixo volume de produção devido a uma crise nacional e internacional no mercado de telecomunicações. Segundo o Gerente Industrial, a previsão é de que este quadro deve permanecer o mesmo para o ano de 2003. “Esta é uma desvantagem competitiva por estarmos somente no mercado de telecomunicações.” (Gerente de Recursos Humanos).

Por esta razão muitos dos investimentos voltados ao desenvolvimento dos funcionários e ao crescimento da empresa têm sido limitados.

#### 4.1.1.2 O Processo de mudança para o trabalho em grupo voltado à produção

Atualmente a empresa possui nove grupos, sendo que em cada grupo os participam, em média dez integrantes. Estes grupos estão localizados em somente uma das duas linhas de produção. A outra linha está iniciando o processo de implantação. As principais atividades dos grupos de trabalho são, além do processo, 5S's, TPM, programa de sugestões e *kaizen*.

Durante três anos, 1991 a 93 a empresa *ALPHA* investiu na melhoria da escolaridade de seus funcionários operacionais. Havia uma preocupação da empresa em aumentar o nível de escolaridade dos funcionários para que eles pudessem trabalhar com sistemas de controle de qualidade. Quando em 94 o Chefe de Departamento ou Chefe de Departamento, como é denominado o cargo na empresa, assumiu a produção, as pessoas já tinham um certo conhecimento básico sobre gráfico de Pareto e algumas ferramentas de controle de qualidade e TPM. Este Chefe é de origem japonesa e trabalha há 26 anos na empresa *ALPHA*, ou seja, desde o início da construção da empresa.

O Chefe de Departamento percebeu que havia uma necessidade de melhorar a forma de gerenciar os operadores. Aplicando sua experiência vinda de outras empresas japonesas, ele partiu para a implementação do trabalho em grupo. Este momento de implantação do novo sistema de gestão foi idealizado e planejado de forma isolada por ele, porém com o apoio do Gerente Industrial.

“Não tinha idéia de mudar para o trabalho em grupo. Mas houve uma situação que me motivou para começar o trabalho em grupo. Um dia um operador pediu a conta, ele me disse que a empresa não reconheceu o trabalho dele, eu notei que ele não tinha nenhum reajuste no salário nos últimos três anos, eu pensei que ele era incompetente e aceitei sua demissão. Quando eu comentei o ocorrido com o encarregado da área ele se assustou com o fato do funcionário não ter tido reajuste de salário neste período, porque o funcionário era muito bom. Eu percebi que os encarregados não tinham critérios para avaliar os funcionários. Então eu comecei a pensar que havia alguma coisa errada. Eu comecei a conversar com todos os funcionários e todos reclamaram das atitudes dos encarregados. Então eu pensei que se as pessoas tivessem mais liberdade eles teriam mais criatividade e mais motivação.” (Chefe de Departamento)

Neste momento o sistema de gestão da produção era o sistema tradicional onde a palavra do chefe não era questionada. O Chefe de Departamento mudou a estrutura hierárquica no chão de fábrica. Ele retirou todos os Encarregados da linha de produção e deixou somente um que assumiu um papel de facilitador do processo. Os operadores passaram a responder diretamente ao Chefe do Departamento. O segundo passo foi dividir os operadores em grupos de aproximadamente 10 pessoas. A seguir o depoimento do Chefe de Departamento onde ele narra este momento.

“Havia uma dependência muito grande dos chefes. A primeira coisa que foi feita foi tirar todos os encarregados da linha e colocá-los no papel de facilitadores (denominados de técnicos de produção). As responsabilidades mudaram, antes existia um encarregado para cada área (mais ou menos 10 pessoas) e cada um empurrava a responsabilidade para frente e cuidava de tudo, das pessoas, dos equipamentos. Agora existe somente um encarregado, alguns encarregados foram dispensados, não tinham o perfil adequado para este tipo de trabalho.” (Chefe de Departamento).

O trabalho em grupo teve seu início em 1995 em uma das duas linhas de produção. A outra linha era gerenciada por outro Chefe de Departamento que não implementou o trabalho em grupo, mantendo o encarregado e toda a estrutura tradicional de organização do trabalho.

O papel do Técnico de Produção (antigo Encarregado):

- Chamar a área de manutenção;
- Programação de férias;
- Atender as necessidades pessoais e profissionais da mão de obra
- Levantamento de necessidade de treinamento;
- Controle de falta / atrasos;
- Verificar a possibilidade de alteração do processo com engenharia.

O papel dos Líderes:

- As mesmas atividades dos operadores;
- Ajudar os operadores no que for necessário;
- Porta-voz entre o grupo e o Chefe de Departamento.

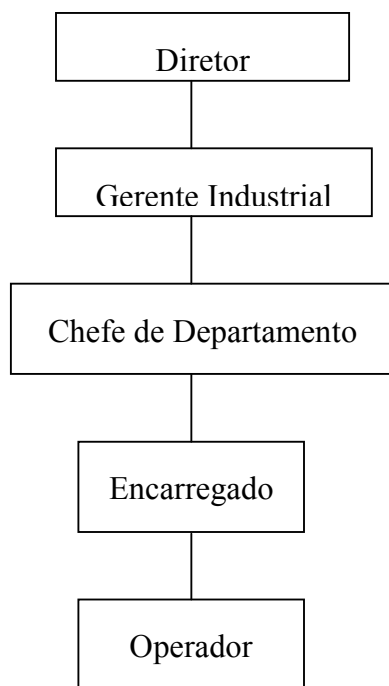
O papel dos Operadores:

- Executar as tarefas do processo;
- 5S's;

- Sistema de sugestão;
- *Kaizen*;
- TPM.

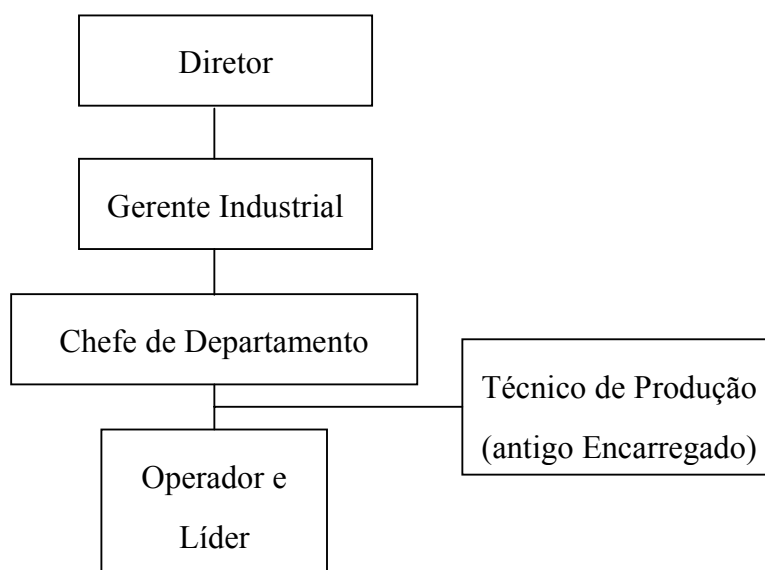
A seguir a figura 1 ilustra, o organograma representando a estrutura hierárquica antes da introdução do trabalho em grupo na empresa *ALPHA*.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA ANTERIOR A FORMAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO



A figura 2 ilustra o próximo organograma como ficou a estrutura hierárquica após a introdução do trabalho em grupo na empresa *ALPHA*.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA ATUAL DO TRABALHO EM GRUPO NA EMPRESA ALPHA



O Chefe do Departamento queria que os grupos começassem a desenvolver uma certa autonomia na tomada de decisão. Então ele pediu para os operadores escolherem um líder do grupo que teria como papel principal ser o porta-voz do grupo para o Chefe de Departamento. Num segundo momento o Chefe de Departamento estipulou as metas de cada grupo. As metas são chamadas de 5PM (5 Principais Metas) que são: produtividade, sucata, qualidade, segurança e organização. Essas metas são as mesmas metas da empresa, porém foram desmembradas para cada grupo. Ele explicou para os operadores e líderes a importância do atendimento destas metas e o que eles tinham que fazer para alcançá-las. Passados dois meses não houve nenhum esforço dos grupos para o atingimento das metas. Foi elaborado então um programa de recompensa para os grupos para o atingimento das metas.

“O comportamento das pessoas começou a mudar e isso foi surpreendente. Na meta também incluía a hora extra, o volume de produção começou a subir e a quantidade de horas extras começou a baixar. Quando eu assumi esta área o volume produzido era de 12.000 km de cabos, quatro anos depois estavam sendo produzidos 55.000 km de cabos com o mesmo número de funcionários e menos horas extras. O faturamento dobrou de US\$1,000,000.00 para 2,000,000.00. Conseguimos isso com a formação dos grupos trabalhando basicamente com

5S's, sugestão, melhoria contínua e metas... Só dizer que as pessoas precisam trabalhar em grupo não é suficiente tem que ser dado estímulo.” (Chefe de Departamento).

Atualmente o Chefe de Departamento está retirando a “cenoura” do operador, termo usado por ele, e está fazendo um trabalho de conscientização no sentido de fazer os operadores entenderem de que este aumento de responsabilidades irá trazer um crescimento profissional maior e que eles estarão mais preparados para futuras oportunidades.

#### 4.1.2 Os Quatro Facilitadores

A seguir serão analisados os facilitadores na empresa *ALPHA* tomando como base os quatro facilitadores em estudo: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking. Juntamente serão analisados os facilitadores e os dificultadores citados pela empresa. As questões básicas desenvolvidas nesta seção referem-se às reflexões levantadas no referencial teórico.

##### 4.1.2.1 Comunicação

A empresa possui uma área voltada à comunicação interna e está ligada ao Departamento de Recursos Humanos. Esta área é responsável basicamente pelo desenvolvimento do portal da empresa e pela atualização das informações dos comunicados nos quadros de avisos.

Comunicação Informal - Nas entrevistas com os Gerentes Industrial e de Chefe Departamento, de Recursos Humanos e com os operadores, confirmou-se que depois de implementado o trabalho em grupo a comunicação melhorou significativamente. Na entrevista com os operadores eles afirmaram que eles se sentem bastante confortáveis em conversar com o Chefe de Departamento. “O chefe é muito brincalhão, é muito comunicativo, ele abre espaço para todo mundo, ele fala: precisa? Pode vir, vamos conversar.” (Operador)

A comunicação com os integrantes do próprio grupo é colocada pelo Operador e pelo Líder entrevistados como sendo boa. O depoimento a seguir mostra inclusive uma certa maturidade do grupo. “Sempre existe uma pessoa que é do contra. Mas a força do grupo puxa a pessoa, ela fica sem jeito porque todo mundo quer andar pra frente.” (Operador).

Comunicação Formal - Como instrumentos de comunicação interna da empresa foram citados os quadros de avisos, as reuniões, a *intranet*, em que todos os funcionários diretos e indiretos têm acesso e o programa de sugestão.

#### Instrumentos de Comunicação:

Os mais importantes meios de comunicação apontados pelo Operador e o Líder, foram em ordem de importância:

1º - *Intranet*

2º - Reuniões

3º - Quadro de avisos

4º - Sistema de sugestões

O Jornal Interno da companhia é inexistente.

*Intranet* - O Gerente de Recursos Humanos aponta o portal da empresa como um importante meio de comunicação para os funcionários. Nele é possível qualquer funcionário consultar todos os dados referentes ao seu salário e abonos, o planejamento dos treinamentos oferecidos pela empresa assim como as notícias da empresa. Fato confirmado pelos operadores.

Reuniões - Uma vez ao mês o Chefe de Departamento realiza uma reunião chamada de Reunião de Gestão com 100% do pessoal da produção, e é ele quem coordena e realiza a reunião com os três turnos separadamente. Esta é considerada a principal forma de comunicação pelo Chefe de Departamento é um momento formal

onde são tratados diversos assuntos, inclusive os resultados em relação às metas dos diversos setores da manufatura. Os encarregados de cada setor apresentam como está a evolução da sua área. Percebe-se que estas reuniões são bastante aguardadas pelo pessoal operacional, principalmente neste momento de incertezas em relação a empresa.

Reuniões rápidas de cerca de dez minutos ocorrem diariamente na troca dos turnos com todos os operadores. Neste momento são repassados todos os problemas de produção e as ações corretivas, algum outro item importante da jornada de trabalho é repassado para todos. Os Líderes são responsáveis por liderar as reuniões.

Quadro de avisos – Segundo o Gerente de Recursos Humanos, o quadro de avisos é muito utilizado pelos funcionários até mesmo informalmente é comum os funcionários colocarem lembretes nos quadros de aviso como, por exemplo, o pessoal escalado para a manutenção. De acordo com o ponto de vista do Gerente Industrial esta informalidade é importante, pois permite a espontaneidade na comunicação, a formalidade poderia reduzir o fluxo da comunicação. “É importante que haja uma certa informalidade no processo de comunicação dentro da empresa. Porque se ele se torna muito formal você perde a essência que é buscar a participação da pessoa, a opinião dela realmente faz diferença.” (Gerente Industrial).

Programa de sugestões – O sistema existente é denominado de SSM - Sistema de Sugestões de Melhoramentos. Inicialmente para os grupos deslancharem, todas as idéias eram válidas. Se a implementação era viável havia uma escala de premiação onde um mínimo de R\$5,00 máximo de R\$300,00 eram pagos como recompensa. No início a quantidade de sugestões chegou a 300 por mês e foi reduzindo com o tempo até estabilizar em torno de 10 sugestões por mês. Depois de algumas campanhas por parte do Chefe de Departamento a quantidade de sugestões subiu novamente para 150 sugestões. Para implementar, cada operador foi incentivado a negociar com o encarregado tentando vender sua sugestão. Mais ou menos 70% das sugestões não dependem dos operadores para implementar como, por exemplo, melhorias no produto. Os outros 30% o próprio operador pode fazer. Depois que as sugestões são

avaliadas elas são colocadas num formulário para o controle. O Técnico de Produção é quem avalia as sugestões e escolhe as sugestões que serão premiadas.

Síntese dos Resultados – Utilizando como base o referencial teórico sintetizado nas considerações básicas da comunicação, citadas no item 2.3.2.1, a empresa *ALPHA* apresenta uma boa comunicação informal entre a gerência e os Operadores, resultado da boa abertura do Chefe de Departamento. Porém a comunicação dentro do grupo ainda tem a necessidade de mais atenção na relação interpessoal.

Já na comunicação formal se destacam o portal e o correio eletrônico via *intranet*, sendo o correio eletrônico o meio de comunicação mais valorizado pelos funcionários.

#### 4.1.2.2 Treinamento

A empresa *ALPHA*, como citado no item 4.1.1.2 , iniciou desde 91 um trabalho de melhoria do nível de escolaridade que era bastante baixo. Uma boa parte dos operadores não tinham o primeiro grau completo. Atualmente quase 8% da mão-de-obra direta não concluiu o primeiro grau e 17% sem o segundo grau completo. A empresa não tem uma posição sobre quando todos os operadores estarão com o segundo grau completo.

A empresa sabia que se não houvesse um investimento em treinamento o trabalho em grupo não se desenvolveria. A seguir o depoimento do Gerente Industrial onde ele descreve esta preocupação. “...então se a pessoa não sabe trabalhar com o ambiente *Windows: Word, Excel*, se não sabe fazer um gráfico de Pareto para poder fazer uma análise, se ela não sabe coletar e organizar um dado, se não tiver uma metodologia de como resolver um problema, ou seja, se o operador não tiver o domínio destas ferramentas ele não poderá evoluir naturalmente.” (Gerente Industrial).

Considerando o ano da implementação do trabalho em grupo até o ano de 2001 os operadores tiveram, segundo os dados passados pela empresa, aproximadamente 25 horas/homem para os treinamentos técnicos e cerca de 40 horas/homem para os treinamentos comportamentais.

Os operadores tiveram alguns treinamentos técnicos tais como: 5S's, resolução de problemas, informática, computação básica, PDCA, e treinamento específico para operar os equipamentos.

Já os treinamentos comportamentais foram realizados a partir de 2001 com os treinamentos sobre técnicas de apresentação, curso de modelagem (técnicas de treinamento), como trabalhar em grupo e aumento da auto-estima. Nesta época o volume de produção era alto e empresa pôde investir em treinamento e verificar o desempenho e as necessidades dos grupos que se encontravam em pleno momento de elaboração de sugestões, de resolução de problemas, de aplicações de melhorias e de atingimento das metas.

Desde o ano de 2002, quando reduziu o volume de vendas os funcionários de um modo geral não tiveram treinamentos técnicos ou comportamentais. Quando o Operador foi questionado sobre a eficácia dos treinamentos sua resposta foi que os treinamentos ajudaram bastante. “Seria muito bom retomar estes treinamentos neste momento em que a gente está desmotivado. Mas como a empresa não pode ajudar a gente neste momento...” (Operador).

Palestras Internas e Fitas de Vídeo – a empresa não utiliza, até o momento, palestras internas nem mesmo fitas de vídeo para o treinamento do pessoal operacional.

Orçamento - valor não divulgado pela empresa.

Sistema de Avaliação dos Resultados dos Treinamentos e Levantamento das Necessidades – Os treinamentos técnicos são avaliados pelos próprios instrutores ao final do treinamento. E os comportamentais são avaliados pelo Chefe de Departamento nas avaliações dos funcionários, assim como são levantadas as necessidades de

treinamento para o próximo ano. As necessidades de treinamento são levantadas além do momento da avaliação e da modificação do trabalho, através da observação e da solicitação do gerente da área.

Síntese dos Resultados – De acordo com as considerações básicas citadas no item 2.3.2.2, observa-se que o treinamento não é muito utilizado pela empresa e não foi um facilitador que esteve presente desde o início da implantação do trabalho em grupo com exceção da educação básica através de cursos de alfabetização 1º e 2º graus. O investimento para a área de treinamento é limitado, principalmente no momento atual de retração do mercado pelo qual a empresa está passando. O levantamento das necessidades de treinamento é realizado através da observação, da solicitação dos gerentes, da modificação do trabalho e da avaliação de desempenho. A avaliação da eficácia dos treinamentos é realizada de forma simples não havendo verificação dos resultados com o atingimento das metas da empresa.

#### 4.1.2.3 Recompensa

O sistema de recompensa foi implementado no momento em que o Chefe de Departamento percebeu que os operadores não tinham motivação para atender as metas do grupo. Foram dois tipos de recompensa, um bônus para as melhores sugestões e um aumento salarial para o atingimento das metas pelo grupo.

Atualmente o Chefe de Departamento quer tirar a “cenoura” e conscientizar os operadores dos ganhos profissionais que eles estão tendo na sua carreira profissional. “Em vez de cenoura o operador percebe que trabalhar em grupo é melhor, é mais fácil e percebe que ele está mais preparado para o futuro.” (Chefe de Departamento).

Bônus de Participação nos Lucros – A participação nos lucros é anual e é baseada nas avaliações dos colegas e no atingimento das metas pelo grupo.

Reconhecimento pelas Melhores Sugestões – Os melhores trabalhos são apresentados para os gerentes da empresa. Existe uma premiação simbólica para aquele trabalho que mais aplicou técnicas de melhoria continua.

O sistema de sugestão funciona da seguinte forma: o operador que deu a sugestão recebe uma premiação individual, mas se o resultado da melhoria atinge uma determinada economia representativa aquele grupo recebe premiação, porém se os integrantes do grupo tem sugestões de melhoria com ganhos significativos alcançando a meta por três meses o grupo ganha um prêmio. Este prêmio é administrado pelo Chefe de Departamento em forma de um almoço numa churrascaria para todos os integrantes do grupo. “Isso gerou um espírito de equipe muito bom. Este conjunto de trabalho com premiação ajudou muito aos grupos dos três turnos se integrarem”. (Chefe de Departamento).

Atualmente devido a baixa motivação dos funcionários por causa da oscilação das vendas, tem havido poucas sugestões. Segundo o Chefe de Departamento as sugestões estão diretamente ligadas a motivação dos funcionários.

Reconhecimento pelo Atingimento das Metas – Logo após a formação dos grupos, a escolha do líder de cada grupo e os estabelecimentos das metas, o Gerente de Departamento decidiu que o grupo que atingisse as metas teria um reajuste no salário. Este sistema funcionou somente no início.

Sendo assim, as pessoas que estivessem mais comprometidas com o sistema e com a busca pelo resultado receberiam um reajuste salarial. A seguir o depoimento do Chefe de Departamento onde ele descreve este episódio. “O operador se perguntava: o que eu ganho agregando mais atividades ao meu trabalho? Relacionado com uma avaliação do colega cada um avaliava a si mesmo e ao colega. E ai começou a aparecer quem realmente ajuda e quem não ajuda a alcançar as metas do grupo. Mas só isso não funcionou, continuou com o sistema do tanto faz. Eu comecei a ligar a avaliação, com resultado e remuneração. Ai a coisa andou.” (Chefe de Departamento)

O sistema de reajuste salarial funcionava da seguinte forma: quem contribuiu mais para o atendimento das metas ganha mais, quem contribui menos ganha menos.

Se a cada trimestre as metas foram atingidas, no final do ano, todos os integrantes do grupo recebiam um reajuste salarial. Havia um ganho percentual em relação às metas atingidas. Por exemplo, se um grupo atingiu 70% das metas, cada um terá 8% de reajuste no salário. Passados três meses dois grupos começaram a receber o reajuste salarial. A partir daí o restante dos grupos começaram a querer também este reajuste salarial. “Eu achei que colocar a cenoura na frente como motivação não é legal, tudo bem, no início foi preciso para enraizar a cultura da necessidade do atendimento das metas”.(Chefe de Departamento).

Reconhecimento pelo bom Trabalho Realizado – De acordo com o Gerente Industrial e o Chefe de Departamento, eles procuram reconhecer os funcionários pelo seu bom desempenho, na frente dos outros funcionários. Na entrevista com o Operador e o Líder esta afirmação se confirmou. “Antigamente a gente era mais elogiado, mas isso porque antes a gente atingia as metas<sup>7</sup>, mas hoje o gerente elogia mesmo assim na frente dos colegas, ou elogia o grupo.” (Operador).

Síntese dos Resultados - Com base no referencial teórico sintetizado no item 2.3.2.3, as recompensas monetárias individuais são bastante valorizadas pela empresa, principalmente nos primeiros anos da implantação do trabalho em grupo. As recompensas oferecidas pela empresa estão relacionadas a produtividade e ao desempenho geral do funcionário e são medidas através de avaliações de desempenho.

#### 4.1.2.4 Benchmarking

Benchmarking Mundial – A empresa não possui nenhum tipo de benchmarking mundial.

Benchmarking Externo - A empresa *ALPHA* não utiliza indicadores de desempenho de outras empresas como benchmarking.

<sup>7</sup>Devido à crise que a empresa está passando as metas não estão sendo atingidas.

Benchmarking Interno – o benchmarking interno pode ser verificado nas reuniões com os líderes de todos os grupos semanalmente, onde cada líder apresenta os resultados da semana em relação às metas e compartilha as melhores sugestões dos grupos.

Visitas a Outras Empresas – Visitas de benchmarking a outras empresas tendo como foco o trabalho em grupo na produção não foram realizadas até o momento. Porém a empresa mostrou interesse em visitar empresas que já implementaram o trabalho em grupo, principalmente em se tratando de empresas que utilizam os grupos semi-autônomos.

Síntese dos Resultados - Com base no referencial teórico sintetizado no item 2.3.2.4 a empresa realizou até o momento somente o benchmarking interno. As visitas a outras empresas ainda não foram realizadas.

#### 4.1.3 Outros Facilitadores Citados pela Empresa *ALPHA*

##### Papel da Liderança

Para o Gerente de Recursos Humanos o papel da liderança foi imprescindível principalmente pelo fato da iniciativa ter sido do Chefe de Departamento. Este fato se confirma porque existiam no momento da implantação dois Chefes de Departamento, um responsável por cada linha. Um deles teve visão da necessidade de mudança para o trabalho em grupo e se comprometeu com o programa, assim como abriu muito espaço para a comunicação com os funcionários e promoveu treinamentos. Por outro lado o Chefe de Departamento responsável pela outra linha não teve interesse em mudar para o trabalho em grupo assim como não permitia a abertura e o acesso a ele. Após a saída deste gerente o Chefe de Departamento que impulsionou a implantação do trabalho em grupo assumiu as duas linhas. No momento ele admitiu que está tendo muita dificuldade para trazer os grupos ao mesmo nível dos grupos já existentes mesmo tendo estes como benchmarking interno.

#### 4.1.4 Dificultadores Citados pela Empresa *ALPHA*

Resistência à mudança:

Segundo a empresa *ALPHA*, houve uma resistência à mudança por parte dos operadores no início do programa, tanto que o Chefe de Departamento precisou recorrer a recompensa monetária para estimular os operadores.

Baixo Nível de Escolaridade:

De acordo com o Chefe de Departamento o baixo nível de escolaridade dificultou a implantação do trabalho em grupo, pois muitas pessoas têm dificuldade de entender o conceito então elas se tornam menos flexíveis e mais resistentes a mudança.

## 4.2 EMPRESA *BETA*

### 4.2.1 Aspectos Gerais

Para o estudo da empresa *BETA* foram realizadas cinco entrevistas, sendo que 2 funcionários do corpo gerencial, um supervisor de produção e 2 integrantes dos grupos de trabalho: o Gerente de Produção (Área de *Packaging*), o Gerente de Recursos Humanos e dois trabalhadores diretos.

Além das entrevistas, foram observados quadros de avisos, documentos internos da empresa como procedimentos e o site da companhia.

#### 4.2.1.1 A Empresa

A empresa em estudo *BETA* pertence ao setor industrial de bebidas e dedica-se especificamente a produção de cervejas e chopes. Trata-se de uma empresa de capital nacional situada na área central de Curitiba. Possui atualmente 102 funcionários diretos e 122 indiretos.

O grupo é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior empresa de bebidas do mundo. “Essa posição de liderança faz com que o produto brasileiro possa competir com gigantes do setor, gerando divisas para o país e reconhecimento de excelência da produção nacional”.(site da empresa).

A empresa foi inaugurada em 1942 em Curitiba. A matriz está estabelecida na cidade de São Paulo. No Brasil o grupo possui 34 empresas distribuídas em quase todas as capitais e nas principais cidades do País.

Em 1990, a empresa foi comprada por um Banco que adquiriu o controle acionário.

Em 1999, a companhia proprietária da empresa em estudo e outra companhia de bebidas, também de capital nacional, comunicam a criação de uma única companhia de Bebidas, resultante da fusão de ambas.

A companhia domina hoje 75% do mercado nacional de bebidas.

#### 4.2.1.2 O processo de mudança para o trabalho em grupo voltado à produção

O Banco que adquiriu a empresa em 1990 objetivava de imediato a redução de custos. A empresa *BETA* contratou então uma consultoria de qualidade para fazer uma reengenharia dentro da fábrica. Esta consultoria apontou alguns questões que a empresa tinha na época em relação a gestão de pessoas e gestão de custos.

Esta consultoria, que prestou serviço entre 1995 e 1998, levantou o seguinte ponto: como gerenciar a empresa se os indicadores não existem e nem são controlados.

Neste momento a empresa optou por implementar o gerenciamento da rotina, foram determinados os indicadores e desmembrados para todas as áreas.

O trabalho em grupo teve início em uma das empresas, situada em Lajes (Santa Catarina), foi implementado por iniciativa da própria empresa.

“Uma das grandes vantagens é que eles foram pioneiros mesmo, na época o gerente que estava lá enxergou esta oportunidade e de lá saiu um grande projeto: o de gestão por célula, eu acho que até por ser uma fábrica nova (1995), com mais gente, menos complexa que a nossa até para desenvolver esta parte de gestão em trabalho em grupo. Quando ela foi criada já foi sendo criado um

pensamento e até por ser um mercado pouco competitivo, você pode escolher as melhores pessoas, você não tem risco de perder as melhores pessoas para o mercado.” (Gerente de Recursos Humanos).

Outras empresas começaram então a adotar o mesmo programa. Só que cada uma a seu jeito e de forma isolada. À medida que as empresas começaram a implantar o programa e apresentar resultados a administração central assumiu o programa de gestão por células de produção como benchmarking para todas as plantas do grupo.

Na empresa *BETA*, a necessidade da implantação do TPM possibilitou pela primeira vez que o operador se responsabilizasse por um item além da própria operação. A seguir foi implementado o conceito de 5S e foram criados os CCQs. O ambiente já estava sendo preparado para a implementação das células de produção que teve seu início em 1998 e a atenção do operador voltou-se então não só para a máquina, mas para todo o ambiente de trabalho.

Hoje existe um programa formalizado, preparado pela matriz na forma de um guia, para implementação e sustentação da gestão por células de produção em todas as empresas do grupo no Brasil e na América Latina.

O departamento de Recursos Humanos recebeu este guia da matriz chamado de Orientações para Implantação de Gestão por Células. Este guia orientava as filiais de como iriam funcionar as células, como deveriam ser feitas as divisões dos operadores por célula, qual o tipo de treinamento seria dado na fase da implantação, quais seriam os indicadores que cada célula iria monitorar e quais seriam os papéis de cada um.

Foi criado um comitê de pessoas de várias áreas, área financeira, áreas industriais, o pessoal da área de Recursos Humanos e o Gerente de Fábrica. Semanalmente este comitê se reunia para discutir através de um PDCA todos os itens do guia.

Esta implantação foi bem planejada e bem estruturada e durou dois anos. Ao final de 2001 todos já estavam capacitados para trabalhar nesta cultura. “... tanto é que agora quando um novo funcionário entra, ele quer saber qual é a célula que ele vai fazer parte qual é que ele vai cuidar. Qual o item que ele vai ser “dono”, como se diz aqui na empresa, “quem é o dono do item.” (Gerente de Recursos Humanos).

Com o intuito de se “vender” a idéia da gestão por células aos operadores, o gerente de fábrica da empresa *BETA* colocou a situação da seguinte forma:

“... e o gerente para vender isso para os funcionários como uma coisa boa, falou: o cavalo está ai, está passando, quem quiser que pegue. A oportunidade está ai, está passando vamos nos agarrar a ela pra que a gente cresça junto. Essa foi a maneira que a gente vendeu. Isso aumentou também a motivação.” (Gerente de Recursos Humanos).

Segundo a Gerente de Recursos Humanos os operadores tiveram uma boa receptividade:

“... até porque não foi uma quebra muito grande de paradigma por que já utilizávamos o sistema de CCQs. Então foi adequado o conceito que eles tinham do trabalho em grupo via CCQs com o conceito que estava sendo passado para eles neste momento foi dada uma carga de treinamento muito grande para eles, foi falado muito, foi feito um projeto, um comitê. Então não tinha como não estar envolvido com o sistema.” (Gerente de Recursos Humanos).

A empresa comunicou o novo programa aos funcionários através de uma reunião com o gerente da fábrica. Ao mesmo tempo os supervisores teriam um papel mais voltado a um facilitador e que sem eles o suporte deles não seria possível a implementação do programa. Muitos supervisores já faziam parte do comitê e já entendiam o que ia acontecer. Só houve uma reunião com os operadores para eles saberem o que ia acontecer e depois os próprios supervisores foram permeando esta relação.

O comitê se encarregou de organizar os treinamentos. Os treinamentos serão citados com maiores detalhes no capítulo 4, item 4.2.2.2.

Inicialmente houve um monitoramento de todas as atividades relacionadas a implementação das células realizado através de um check list. Este check list era aplicado mensalmente, com datas programadas para verificar o atendimento de todos os itens do guia corporativo. Auditorias trimestrais eram feitas nas células para ver se as células estavam cumprindo todos os requisitos do check-list. A maneira como o check list foi aplicado para checagem dos itens, foi decidido pela empresa.

O depoimento da Gerente de Recursos Humanos, descrito abaixo, revela que alguns facilitadores que serão abordados a seguir, como treinamento e recompensa, estavam descritos no guia de Orientações para Implantação de Gestão por Células.

“O guia citava o mínimo que deveria ser feito para a implementação: treine, implante, cheque e premie. A matriz achava que sem a premiação os funcionários não estariam motivados. Hoje não é, mas feito assim, não se utiliza mais o check list. Atualmente a responsabilidade é da área. Difícilmente hoje, se você for a alguma área, você vai ver algum dado desatualizado, por que isso é o que mais importa no Programa de Excelência, por que é este programa que determina a remuneração variável do funcionário, então eles sabem que se não fizerem eles não terão remuneração variável. E todos querem, é obvio”. (Gerente de Recursos Humanos).

O Programa de Excelência funciona de seguinte forma: é um guia com sete categorias, baseado no programa nacional da qualidade, sendo que a última categoria está relacionada aos resultados (produtividade, custo, qualidade, atendimento da demanda) que a fábrica obteve.

Muitas das metas coletivas integram o *book* do Programa de Excelência Fabril. Por exemplo, cada meta tem uma pontuação, a produtividade vale 100 pontos, custo vale 30, os pontos no total valem 1000, sendo que 500 pontos se referem a resultados e os outros 500 a gestão. E o programa de células está inserido nesta parte da gestão. Para garantir que são cumpridas as reuniões periódicas e que os problemas do dia a dia são tratados de forma correta, o programa estabelece 20 pontos. Se a auditoria do programa verificar alguma célula que não tenha realizado as reuniões, a fábrica toda perde os 20 pontos. Sendo assim todos os funcionários sabem que a empresa será penalizada se alguma célula não realizar as reuniões.

As fábricas recebem uma colocação conforme a pontuação, as melhores ganham mais e as outras dividem a fatia do dinheiro restante que vai diminuindo conforme as colocações. Esta filial esteve em 8º lugar no ano de 2001.

O desempenho individual não é avaliado neste momento, este somente foi avaliado a partir deste ano e funciona da seguinte forma: é verificado o comprometimento, a vontade de atingir as metas, o relacionamento com a equipe, e a participação do operador.

As células de produção foram divididas de acordo com os equipamentos. Existem uma média de 10 operadores, sendo que um deles recebe algumas

responsabilidades a mais além das tarefas relacionadas ao processo. Para cada célula de produção existe um supervisor. O supervisor faz parte da célula. Veja abaixo as responsabilidades da cada membro da célula:

O papel do operador:

- Processo;
- Controle de custos de alguns itens específicos a área de trabalho;
- Controle da produtividade dos equipamentos;
- Controle dos índices de qualidade;
- Controle de itens relativos ao meio ambiente;
- 5S.

O papel do Líder:

- Todas as responsabilidades do operador citadas acima;
- Papel motivacional;
- Multiplicador de Treinamento – repassa informações de treinamento. Ele tem treinamento e repassa as informações como multiplicador;
- Responsabilidade por coordenar e puxar as reuniões das células;
- Divulgação de informações para os participantes da célula.

“A gente sempre escolhe um líder que seja exemplo para os outros e tem que acreditar no programa. O papel dele é motivar para ser exemplo. Este operador está sendo motivado e preparado para ser um bom supervisor. As chances dele mostrar que ele pode ser um bom supervisor é sendo um bom líder. Para eles o bom líder já uma vitrine pra ser um bom supervisor. O líder é escolhido pelo supervisor e pelo gerente. Não tem um tempo definido para ele permanecer no cargo e não tem um salário diferenciado dos outros”. (Gerente da área de *Packaging*).

O papel do Supervisor:

- Avaliação semestral formal de todos os operadores;
- Monitorar os itens de desempenho;
- Repassar as metas dos gerentes para os operadores da célula;
- É responsável pelo gerenciamento da rotina da célula;
- Responsabilidade das reuniões das células;
- O supervisor junto com o pessoal operacional planeja as férias;

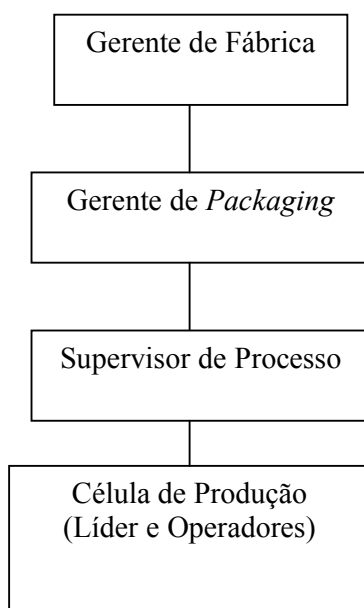
- Responsável pela gestão do pessoal da célula;
- Responde pelo desempenho do operador.

“O supervisor não é o cara que coloca a máquina para rodar, ele é o cara que vai cuidar dos funcionários para que eles cuidem das máquinas. Então cada vez mais ele é a pessoa por trás da máquina e que faz as coisas acontecerem. Que gerencia o seu pessoal, e sua equipe, que gerencia folga, férias, salário, conflitos, que treina, que vê a multifuncionalidade. Ele vai pra linha para ver as coisas que estão acontecendo, pra sentir a necessidade das pessoas, realocação, treinamento, motivação. Esse é o nosso sonho de supervisão”. (Gerente de Recursos Humanos).

A resolução de problemas é feita pelo supervisor, o líder e os operadores.

A figura 3 mostra o organograma de como é a estrutura atual:

FIGURA 3 – ESTRUTURA ATUAL DA EMPRESA *BETA*



Atualmente a área de *packaging*, possui quatro supervisores um para cada célula de produção.

A empresa *BETA* assim como outras empresas do grupo estão migrando para um aumento da autonomia do operador. O objetivo é retirar o supervisor das células, ele é considerado hoje um integrante da célula, isto quer dizer que há um supervisor para cada célula. Reduzir de quatro para um único supervisor que estará atuando como um facilitador, inclusive o nome do cargo de supervisor estará passando para orientador.

Suas responsabilidades de chefia serão repassadas ao líder e estas estarão sendo distribuídas para os integrantes das células. Este novo programa estará iniciando sua implementação durante o ano de 2003.

O aumento da autonomia está vindo da necessidade de redução de custos via redução de pessoal de *staff*, principalmente da área de manutenção.

“E ainda hoje apesar da empresa dominar 75% do mercado, ela tem metas muito audaciosas em relação aos acionistas, em relação a manter a empresa competitiva no mercado de ações. Então a empresa coloca metas de custos cada vez mais apertadas. Para obter estas metas de custos ela tem que reduzir o número de pessoas, porém manter a qualidade da mão-de-obra, e dar bons resultados, então tem que ter um gerenciamento muito bom até a operação”. (Gerente da área de *Packaging*).

#### Metas e Missão da empresa

A missão é produzir cervejas e chope, para região do Paraná e Santa Catarina com qualidade e baixo custo.

As metas vindas da matriz são basicamente cinco. Estas metas são relacionadas a custos variáveis de produção, produtividade da linha, qualidade do produto, retorno do produto com defeito e a meta de excelência, que é um programa que abrange todas as fábricas do grupo. Este programa é específico do grupo e é anual. Todas as empresas competem entre si para ver quem é a melhor em uma série de características, que é baseado no programa nacional de qualidade. No ano passado a empresa *BETA* ficou em 8º lugar entre as fábricas do Brasil e as internacionais (Argentina Paraguai, Uruguai e Venezuela).

#### 4.2.2 Os Quatro Facilitadores

A seguir serão analisados os facilitadores na empresa *BETA* tomando como base os quatro facilitadores que são os focos deste estudo: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking.

Juntamente serão analisados os facilitadores adicionais e os dificultadores que foram experimentados na prática pela empresa. As questões básicas desenvolvidas nesta seção referem-se às reflexões levantadas no referencial teórico.

#### 4.2.2.1 Comunicação

A empresa possui uma área voltada à comunicação interna e está ligada ao Recursos Humanos.

A comunicação na empresa *BETA* é um facilitador que vem sendo muito valorizado no processo de mudança. Não só porque é um dos itens avaliados pela empresa para integrar o *book* do Programa de Excelência Fabril, mas também porque segundo a Gerente de Recursos Humanos os itens solicitados no guia representam somente uma pequena parte de todos os itens que compõe todo o sistema de comunicação atual da empresa.

“O ano de 2002 foi o ano mais valorizado, no sentido de ter mais material de apoio disponível. Inclusive este ano foi o primeiro ano que a comunicação foi incluída no programa de excelência. Anteriormente a empresa via a comunicação como uma “boa prática” hoje em dia vale pontos para o Programa de Excelência.” (Gerente de Recursos Humanos).

Existe um guia trimestral de ações que a área de comunicação deve elaborar durante aquele trimestre num determinado prazo. Segundo a Gerente de Recursos Humanos a empresa faz 10% do que está sendo requisitando no guia.

Todos os murais, eventos, comunicados de reunião e premiação são realizados pela área de comunicação.

Comunicação Informal – Observou-se em todas as entrevistas, com os gerentes de Recursos Humanos e de Área, o Supervisor, o Operador e o Líder, que existe uma liberdade bastante grande dos operadores e líderes em falar com os Gerentes. Esta situação era muito diferente há alguns anos atrás, antes da implementação das células de produção. A hierarquia era muito rígida e formal o que dificultava a comunicação horizontal. Nota-se hoje a facilidade de acesso do pessoal

operacional à área de Recursos Humanos e ao Gerente de Área. O escritório do pessoal administrativo está em uma sala ao lado da produção. Todo o pessoal de *staff* inclusive os gerentes de Área e a Gerente de Recursos Humanos estão sentados em um mesmo espaço físico, sem paredes ou divisórias, em uma sala separada da produção por janelas de vidro.

Quando o Operador e o Líder foram questionados a respeito da facilidade de se comunicar com a chefia direta e indireta, a resposta foi a seguinte: “... principalmente nos dias de hoje a gente tem bem mais liberdade com a chefia. Se a gente não entendeu a gente volta a perguntar tanto para o supervisor quanto para o Gerente de Área e para o Gerente de Fábrica”.(Operador de Produção)

Este depoimento confirma a colocação da Gerente de Recursos Humanos:

“A empresa hoje é muito informal, é muito comum os operadores passarem pela minha mesa e perguntarem muitas coisas. Não tem essa de não vou perguntar para o Gerente da Fábrica ou para a Gerente de Recursos Humanos, não existe isso. Não era assim no passado, foi sendo criado com a redução hierárquica com a criação dos grupos, cada vez mais a empresa busca essa proximidade entre o nível gerencial e o nível operacional. Como a empresa é pequena todo mundo se conhece pelo nome, então fica mais fácil esta proximidade.” (Gerente de Recursos Humanos).

Comunicação Formal - Como instrumentos de comunicação interna da empresa foram citados os quadros de avisos, as reuniões, a *intranet*, em que todos os funcionários diretos e indiretos têm acesso, o jornal interno com notícias gerais da empresa e os programas de sugestões.

Instrumentos de Comunicação:

Os mais importantes meios de comunicação apontados pelas gerências e pelos operadores, integrantes das células de trabalho foram em ordem de importância:

- 1° - Reuniões
- 2° - Quadro de avisos
- 3° - *Intranet*
- 4° - Sistema de sugestões
- 5° - Jornal Interno da companhia

Reuniões - Ocorrem mensalmente na empresa, reuniões para qualquer dúvida e sugestão. São reuniões da operação com a gerência de fábrica (somente o operador com o gerente), reunião da supervisão com a gerência de fábrica, reunião semanal da gerência da área com a supervisão e reuniões semanais dos integrantes das células.

Então a agenda de reuniões é muito grande para que a comunicação possa sempre estar passando. Comunicação é uma das crenças da empresa. A empresa tem nove crenças e a comunicação é uma delas. As outras crenças são: lucro, pessoas, clientes (revendedores), consumidores, marcas, qualidade, meio ambiente e comunidade, comunicação e ética.

Quadro de Avisos – Existem cinco quadros grandes, um na portaria, um no refeitório, um no laboratório, outro na sala do administrativo e um na entrada da área fabril.

As informações contidas nestes quadros são tanto as notícias de toda a empresa quanto as notícias da filial em estudo. Informações como data de entrega das cestas de Natal, data da festa de Natal, lista dos aniversariantes do mês, agenda das reuniões com operadores, supervisores e gerentes de área.

Na entrevista com os operadores, os quadros de avisos foram apontados como um meio de comunicação muito utilizado por todos da área produtiva.

*Intranet* – O portal é uma ferramenta da empresa que leva informação a todos os funcionários de todas as fábricas. O funcionário pode dar feedback uma vez que requisitado. Por exemplo, pesquisa de satisfação da festa de natal, o que o funcionário achou, respostas fechadas como ruim, ótimo, excelente, bom e perguntas abertas para redigir.

Também no portal o funcionário pode participar de sala de reunião virtual, ele pode tirar dúvidas sobre as melhorias aplicadas em outra fábrica, pode solicitar carona, enfim, conversar com funcionários de todas as fábricas do grupo.

O portal é interligado em todas as unidades, a primeira tela é o portal corporativo, nesta tela os funcionários ficam sabendo de notícias que interessam a

todas as empresas do grupo. Também incluem questionários, formulários, pesquisas, enquetes de todo o grupo. Uma das páginas é sobre a filial de Curitiba. A área de comunicação da empresa em estudo é responsável por colocar os dados desta empresa. Informações do tipo, pesquisa de benefícios, aniversariantes do mês, eventos, cardápio do mês e agenda de reuniões. Só que ainda é sub utilizado principalmente pelas áreas fabris por uma questão de dificuldade de tempo hábil e hábito de acesso, então, para reforçar as informações deste meio de comunicação todas as informações do portal são colocadas nos quadros de avisos.

Programa de Sugestões - O programa de melhorias, banco de idéias, ou programa BIS, tem um programa de sugestões no site da companhia. Este banco de idéias está num site corporativo. O operador traz a sugestão às reuniões semanais da célula e o próprio grupo decide se vale à pena colocar no site. Para a idéia entrar no site é preciso que esta seja aplicável a qualquer outra empresa do grupo. O gerente de área aprova esta sugestão e também decide se ela vai ou não para o site.

O programa BIS foi implementado recentemente pela empresa. Pode-se pesquisar em outra fábrica quais foram os trabalhos de melhoria realizados para implementar no mesmo tipo de maquinário.

As sugestões que não entram no BIS irão fazer parte de um outro programa chamado de RSM. Estas sugestões também são analisadas pela célula nas reuniões semanais.

Na visão do operador de produção, é um programa interessante porque ele permite que se faça um benchmarking nas boas idéias implementadas por outras fábricas do grupo. “É muito bom, o pessoal participa bastante. A gente tem uma planilha, lá a gente lança todas as idéias do grupo e aí na reunião a gente vê se dá para implementar, quais são os ganhos daquela melhoria, se tem custos”. (Operador integrante das células de produção).

Não existem metas para nenhum dos dois programas. De acordo com a Gerente de Recursos Humanos o programa BIS não tem uma utilização tão grande.

Outras sugestões e perguntas em geral são registradas pelo pessoal de comunicação da área de Recursos Humanos nas reuniões mensais com todos os funcionários e o Gerente de Fábrica, as respostas se não imediatas são dadas sempre na reunião do mês seguinte.

Jornal Interno - Não há um jornal interno da empresa *BETA*. Existe somente uma revista corporativa que é mais um informativo do que está acontecendo em todas as fábricas do grupo.

Síntese dos Resultados – Tomando-se como base o referencial teórico presente nas considerações básicas do item 2.3.2.1 sobre o facilitador em questão, pode-se dizer que a comunicação na empresa *Beta* é evidenciada através dos fluxos *top-down* e *bottom-up*, principalmente via comunicação informal. A comunicação formal é mais valorizada nas reuniões. É interessante observar que o quadro de avisos, que é um meio que não permite feedback está como o segundo meio de comunicação valorizado pela empresa.

#### 4.2.2.2 Treinamento

A empresa *BETA*, sabendo que com uma mão-de-obra com baixa escolaridade não conseguiria fazer com que os operadores adquirissem mais responsabilidades, como TPM, computação para manusear as máquinas cada vez mais automatizadas, ter acesso ao meio de comunicação utilizado pela empresa via *intranet*, e outros, foi estabelecida uma meta para que todos os operadores de produção tenham o segundo grau completo. Atualmente 95% dos operadores de produção possuem o segundo grau completo. Segundo a Gerente de Recursos Humanos, os operadores estabilizaram e não mostram interesse em continuar os estudos e ingressar na faculdade. “Apesar de não serem mais contratados pessoal sem o segundo grau completo, o pessoal estacionou”.(Gerente de Recursos Humanos).

A empresa oferece aos seus funcionários os treinamentos do tipo técnico comportamental e gerencial para capacitá-los para o trabalho em grupo, que são realizados internamente e externamente, sendo que a maior parte dos treinamentos é evidenciada internamente.

Os treinamentos para operadores foram em sua totalidade treinamentos técnicos: Treinamento de 5Ss, padrões de medição, padronização, gerenciamento de rotina, como funciona um processo de auditoria (como eles seriam auditados, como atender o auditor) tanto interna como corporativa.

Estes treinamentos foram em sua maioria ministrados pelo SENAI.

Líderes e Supervisores receberam Treinamentos de Liderança e Trabalho em Grupo. O conceito de *coach* é cada vez mais disseminado para os líderes e o supervisor.

O pessoal operacional não participou até o momento de treinamentos comportamentais. “Não há um treinamento específico sobre comportamento para os operadores. A gente fala, conversa muito com o pessoal da célula, mas é informal.” (Supervisor).

Foram 40/horas/funcionário/ano de treinamento técnico para o pessoal operacional para a implantação do programa em 2000. A partir de 2001 o volume de treinamento reduziu. Todo o ano é feito um diagnóstico de carências para o próximo ano.

Até 2000 a empresa tinha muitos treinamentos para o pessoal operacional, porém foi dada bastante ênfase à manutenção (TPM) pelo SENAI. Em 2001 e 2002 os treinamentos pararam por que muitos dos operadores já estavam formados. Em 2003 a empresa vai retomar a carga de treinamentos objetivando a reciclagem.

Questionada sobre as metas para treinamento a cada ano, a Gerente de Recursos Humanos afirmou que não há meta em horas/homem para treinamento, “Eu tenho que atingir todos os treinamentos requisitados pelas áreas”.(Gerente de Recursos Humanos).

Palestras Internas e Fitas de Vídeo - A empresa não costuma trazer palestrantes da área para o pessoal das áreas produtivas.

Orçamento - O orçamento dedicado pela matriz para a filial em Curitiba no ano de 2002, equivale a R\$35.000,00/ano.

Segundo a explicação dada pela Gerente de Recursos Humanos a área de treinamento tem que cumprir 80 a 100% do que a matriz dá em dinheiro, se a área de treinamento realizar menos de 80% a empresa perde pontos para o Programa de Excelência.

Sistema de Avaliação dos Resultados dos Treinamentos e Levantamento das Necessidades - O sistema de avaliação do funcionário é semestral, e foi implementado a partir de setembro de 2002. Neste sistema de avaliação é verificada a eficácia dos treinamentos que o operador e o líder obtiveram, assim como é realizado o levantamento das necessidades de treinamentos para o próximo semestre. Este sistema de avaliação está relacionado a avaliação semestral do operador. Por exemplo: foi diagnosticado que o operador tem uma dificuldade técnica em algum item, o gerente da área produtiva e o supervisor colocam na avaliação a necessidade de capacitação do operador em um determinado treinamento técnico, na próxima avaliação ele irá ser avaliado pelo seu desempenho pós-treinamento. Quem faz a avaliação do operador é o supervisor, depois de realizada a avaliação, o gerente da área revê a avaliação e referenda.

Numa referência a satisfação do Gerente da Área de *Packaging* pelos treinamentos oferecidos aos operadores ele diz que o retorno é sentido imediatamente após o treinamento e que ele sente que mais treinamento se faz necessário. “Eles respondem bem ao treinamento, inclusive é uma reação imediata na motivação. O treinamento é uma das principais carências nossas atualmente.” (Gerente da Área de *Packaging*).

De acordo com os depoimentos do Operador e do Líder, existe uma necessidade de realimentação de treinamentos, principalmente técnicos. “Eu sinto que

os treinamentos em geral atendem bem ao que eu preciso.” “...eu fiz um de técnicas de apresentação, não fiz o de capacitação do líder eu estava de férias, mas meus colegas eu sei que fizeram.” (Líder). “...qualidade e computação eu acho que necessitamos mais treinamento, para ir se atualizando por que cada dia a gente faz coisas novas.” (Operador de Produção).

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sintetizado nas considerações básicas da seção 2.3.2.2, foi observado no decorrer da seção que a implementação das Células de Produção na empresa *BETA* veio acompanhada de um investimento em treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos, principalmente via educação básica (todos os funcionários devem ter segundo grau completo) como forma de prepará-los para a mudança e fazendo com que todos se comprometam com o programa. Num segundo momento houve grande preocupação com a capacitação em manutenção preventiva. Percebe-se que os cursos oferecidos pela empresa para os operadores visam o desenvolvimento de habilidades técnicas. Os Líderes e os Supervisores tiveram acesso ao treinamento comportamental.

O levantamento das necessidades de treinamento é feito através da observação, da solicitação dos supervisores e dos gerentes, da modificação do trabalho e da avaliação de desempenho. Na avaliação dos resultados dos treinamentos são levadas em consideração as modificações desejadas no comportamento dos empregados. Porém não existe uma relação clara dos resultados do treinamento com a consecução das metas da empresa.

#### 4.2.2.3 Recompensa

Na descrição do processo de implementação das células de produção citados na seção 4.2.1.2, a Gerente de Recursos Humanos afirma que o guia de Orientações para Implantação de Gestão por Células elaborado pela matriz, foi bem claro no que diz respeito a implementação: treine, implante, verifique e premie. “A matriz achava

que sem a premiação os funcionários não estariam motivados.” (Gerente de Recursos Humanos).

Então no início houve uma preocupação muito grande da empresa em recompensar as melhores células por seu desempenho. Hoje esta preocupação ainda existe, mas não mais na forma de viagens. Agora as melhores células são premiadas com troféus e certificados, sendo entregues nas reuniões mensais com toda a fábrica presente e tendo as melhores práticas estampadas nos quadros de avisos.

Bônus de Participação nos Lucros – o Bônus de participação nos lucros está atrelado ao Programa de Excelência Fabril, este programa, conforme foi descrito anteriormente é que determina a remuneração variável do funcionário.

Quanto mais pontos a fábrica conquistar mais próxima das primeiras colocações no *ranking* da empresa. Sendo assim maior será a fatia a ser distribuída para os funcionários. Este programa envolve as atividades das células de produção e as metas conquistadas por elas. Daí o engajamento das células em atingir as metas. As metas são coletivas, o programa não avalia o funcionário individualmente. O desempenho individual foi implementado pela primeira vez este ano e funciona da seguinte forma: é verificado o comprometimento, a vontade de atingir as metas, o relacionamento com a equipe e a participação. Não está associado a nenhuma forma de recompensa.

A empresa possui metas que são as mesmas da matriz. Estas metas são desmembradas desde o Gerente da Fábrica até as células de produção. Porém, algumas metas diferem de célula para célula, pois podem ser diferentes devido ao processo, tipo de maquinário e insumos.

As metas das células são basicamente: Produtividade (eficiência da célula e rendimento da máquina), qualidade (itens com defeitos x produção do mês; são coletadas amostras e feitas análises), custos (consumo e controle de determinados insumos), a meta principal é atingir um percentual 85% dentro da avaliação. É uma avaliação do grupo aplicável a todas as células através de um check list, a grande meta das células é atingir um mínimo de 85% de todo o check list. A célula que mais se

destaca recebe do gerente da fábrica um diploma e um troféu. Este sistema é uma forma que a empresa adotou para se motivar as células a obterem um bom desempenho e cumprir com as determinações da matriz.

“No início existia uma forte competição entre os grupos. Em 2000 e 2001 as auditorias eram trimestrais e a cada semestre a melhor célula ganhava um prêmio, viagem para o Beto Carreiro, mas quando a cultura de células foi assimilada a empresa não investiu mais em um motivador tão grande. Hoje a melhor célula recebe do Gerente da Fábrica, na frente de todos os funcionários, um diploma e o troféu do melhor. Então o comprometimento é muito grande. Percebe-se que há um interesse muito grande dos operadores em correr atrás deste reconhecimento. Mexe muito com o orgulho de cada um. Atualmente este sentimento de competição é menor mais ainda existe.” (Gerente de Recursos Humanos).

De acordo com o depoimento da Gerente de Recursos Humanos foi necessário que as células fossem motivadas no início do programa com premiações mais significativas. As premiações foram bastante eficazes e ajudaram a puxar o programa no primeiro momento. Atualmente os funcionários entendem a importância da participação de todos e lutam cada vez mais para conquistar a premiação. Segundo ela a vibração não era tão forte no começo, agora as células fazem até faixa com inscrições do tipo: O Troféu é nosso!

“No início foi dada uma viagem, hoje é dado um troféu. A gente até foi tirando isso para ver como as coisas iam acontecendo. Então hoje a grana que a gente usava para viagens de um grupo a gente usa para fazer a festa do dia das crianças para a fábrica inteira. O dinheiro sempre foi apertado então a gente tinha que optar por uma coisa ou outra. Então foi diminuindo a premiação porque a gente entendeu que não precisava toda vez “mostrar a cenoura” para o cara correr, ele tem que correr porque ele entende que aquilo é importante.” (Gerente de Recursos Humanos).

Já na percepção do Gerente da Área de *Packaging*, que tem um tempo de empresa maior, as premiações já existiam antes mesmo da formação das células de produção e não se mostrou uma experiência com bons resultados logo no início. Somente após a implantação das células de trabalho e da sistemática de implementação elaborada pela matriz foram aplicadas é que os melhores resultados vieram a ocorrer.

“...as premiações são simbólicas, troféus, diplomas, isso iniciou em 98. Em 95 quando foi implantado o TPM a gente colocou os pés pelas mãos, a gente atrelou a ascensão dos funcionários com o cumprimento das etapas do TPM, aí não funcionou. Quando a gente parou com isso aí e

implementou o programa de células de produção e o reconhecimento veio de outra forma, o programa começou a andar.” (Gerente da Área de *Packaging*).

Reconhecimento pelas Melhores Sugestões – O programa BIS, por si só já é um reconhecimento a nível corporativo. Este programa permite que somente as melhores idéias, desde que seja possível implementar em outras unidades do grupo, sejam colocadas no site da empresa. O nome do funcionário e sua sugestão poderão ser compartilhadas com outros colegas da empresa. O depoimento do Líder de célula expressa a satisfação dele com o reconhecimento não só da empresa como do grupo e confirma a recompensa financeira e as viagens que ele fez a outras fábricas para ensinar a aplicação da sua idéia. “Eu bolei um trabalho de redução de consumo de água e fiz um trabalho de conscientização com o grupo, e o grupo (célula de trabalho) me apóia muito... com esse trabalho eu viajei para outras empresas do grupo para mostrar o trabalho. Ganhei um dinheirinho. O trabalho foi divulgado em um encontro em Belo Horizonte, eu fui lá ser homenageado e ganhei um troféu que está na minha área de trabalho.” (Líder)

Reconhecimento pelo bom Trabalho Realizado - De acordo com o Gerente da área, tanto ele quanto o Gerente de Fábrica fazem um reconhecimento nas reuniões mensais com todos os funcionários. Ele cita ainda que estes reconhecimentos são bastante importantes para os operadores e que eles sabem que o nome deles poderá ser cotado para uma futura promoção. “... para eles ainda vale a satisfação pessoal, eles sabem que isso está contando pontos para um possível recrutamento interno.” (Gerente da área de *Packaging*).

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sobre o facilitador em questão, citado nas considerações básicas da seção 2.3.2.3, observa-se que em um primeiro momento a empresa valorizou bastante a recompensa monetária como forma de motivação para o engajamento dos funcionários ao novo programa. Neste momento a recompensa era na forma de viagens para toda a célula bem como por prêmios

individuais em dinheiro. Atualmente são fornecidos prêmios individuais em dinheiro e troféus e certificados para as células que mais se destacam.

#### 4.2.2.4 Benchmarking

O facilitador em questão é realizado constantemente dentro da companhia e é muito valorizado não só pela mesma, mas também pela própria empresa. Porém não existe um planejamento das atividades de benchmarking pela empresa.

Benchmarking Mundial - Como foi descrita na seção 4.2.1.2, a companhia é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior empresa de bebidas do mundo em termos de volume de produção.

A empresa é benchmarking em qualidade, perdas, custo, produtividade, para outras empresas do grupo, considerando que a empresa se encontra em oitavo lugar no Programa de Excelência da Companhia.

Benchmarking Externo – A empresa *BETA*, assim como as outras fábricas do grupo, somente utilizam indicadores das empresas da companhia. Este benchmarking é realizado através do compartilhamento das melhores práticas via programa BIS, assim como via o Programa de Excelência Fabril.

Benchmarking Interno – o benchmarking interno pode ser percebido nas áreas de fabricação e na área de utilidades (maquinário pesado, caldeiras). Estas foram usadas durante muito tempo como benchmarking, as outras áreas visitavam as áreas citadas com frequência. Estas áreas evoluíram mais do que as outras porque, segundo a Gerente de Recursos Humanos “a liderança ajudou, a escolaridade é mais alta nestas áreas e a vontade deles era maior também.”

O programa que estimula as células a alcançarem suas metas, faz com que estas façam da célula campeã o benchmarking da empresa. Isto está claro no depoimento do Gerente da Área de *Packaging*: “As células campeãs servem de

benchmarking para outras células como desafio para alcançar o troféu daquela célula. A gente não criou um sistema de benchmarking para as células tomarem como exemplo, ele veio naturalmente, é um benchmarking ideal que veio de dentro da planta e que serve de espelho para as outras.” (Gerente da Área de *Packaging*).

Visitas a Outras Empresas – Visitas de benchmarking a outras empresas do grupo ocorreram no início da implantação das células de produção e foram realizadas somente pelo pessoal de Recursos Humanos a fábrica de Lajes em Santa Catarina e Agudos em Minas Gerais.

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sobre o facilitador recompensa, sintetizado através das considerações básicas citadas no item 2.3.2.4, pode-se dizer que a empresa *BETA* realiza o benchmarking interno e externo, sendo que o benchmarking externo é realizado com indicadores das empresas do grupo. A empresa ainda realiza o benchmarking em outras empresas do grupo. A companhia a qual a empresa pertence é benchmarking mundial em volume de produção. A empresa não possui um sistema de planejamento das atividades de benchmarking.

#### 4.2.3 Outros Elementos Facilitadores Citados pela Empresa *BETA*

Durante as entrevistas na empresa *BETA* observaram-se alguns facilitadores que contribuíram para o processo de implementação das células de produção. Nesta seção serão descritos estes facilitadores.

##### Papel da Liderança:

Tanto para a Gerente de Recursos Humanos quanto para o Gerente de Área o papel da liderança é fundamental para o sucesso do programa. Na declaração abaixo a Gerente de Recursos Humanos enfatiza o trabalho do supervisor, que é o chefe em contato direto com as células de produção. É interessante perceber que ela coloca o papel de supervisão direta como sendo mais importante do que o nível de escolaridade.

“Os supervisores são a mola. Não tem jeito de implementar alguma coisa sem o intermédio da supervisão. Se a supervisão não acreditar, não comprar a idéia, pode ser o melhor gerente do mundo que ele não vai conseguir implantar. Se a supervisão comprar a idéia, achar que aquilo é bom e passar para o funcionário é conseguido implementar alguma coisa facilmente na área até mesmo em uma área de menor escolaridade.” (Gerente de Recursos Humanos).

#### A Cultura da Organização:

No ponto de vista da Gerente de Recursos Humanos, a maneira como o programa de gestão por células foi focado pela companhia, e a comparação entre as empresas do grupo foi bastante eficaz no período da implantação, pois era um assunto em pauta diariamente. “..., foi muito discutido na época, precisa ser falado muito se não as pessoas esquecem”.(Gerente de Recursos Humanos). A implantação do Guia de Orientações para Implantação de Gestão por Células pela matriz possibilitou que todas as fábricas implementassem o programa ao mesmo tempo e da mesma forma padronizando o sistema e possibilitando assim o a comparação dos indicadores facilitando o benchmarking entre elas.

Aplicação Efetiva de Todo o Ciclo PDCA - Entender e planejar bem o que tem que ser feito para que haja um engajamento e compreensão de todos.

Um check-list de todos os programas que a célula tem que cumprir é aplicado atualmente semestralmente. Antes era realizado trimestralmente. Esse check-list é aplicado pelos auditores internos da empresa. Alguns itens avaliados no check-list estão descritos a seguir: como está o desempenho da célula no programa de 5S's; como o operador entende o programa de qualidade, qual o plano de ação dele. O resultado deste check-list é que premia a célula. Este sistema permite que a área de Recursos Humanos atenda melhor a célula com treinamento ou melhoria do canal de comunicação.

#### Estrutura Hierárquica Enxuta:

Permite um fácil acesso à chefia. Acesso fácil para a comunicação, todos trabalham juntos na mesma sala, as mesas estão uma ao lado da outra. O gerente de

fábrica está sempre na fábrica. Este item foi citado por todos os entrevistados, Gerentes, Supervisor, Líder e Operador.

#### 4.2.4 Dificultadores Citados pela Empresa *BETA*

Alguns elementos dificultadores foram experimentados pela empresa no período de implementação e foram apontados pelos Gerentes nas entrevistas e estão descritos a seguir.

##### Baixo Nível de Escolaridade:

Segundo a Gerente de Recursos Humanos a empresa não conseguiria implementar o trabalho em grupo se o pessoal operacional não tivesse um nível de escolaridade mais alto. “Além do trabalho em grupo foi implementado muita coisa informatizada que você tem que ter um nível de escolaridade mais alto para acompanhar.” (Gerente de Recursos Humanos).

##### Não Mudar as Regras do Jogo:

Este item foi colocado pela Gerente de Recursos Humanos por que as pessoas se confundem quando as regras do jogo mudam. E também porque elas sentem que não há comprometimento dos gestores. “Até hoje a gente sofre por que teve que mudar algumas coisas no meio do caminho às vezes por ordem corporativa, às vezes por que a gente achou que não era o melhor caminho. Se ficar mudando toda hora eu posso cair no descrédito.” (Gerente de Recursos Humanos).

#### 4.3 EMPRESA *GAMA*

Para o estudo da empresa *GAMA* foram realizadas quatro entrevistas com quatro pessoas relacionadas aos grupos de trabalho: o Gerente de Produção, o Gerente de Recursos Humanos e dois trabalhadores diretos.

Além das entrevistas, foram observados documentos internos da empresa como procedimentos, *folders*, boletins informativos e jornais internos.

#### 4.3.1 Aspectos Gerais

##### 4.3.1.1 A Empresa

A empresa *GAMA* pertence ao setor industrial de alimentação e dedica-se especificamente a produção de salgadinhos ou *snacks*. Trata-se de uma empresa de capital estrangeiro situada na Cidade Industrial de Curitiba - CIC

##### 4.3.1.2 O processo de mudança para o trabalho em grupo voltado à produção

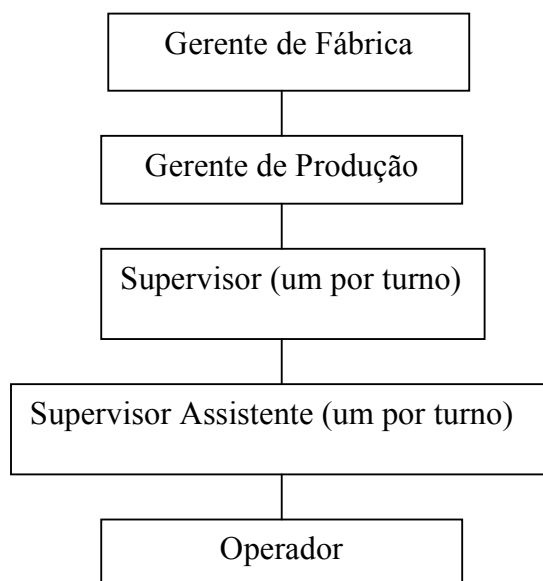
A empresa iniciou o trabalho em grupo no chão de fábrica em 1995 quando foi construído um novo prédio na CIC. Antes desse período ela operava com a organização tradicional no chão de fábrica.

Até o ano de 1995 a empresa ocupava um único prédio em um bairro próximo ao centro da cidade. A partir deste ano iniciou-se a mudança do prédio antigo para o prédio novo na CIC com novas linhas de produção. O corpo gerencial viu aí uma possibilidade de inserir novos conceitos de organização do trabalho. A idéia do trabalho em grupo foi trazido pelo Gerente de Fábrica. Ele repartiu a idéia com o Gerente de Produção, os Supervisores e os Assistentes dos Supervisores e juntos iniciaram leituras sobre trabalho em grupo, discussões e reuniões para estabelecer um plano de ação. Neste momento perceberam a necessidade de formar com outras áreas da fábrica um grupo multifuncional de projeto para atender o trabalho em grupo na produção. Então foram adicionados ao grupo de projeto: o Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Qualidade e o Gerente de Manutenção.

Os operadores foram informados do andamento do novo projeto através de reuniões e treinamentos. E em 1995 um grupo de trabalho piloto foi formado em uma das linhas de produção este grupo era chamado de células de produção e era formado

por oito participantes para cada um dos três turnos. A figura 4 ilustra o organograma para entender como era a estrutura hierárquica neste momento.

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA ANTERIOR AOS GRUPOS DE TRABALHO NA EMPRESA *GAMA*



Os grupos de trabalho foram divididos por linha de produto e começaram a receber então algumas responsabilidades tais como 5S's, TPM e atividades de *kaizen*. Este tipo de grupo de trabalho, definido por Salerno como grupos ao estilo clássico Toyota, operou com este conceito por cerca de um ano.

Enquanto as células de produção estavam sendo implementadas o grupo de projetos verificou que era possível aumentar as responsabilidades dos operadores. A partir de 1997 iniciou-se um processo de aumento da autonomia, o operador agora participava mais do TPM e das atividades de *kaizen*, aplicava um check-list de 5Ss. Então o grupo responsável pelo projeto percebeu que as células estavam migrando para grupos semi-autônomos. Foi neste momento que o nome GSAs foi firmado.

Neste momento o grupo do projeto questionou até onde iriam as autonomias dos grupos. Foram então listados as autonomias que eles gostariam que as GSA tivessem.

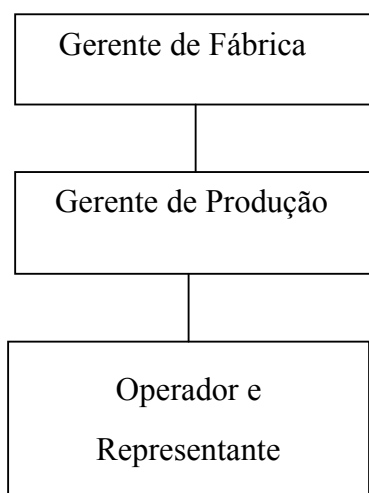
Num segundo momento sentiu-se que era o momento de se implementar o GSA nas outras linhas, porém verificou-se que o nível de escolaridade dos operadores estava baixo para que eles pudessem desenvolver as novas responsabilidades. O departamento de Recursos Humanos estabeleceu duas fases para o aumento do nível de escolaridade, uma primeira fase para aqueles que não tinham o primeiro grau completo e num segundo momento para aqueles que não tinham o segundo grau completo. Atualmente todos os funcionários possuem o segundo grau completo

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos, demissões ocorreram para funcionários que não tinham o perfil para trabalho em grupo. “... é fundamental que as pessoas saibam trabalhar em equipe. Se há uma pessoa muito individualista que não se enquadra houve demissão. Foram poucas as situações.” (Gerente de Recursos Humanos).

Sendo assim, as GSAs foram disseminadas para as outras linhas e conforme os operadores realizavam novas atividades, verificou-se que se fazia necessário um canal de comunicação. Foi aí que entrou o representante. Este representante nada mais é do que um porta voz que tem como responsabilidades básicas levar as informações estratégicas da gerência para o restante do grupo. O representante não é fixo ele muda ano a ano. “Ele não é chefe, não ganha mais por isso, ele é o representante do GSA. É a pessoa que quando eu quero falar alguma coisa vai disseminar para o grupo. Cada turno tem um representante.” (Gerente de Produção).

A estrutura organizacional passava por uma reestruturação neste momento. Os cargos dos Supervisores e os Assistentes dos Supervisores foram eliminados. Conforme o organograma atual ilustrado na figura 5.

FIGURA 5 – ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA GAMA



Os supervisores e alguns assistentes foram realocados para outras áreas e outros assistentes foram demitidos.

É importante apontar as diferenças dos papéis dos operadores e dos representantes para que se entenda quem faz o que:

O representante é um dos integrantes do grupo. O representante sai da linha e acessa todas as informações necessárias através do computador que está ao lado da linha onde ele e o grupo trabalham. O representante não é responsável pelo grupo ele representa o grupo, ele ocupa a função por 1 ano e é escolhido pelo grupo.

Abaixo estão descritas algumas das responsabilidades dos representantes:

- Convoca e facilita as reuniões;
- Representa o grupo perante a gerência e áreas de apoio da fábrica nos assuntos dos GSA;
- Multiplica as informações para o grupo;
- Mantém o grupo unido buscando consenso nas situações de conflito

Cada operador se responsabiliza, além da operação em si, por outras tarefas. Cada operador não é responsável por todas as operações abaixo, elas estão distribuídas entre eles;

- Discutir a programação de produção com PCP;
- Elaborar a programação de férias;
- Controlar e abonar faltas e atrasos;
- Negociar prioridades com áreas de apoio;
- Controlar o revezamento de linhas;
- Contratação e demissão de temporários e participação na efetivação;
- Rejeitar produtos fora do padrão de qualidade;
- Efetuar testes, relacionados a aumento de produtividade e melhoria da qualidade;
- Autorizar serviços de terceiros na produção e monitorar os trabalhos; Controlar e apresentar os resultados da linha/turno;
- Negociar prioridades com as áreas de apoio (Qualidade, Manutenção, Suprimentos, Engenharia e Recursos Humanos);
- Avaliar e participar do plano de desenvolvimento dos Ajudantes;
- Garantir os recursos para o adequado funcionamento da linha;
- Realizar análise de defeito dos produtos (bolhas, aparência, etc);
- Dispensar funcionários durante o turno.

No início deste ano foi criado um grupo piloto com o intuito de aumentar ainda mais a participação do operador. Este novo grupo chama-se TAG – Times Auto-Gerenciáveis. O quadro 4 a seguir mostra algumas das diferenças entre o GSA e o TAG:

QUADRO 4 - AS DIFERENÇAS ENTRE O GSA E O TAG

GSA	TAG
<b>TPM</b> – Quando o equipamento demonstra algum problema o operador comunica ao Gerente de Produção. Este verifica o problema e orienta o operador a comunicar ao pessoal da manutenção e a negociar com o PCP o melhor momento da parada da máquina para manutenção.	<b>TPM</b> – O operador informa ao Gerente de Produção o problema do equipamento após ele ter comunicado a manutenção, e já informou ao PCP quando é o melhor momento para ele parar a máquina.
<b>Planejamento das Férias</b> – A empresa passa as regras e os operadores planejam suas próprias férias junto com o grupo.	<b>Planejamento das Férias</b> – Os operadores planejam suas próprias férias junto com o grupo. Porém eles não têm regras impostas pela empresa.
<b>Remuneração Variável</b> - Inexistente	<b>Remuneração Variável</b> – Existente

FONTE: Entrevista com Empresa *GAMA* – NOV 2002

De acordo com o depoimento dado pelo Gerente de Produção, a empresa não teve um planejamento para a implementação do trabalho em grupo. Conforme as situações foram aparecendo eles foram dando mais autonomia para os grupos. O grupo de projetos preferiram que o próprio grupo mostre as suas necessidades de treinamento, da necessidade de suporte de outras áreas, das informações necessárias que se fazem necessárias, somente então o grupo de projetos toma as decisões estratégicas. Tem sido assim desde o início até os dias de hoje mesmo com o TAG. “As pessoas pensam que a gente tinha um plano, a gente não tinha um plano a gente tinha valores e alguns conceitos e sabia onde a gente queria chegar.” (Gerente de Produção).

### 4.3.2 Os Quatro Facilitadores

A seção a seguir objetiva à análise dos elementos que contribuíram no processo de mudança na empresa *GAMA*. Para esta análise, as variáveis estudadas serão os quatro facilitadores abordados no referencial teórico: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking e serão levantados outros facilitadores assim como os dificultadores vivenciados pela empresa.

#### 4.3.2.1 Comunicação

A comunicação na empresa *GAMA* tem uma área de comunicação na matriz em São Paulo, funcionando há 3 anos e abrange a comunicação de todas as 3 fábricas no Brasil. Na empresa em estudo não possui um setor de comunicação.

Comunicação Informal – Observou-se em todas as entrevistas realizadas com os Gerentes de Recursos Humanos e de Produção, o Operador integrante do GSA e o operador integrante do TAG, que existe plena liberdade de qualquer operador em falar com os Gerentes de Produção e de Fábrica. Segundo eles esta situação não era assim antes da formação dos GSA. Havia praticamente dois Supervisores (Supervisor e Supervisor Assistente) e mais um Gerente de Produção para se chegar ao Gerente de Fábrica, havia uma hierarquia muito rígida e níveis hierárquicos diferenciados. Atualmente é possível notar principalmente nos depoimentos do pessoal operacional a facilidade em se comunicar com os Gerentes. Atualmente os integrantes do GSA e do TAG fazem apresentações periódicas do andamento das atividades das equipes. “Hoje não, hoje a gente se sente mais a vontade. Mas no passado a gente não tinha acesso aos gerentes.” (Operador integrante do TAG).

No depoimento do Gerente de Produção ele cita que a criação do representante veio da necessidade de melhorar a comunicação da empresa com os outros integrantes dos GSA. “É a pessoa que quando eu quero falar alguma coisa ele é quem vai disseminar.” (Gerente de Produção).

Comunicação Formal - Como instrumentos de comunicação interna da empresa foram citados os quadros de avisos, as reuniões, a *intranet*, em que todos os funcionários diretos e indiretos têm acesso, o jornal interno com notícias gerais da companhia e o programa de sugestão.

Com o intuito de facilitar o acesso dos operadores às informações, como plano de produção, reclamações de clientes, programação de manutenção preventiva, as gerências decidiram fazer com que todas as informações necessárias estivessem à mão dos integrantes do GSA. Foi disponibilizado então todo o material via internet e que também se encontram fixados nas salas de reuniões. No depoimento do Gerente de Produção podemos perceber como foi atendida esta necessidade. “O próprio grupo pediu um facilitador para poder correr atrás das informações, a gerência decidiu diferente, decidiu que o que eles precisavam era que as informações viessem até eles, que estivessem disponíveis”.(Gerente de Produção).

#### Instrumentos de Comunicação:

Os mais importantes meios de comunicação apontados pelas gerências e pelos operadores, foram em ordem de importância:

- 1º - *Intranet*
- 2º - Reuniões
- 3º - Quadro de avisos
- 4º - Jornal Interno
- 5º Programa de Sugestões

*Intranet* - A *intranet* foi citada pelo pessoal operacional como um meio de comunicação bastante útil, pois eles podem se comunicar-se com as outras fábricas para trocar idéias e sugestões, assim como acessar ao sistema SAC da empresa. Segundo eles não só é possível saber quais são as reclamações dos clientes, mas também podem interagir com o site perguntando alguma dúvida que eles tenham. “...a

gente pode se comunicar com o pessoal do SAC, a gente tem acesso aos relatórios do SAC.” (Operador integrante do GSA).

Segundo o depoimento do Gerente de Produção os operadores não usam tanto a *Intranet* como o pessoal administrativo e os representantes.

Em geral o correio eletrônico é bastante utilizado principalmente pelos representantes dos GSA.

Reuniões – As reuniões dos GSA e TAG ocorrem uma vez por semana sendo aproximadamente uma hora de reunião no período de trabalho. O objetivo destas reuniões é basicamente o de informar aos integrantes dos grupos via representante, o desempenho da semana em relação as metas, informações da empresa, paradas de equipamentos para manutenção, agenda de treinamentos, desempenho dos 5S e sugestões de melhoria. Existe uma pauta de reunião prefixada com datas e horários planejados. Reuniões com o Gerente de Fábrica são realizadas mensalmente com todos dos funcionários. Nesta reunião o Gerente de Fábrica apresenta os indicadores da empresa e comunica os principais assuntos da empresa e do grupo aos funcionários.

Existe também uma reunião dos representantes, esta reunião ocorre uma vez por mês, com datas pré-fixadas. É uma reunião informativa, onde as experiências e os desempenhos de cada grupo são compartilhados. “... então foi criada esta reunião somente dos representantes para que todos se reúnam e saibam o que está acontecendo na linha do outro. Porque tem muita coisa que você pode aproveitar. É uma reunião muito mais informativa do que de resolução de problema, resolução de problema está no dia a dia. Eles fazem no horário de trabalho.” (Gerente de Produção)

Quadro de Avisos – Existem cinco quadros de avisos, na entrada da produção, no hall de entrada do administrativo, na área de lazer dos funcionários, no restaurante e no hall da expedição. As informações contidas nestes quadros são as notícias de toda da empresa em estudo. Informações como data de entrega das cestas de Natal, data da festa de Natal, lista dos aniversariantes do mês.

Porém existe, um quadro específico com informações sobre a evolução dos indicadores da empresa. Este quadro está disposto no hall de entrada da produção. Os principais indicadores são:

- Qualidade
- Entrega
- Custo
- Absenteísmo
- Acidentes
- *Savings*

Cada GSA e o TAG têm um quadro da evolução dos indicadores da sua célula, este quadro está fixado próximo à linha de cada GSA. As metas são diferentes para cada GSA porque os equipamentos são diferentes, os produtos são diferentes.

Os principais indicadores são:

- Eficiência de atendimento ao cliente;
- Rendimento de Matéria Prima;
- *Savings*, quanto ele gastou em relação ao ano passado, a mais ou a menos.

Os operadores confirmaram o uso bastante assíduo do pessoal de produção, os quadros de avisos foram apontados como um meio de comunicação muito utilizado por todos da área produtiva.

Jornal Interno – De acordo com os depoimentos dos Gerentes e Operadores o jornal interno é pouco utilizado pelos funcionários. É denominado de: “Fique Sabendo Curitiba” e é elaborado semanalmente pela empresa com notícias da fábrica de Curitiba” tais como: agenda e resultado dos eventos. O Operador do GSA disse no depoimento que os operadores não lêem com constância o jornalzinho semanal. “O Jornal interno a gente quase não fica sabendo” (Operador do GSA).

A integrante do TAG citou a recém criação de um jornal elaborado pelo próprio pessoal do TAG denominado de *Pallet News*. Este jornal foi fixado em todos os quadros de avisos e contém notícias das atividades de melhoria da linha do TAG.

Programa de Sugestões – Não existe um programa formalizado de sugestões. As sugestões são compartilhadas pelos integrantes do GSA e TAG nas reuniões semanais e implementadas conforme o grupo vê sua importância prática. Não há metas para os grupos.

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sintetizado através das considerações básicas citadas na seção 2.3.2.1, observou-se que a empresa está bastante atenta em prover os operadores de informações, fazendo com que estas estejam acessíveis ora via *intranet* ora através de reuniões e quadros de avisos. Há uma grande preocupação para que os operadores saibam onde as informações se encontram e por quem elas são geradas, no caso de dúvidas ou sugestões. Isto demonstra que os *inputs* são mais formais do que informais.

#### 4.3.2.2 Treinamento

Os tipos de treinamentos técnicos e comportamentais nasceram da necessidade que os operadores iam sentindo conforme a demanda de novas atividades iam sendo incorporadas ao seu trabalho. O depoimento do Gerente de Produção descrito a seguir confirma que a princípio não houve um planejamento que cobrisse todas as necessidades de treinamento para preparar o pessoal operacional. Os Gerentes mostraram para os operadores que eles precisavam controlar o consumo de trigo, aroma, e outros via gráficos para que fossem expostos na área de trabalho. Eles pediram então, alguém que pudesse fazer os gráficos para eles. “Nós dissemos que não faz sentido ter alguém fazendo gráfico para eles. Vocês sabem fazer gráfico? Não? Então todos os representantes de GSA tiveram treinamento em *Excel*.” (Gerente de Produção).

A empresa *GAMA* verificou que para o operador receber mais responsabilidades ele precisaria ter o primeiro e o segundo graus completos. Uma mão-de-obra com baixa escolaridade não entenderia de mecânica e eletricidade básicas

para trabalhar com TPM, em equipamentos cada vez mais modernos. Abaixo está o depoimento do Gerente de Produção onde ele descreve como foi esta fase:

“Bem antes de fazer o *roll-out* para as outras linhas a gente teve que fazer uma análise de perfil. Aqui a gente tinha alguns operadores que não tinham o primeiro grau completo. Então a gente disse para eles que a gente vai dar o primeiro grau, não vai te custar nada, vai funcionar da data tal a data tal, só que a partir do ano 2000 nenhum operador pode ficar aqui sem ter o primeiro grau. Quando entrou o ano de 2000 nós demitimos todos os que não tinham, na época eram três ou quatro. A gente falou que ia fazer e aí chegou um ponto que a gente fez. Depois disso a gente falou, que o mercado estava pedindo que todos tivessem segundo grau, a gente está evoluindo na parte técnica, hoje tudo é *tock screen*, PLC, a gente está implementado o trabalho em equipe, vocês precisam saber rodar um PDCA, saber fazer um plano de ação. Quem tem o segundo grau ótimo. Quem não tem e se até 2002 não tiver não vai poder mais fazer parte da empresa. E foi feito isso.” (Gerente de Produção).

A empresa oferece aos seus funcionários treinamentos técnicos e comportamentais para capacitá-los para o trabalho em grupo, sendo que estes treinamentos foram em sua maioria técnicos ministrados internamente e no SENAI. Este ano foram alcançados 18 horas/funcionário tanto técnico quanto comportamental.

Treinamentos Comportamentais – particularmente dois no início da formação dos grupos, relacionamento em equipe e melhora da comunicação para fortalecimento da equipe.

Treinamentos Técnicos – foi necessário desenvolver treinamentos informativos como, por exemplo, ler a informação das metas e como são calculados os KPIs. Treinamentos específicos sobre resolução de problemas, 5Ss, ferramentas do *Microsoft Office*, como *Excel*, *Word*, *Power point*.

Foram um total de 48 horas/ treinamento/ homem no primeiro ano da implantação e no segundo ano 16 horas de treinamento.

Segundo o Gerente de Produção em geral o pós-treinamento é bom e é bem direcionado. Ele cita que no momento há uma necessidade de um reforço nos treinamentos, principalmente os treinamentos que atendam a demanda do TPM.

“Hoje eu acho que o que falta pra gente é esquematizar um pouco mais a questão do treinamento. Fazer um reforço uma realimentação principalmente para o TAG... então a gente fez o treinamento um treinamento técnico com o pessoal, mas ele não está se mostrando mais eficiente. Eu percebo que o pessoal precisa de mais treinamento deste tipo pelos resultados e pelas atitudes dos operadores. Por exemplo, quando eu tenho uma ação corretiva mecânica elas fazem sem problema, agora eletrônica, eles tem que pedir ajuda para a manutenção para coisas relativamente simples. E eu vejo que eles poderiam estar fazendo. (Gerente de Produção).

Palestras Internas e Fitas de Vídeo - A empresa não costuma trazer palestrantes da área para o pessoal das áreas produtivas. Vídeos também não são uma prática comum.

Orçamento - De acordo com o Gerente de RH o orçamento para treinamento que é distribuído para a matriz consta de um único pacote para todas as empresas do grupo e é dividido conforme o planejamento da área de manufatura.

Sistema de Avaliação dos Resultados dos Treinamentos e Levantamento das Necessidades – Não existe uma avaliação formal dos treinamentos realizados. A avaliação das necessidades e dos resultados dos treinamentos são realizados com base nos resultados dos indicadores dos grupos e nas necessidades sentidas pelo Gerente de Produção.

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sobre o facilitador treinamento, busca-se neste segmento tratar as seguintes considerações: o treinamento do pessoal operacional não foi planejado no momento da implantação do trabalho em grupo. Conforme as necessidades foram surgindo, a empresa foi implementando os treinamentos. Até mesmo a educação básica foi adotada como meta a ser atingida devido a necessidade de uma mão-de-obra mais especializada para assumir outras responsabilidades.

Em relação ao levantamento das necessidades de treinamento os principais meios utilizados pela empresa são através da observação, da solicitação dos gerentes, da modificação do trabalho e da avaliação do desempenho.

Quanto a avaliação dos resultados do treinamento a empresa está atenta as modificações desejadas no comportamento dos empregados assim como associa os resultados dos treinamentos com as metas das células que são um desmembramento das metas da empresa.

#### 4.3.2.3 Recompensa

A empresa *GAMA* não fez uso da recompensa monetária no momento da implementação do trabalho em grupo. Porém, atualmente ela está adotando em fase de teste a remuneração variável no TAG. A seguir o depoimento do Gerente de Produção onde ele retrata a ausência de remuneração no início da implementação do trabalho em grupo na produção. “... a gente trabalhou sem um centavo a mais na remuneração deste pessoal. A gente queria uma modificação de cultura, não queira mercenário. Hoje depois que foram feitas todas estas modificações, hoje sim a gente tem o pagamento variável.” (Gerente de Produção).

A empresa utiliza dois tipos de remuneração: o sistema de participação nos lucros e especificamente para o pessoal da produção um programa chamado de Participando de Operações. Este programa estimula os *savings* em relação à matéria prima e funciona com base no sistema de atingimento das metas.

Bônus de Participação nos Lucros – Trata-se de um programa de recompensa individual onde o atingimento de metas tais como qualidade, custo, entrega e a avaliação do desempenho individual e em grupo são considerados. O sistema é anual e é corporativo.

Programa Participando do Sucesso de Operações – É um programa baseado nos *savings* que a produção conseguiu basicamente com o consumo e perdas durante o processo de matéria prima e embalagens. São duas etapas de remuneração uma de janeiro a julho e outra de agosto a dezembro. Um determinado percentual dos *savings* conquistados por cada linha são somados e o valor total é distribuído entre os

operadores. Porém somente as linhas de produção que conquistaram os *savings* participam da distribuição dos ganhos.

Programa de Remuneração Variável – Este programa está em fase de teste e só está funcionando para o TAG. Essa variável é em relação à quantidade produzida em função dos índices de qualidade e da eficiência da linha do TAG. Qualidade, Entrega e Quantidade seriam as três variáveis utilizadas para montar o pagamento variável deles. Esta remuneração equivale a aproximadamente 30% do salário de um operador auxiliar e 15% para um operador técnico (que ganha um pouco mais). No final o montante dos dois são praticamente iguais. “Eles estão assumindo o risco do negócio junto com a gente. Se você produzir menos eu te pago menos, se você produzir mais eu posso te pagar mais.” (Gerente de Produção).

No início do programa os integrantes do TAG ficaram quatro meses sem receber o pagamento variável. Então o gerente responsável pela área percebeu que eles não estavam sendo motivados porque não haviam provado o sabor da remuneração variável. Houve um trabalho de incentivo por parte da gerência. No quinto mês eles atingiram metade das metas do variável, hoje já conseguiram 100% do variável. O Gerente de Produção responsável pelo TAG piloto disse que no início foi difícil para eles entenderem que qualquer motivo, como a falta de matéria prima ou uma parada de máquina, refletiria na remuneração variável deles. “Foi uma chiadeira, nós tivemos que fazer eles entenderem que eles fazem parte do negócio. Mas esta é uma linha piloto, a gente não sabe se vai dar certo, mas por enquanto é assim que está funcionando. E é interessante frisar que os indicadores do TAG melhoraram bastante, estão superando todas as minhas expectativas.” (Gerente de Produção).

Reconhecimento pelo bom Trabalho Realizado - A empresa tem procurado valorizar o reconhecimento do trabalho no dia a dia, seja através de um aperto de mão ou uma palavra. Segundo o Gerente de Recursos Humanos este foi o item de maior insatisfação na última pesquisa de clima realizada na empresa.

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sobre o facilitador recompensa, este segmento trata das considerações básicas levantadas nas considerações básicas da seção 2.3.2.3. Observou-se que a empresa não utilizou a recompensa monetária no momento da implementação do trabalho em grupo. Observou-se que os operadores não sentiram que este poderia ter sido um motivador, para eles o aumento da autonomia foi por si só um fator motivador. Não existe um programa de sugestões com metas e recompensa. É importante ressaltar que a empresa realiza avaliação de desempenho como forma de acompanhamento do desempenho dos operadores. Deste modo os operadores não são premiados eventualmente, mas sim através de um procedimento regido pela corporação. Nos grupos com maior autonomia, denominados pela empresa de TAG's, a remuneração variável ainda está em teste, mas já demonstra interesse por parte do pessoal operacional.

#### 4.3.2.4 Benchmarking

A empresa em estudo se orgulha em ser referência em trabalho em grupo e em qualidade para todas as outras empresas do grupo fora do Brasil.

Benchmarking Mundial - A empresa *GAMA* assim como as outras duas empresas do grupo no Brasil é benchmarking mundial em trabalho em grupo para as empresas do grupo em todo o mundo.

As três empresas do grupo no Brasil também são benchmarking mundial em qualidade, nenhum país do mundo tem a qualidade que as fábricas do Brasil têm. A cada três meses a companhia compra produtos de todas as fábricas, e faz análise laboratorial. As filiais nacionais estão a dois anos e meio sem nenhum problema de qualidade nos produtos. É importante frisar que este resultado ocorreu ao mesmo tempo da implantação dos grupos de trabalho na produção, não podendo se afirmar com certeza que um tenha sido consequência do outro.

Benchmarking Externo – A empresa *GAMA*, assim como as outras plantas do grupo, somente utilizam indicadores das empresas da companhia no Brasil e na América Latina. A empresa realiza um planejamento das atividades de benchmarking, porém voltados ao nível gerencial.

Benchmarking Interno – O benchmarking interno é realizado nas reuniões mensais dos representantes. Nestas reuniões os representantes das GSAs compartilham os resultados em relação as metas de cada GSA, assim como mostram as atividades de melhorias realizadas nas linhas.

O GSA piloto teve como um dos objetivos, mostrar as outras áreas os resultados positivos conquistados, fazendo com que estas se interessassem em participar da formação de outros GSA. A seguir o depoimento do Gerente de Produção descreve este momento. “A gente não teve recurso para aplicar o GSA em todas as linhas, então a gente concentrou os recursos em uma linha. E fizemos com que esta linha piloto aparecesse para que as outras pessoas das outras linhas vissem o bom trabalho que estava sendo realizado lá e sentissem a necessidade de também querer participar. Então esta foi a estratégia de venda da idéia para os outros operadores.” (Gerente de Produção).

Visitas a Outras Empresas – No momento da implementação do trabalho em grupo e das GSAs foram feitas visitas de benchmarking pelo corpo gerencial a outras empresas no Brasil. Porém foram feitas visitas de benchmarking em uma das filiais da empresa em Sete Lagoas.

Síntese dos Resultados - Com base no referencial teórico sobre o facilitador em questão, sintetizado através das considerações básicas citadas na seção 2.3.2.4, em linhas gerais pode-se dizer que a empresa *GAMA* realiza o benchmarking interno e externo. A empresa fez visitas de benchmarking no momento da implementação do trabalho em grupo somente em empresas do mesmo grupo e é benchmarking mundial recebendo inclusive visitas de fábricas de outros países.

#### 4.3.3 Outros Facilitadores Citados pela Empresa *GAMA*

##### Papel da Liderança:

De acordo com o Gerente de Produção, a implementação do trabalho em grupo partiu do Gerente de Fábrica. Este dividiu o desejo de mudança com o corpo gerencial e ao mesmo tempo trouxe a participação deste. “Os gerentes compraram a idéia o que facilitou bastante a implementação.” (Gerente de Produção).

Segundo a empresa, *GAMA*, no início do projeto não foi um engajamento 100%. Alguns Gerentes, Supervisores e Assistentes dos Supervisores foram resistentes a mudança, mas depois ao longo do tempo foi diminuindo. “A mudança mexeu muito com o comportamento e autonomia das pessoas. Tivemos problemas que foram superados.” (Gerente de Recursos Humanos).

##### Melhoria da Qualidade de Vida:

Segundo a empresa, oferecer uma qualidade melhor de trabalho trouxe uma maior motivação para os funcionários. Foram criados uma área de lazer, um campo de futebol, churrasqueira.

#### 4.3.4 Dificultadores Citados pela Empresa *GAMA*

##### Resistência à mudança:

Segundo a empresa *GAMA*, não houve um engajamento 100% no início do projeto. Alguns Gerentes, Supervisores e Assistentes dos Supervisores foram resistentes a mudança, mas depois ao longo do tempo foi diminuindo. “A mudança mexeu muito com o comportamento e autonomia das pessoas. Tivemos problemas que foram superados.” (Gerente de Recursos Humanos).

##### Baixo Nível de Escolaridade:

Este item foi um dificultador apontado pela empresa pois sem um nível de escolaridade maior ela não conseguiria aumentar as responsabilidades dos operadores. “... na época a gente tinha muita gente que não tinha nível de escolaridade. Então para

o trabalhador direto assumir mais responsabilidades e ter mais autonomia ele tinha que ter um nível maior de escolaridade. Porque isto aumenta a capacidade de assimilação, de argumentação e de desenvolvimento. Muita gente não tinha o primeiro grau.” (Gerente de Recursos Humanos).

#### 4.4 EMPRESA *DELTA*

Para o estudo da empresa *DELTA*, foram realizadas quatro entrevistas com pessoas chaves na empresa relacionadas ao programa das EAGs. Foram realizadas entrevistas com o Coordenador do Projeto de EAGs que está ligado ao departamento de Recursos Humanos. Este foi indicado para a entrevista pela empresa, como a pessoa especialista na implementação e sustentação das EAGs. Também foi indicado para entrevista, um funcionário de compras de material produtivo que havia recentemente feito sua dissertação de mestrado sobre os elementos que intervieram no processo de implementação das EAGs.

Além das entrevistas com pessoas chaves da empresa, foram observados documentos e jornais internos, bem como quadro de avisos e procedimentos, estabeleceu-se contato com os membros das EAGs, acesso a dissertação de mestrado e publicações em revistas, bem como a visitas ao chão de fábrica.

##### 4.4.1 Aspectos Gerais

###### 4.4.1.1 A Empresa

A empresa *DELTA* pertence ao setor industrial automobilístico, atua mais especificamente na fabricação de veículos comerciais. Trata-se de uma das maiores empresas brasileiras e mundiais neste segmento.

A matriz com sede na Europa foi fundada em 1924. Atualmente atua em mais de 100 países, empregando aproximadamente 50 mil pessoas em 59 fábricas situadas em mais de 30 países.

A unidade brasileira, em operação desde 1979, é uma filial localizada na CIC e emprega atualmente em torno 1.400 funcionários. Tem capacidade para produzir, anualmente, 12.600 caminhões, 4.200 chassis e ônibus, 15.000 motores e 11.500 cabines (capacidade para dois turnos de trabalho). Seguindo as políticas do grupo, tem por valores essenciais: Qualidade, Segurança e Respeito ao Meio Ambiente.

A empresa em estudo tem como missão:

“Ao criar o valor para nossos clientes, nós criamos valor para nossos acionistas. Nós utilizamos nossa excelência para criar produtos superiores e de qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente para atender clientes em segmentos selecionados. Nós trabalhamos com energia, paixão e respeito pelas pessoas”.(livreto explicativo das equipes Auto Gerenciáveis – Um novo modelo de gestão – Empresa *DELTA*, 2002).

#### 4.4.1.2 O processo de mudança para o trabalho em grupo voltado à produção

Com o objetivo de se adequar à elevada competição a nível mundial, a empresa em estudo buscou a partir de 1997 uma nova forma de organização do trabalho e uma reestruturação organizacional que trouxesse a redução dos níveis hierárquicos e procurou elevar a autonomia e responsabilidade dos trabalhadores, tornando a empresa mais enxuta, flexível e produtiva, proporcionando o desenvolvimento da competência organizacional voltada a satisfação do cliente.

Através de seminários, discussões e treinamentos as pessoas começaram a serem informadas de como o novo sistema iria funcionar. Começaram então a compreender suas novas responsabilidades e a serem “donas” de suas funções.

Uma equipe piloto surgiu em 1998, atualmente existem cerca de 80 equipes envolvendo cerca de 800 pessoas.

O conceito de trabalho em grupo na empresa *DELTA* se concretizou através das Equipes Autogerenciadas ou EAGs. As EAGs são constituídas por grupos de pessoal de chão de fábrica atuando com uma supervisão direta mínima em atividades

interdependentes, com o objetivo de tornar as decisões mais ágeis bem como implementar melhorias contínuas nos seus processos de trabalho e negociar recursos necessários para o atingimento das metas da empresa. Com isso a empresa espera otimizar recursos, reduzir custos e aumentar a qualidade e produtividade.

A quantidade de participantes de cada equipe está relacionado com a complexidade e o volume de atividade de cada processo. O número de participantes para cada EAGs varia em média de 9 a 10 membros.

Responsabilidades dos envolvidos nas EAGs segundo a empresa:

Cada equipe possui um representante que não está envolvido diretamente com a produção, não ocupa uma posição hierárquica, não tendo responsabilidade de chefia, é multifuncional e possui um salário igual aos colegas do grupo. O representante acumula esta função por um determinado período de tempo e pode ser escolhido pela equipe ou em alguns casos recomendado pelo gerente da área. Sua responsabilidade é envolver-se com outros trabalhos que não na produção e servir como porta-voz da equipe perante o gerente da área. Assim como:

- Coordenar as reuniões;
- Transmitir informações;
- É co-responsável pelos resultados da equipe;
- Exercer funções administrativas tais como: distribuição de vales-alimentação, *holerites*, relatório de anomalias, informativos *Vikingprev*.

Os membros da equipe têm como responsabilidade executar as atividades operacionais descritas nas instruções de trabalho, propor melhorias no seu local de trabalho, requisitar material de consumo, solicitar manutenção, cumprir as metas do setor, planejar férias, controlar o absenteísmo, definir atribuição e tarefas, manter registros de qualidade, trabalhar na resolução de problemas do setor de trabalho.

O coordenador da EAGs orienta equipes para atingir as responsabilidades delegadas, promove a sinergia entre as equipes, orienta sobre questões comportamentais, disciplinares, desempenho e conflitos assim como orienta o desenvolvimento pessoal/profissional dos indivíduos e das equipes.

O papel do gerente é o de orientar e desenvolver, com o apoio do departamento de Recursos Humanos, os membros e as equipes, permitindo a delegação dos processos de *empowerment*. Também é responsabilidade do gerente decidir a necessidade de contratação e demissão de pessoas, alterações de cargo e/ou salário investimentos em treinamento e desenvolvimento e a aplicação de sanções administrativas e disciplinares. As figuras 6 e 7 mostram os organogramas anterior e posterior às EAGs:

FIGURA 6 – ORGANOGRAMA ANTERIOR ÀS EAGs

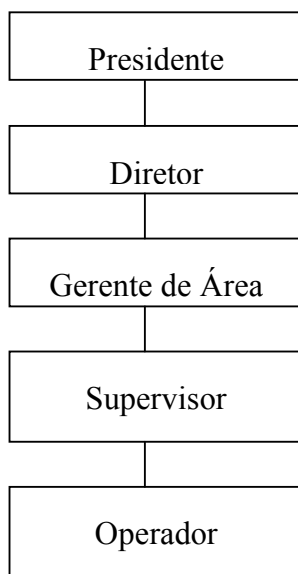
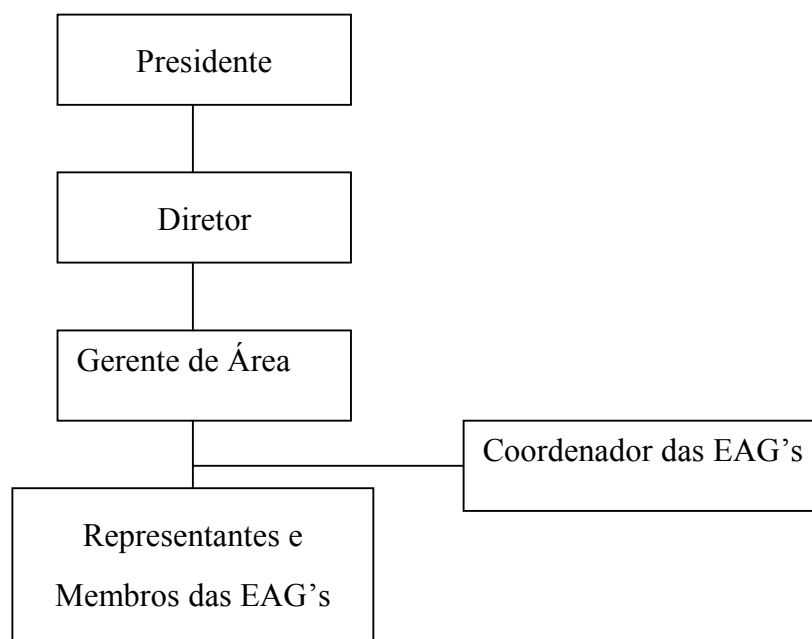


FIGURA 7 – ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA *DELTA*

De acordo com a empresa em estudo, o trabalho em equipe deve se caracterizar cada vez mais por: ênfase na rentabilidade do grupo; igualdade de valor; criação de redes de contatos; orientação para processos; espírito de Equipe; diversidade; transparência e ação.

#### 4.4.2 Os Quatro Facilitadores

##### 4.4.2.1 Comunicação

Durante as entrevistas na empresa *DELTA* observou-se que há uma preocupação muito grande com a comunicação seja qual for o meio, essa preocupação se confirmou através dos meios de comunicação observados nos folders, quadro de avisos e nas próprias entrevistas. A empresa tem um departamento de comunicação chamado Comunicação Corporativa e está ligado a área de Recursos Humanos. Esta área é responsável pelos canais internos de comunicação. Por exemplo, projetos de cunho social: convênios em universidades.

No início do projeto de implementação das EAGs houve uma grande preocupação por parte dos responsáveis pela implementação de que os funcionários entendessem qual era o objetivo das EAGs, como elas iriam funcionar e quais seriam as pessoas envolvidas. Para isso a empresa realizou um plano de ação desde a confecção de estória em quadrinhos, cartilhas e filme para divulgação interna.

Comunicação Informal – Observou-se que com a implantação das EAGs houve uma melhoria significativa na comunicação entre chefia e entre os operadores. Porém na entrevista com um integrante das EAGs percebeu-se que os diferentes pontos de vista de cada um ainda trazem algum desconforto na comunicação entre os integrantes das equipes.

“A comunicação depois da implementação das equipes melhorou 100%. Até para chegar perto do gerente era mais difícil a gente tinha mais contato com o supervisor que estava mais perto. Agora eu converso com meu gerente da mesma forma do que com o supervisor. Deixa a gente bem à vontade para que a gente possa procurá-los sempre que for preciso... melhorou bastante do que era antes mas ainda tem o que melhorar, como tem mais pessoas envolvidas cada um tem uma idéia pensa de uma forma, tem um pouco de conflito com relação a passar alguma coisa, as vezes entende mal acha que você pensa de forma diferente.” (Controlador de Materiais).

Comunicação Formal – Como instrumentos de comunicação interna na empresa foram citados em ordem de importância pelo Coordenador do projeto de EAGs a *intranet*, as reuniões, o jornal interno e o quadro de avisos. Pelo Controlador de Materiais os meios de comunicação mais importantes são: as reuniões, o quadro de avisos, o jornal interno e a *intranet*.

#### Instrumentos de Comunicação:

Os mais importantes meios de comunicação apontados pelo Controlador de Materiais foram listados abaixo em ordem de importância:

1º Reuniões

2º Quadro de avisos

3º Jornal Interno

4º *Intranet*

## 5º Caixa de Sugestões

Reuniões – As EAG's fazem trinta minutos de reunião uma vez por semana, as reuniões são feitas no próprio local de trabalho. Netas reuniões são discutidas as sugestões de melhoria e é realizado o monitoramento das metas.

Reuniões com a gerência da área são realizadas uma vez por mês. Cada gerência se reúne com todas as suas equipes e passam informações gerais sobre a empresa, tais como: pesquisa de remuneração, programa educação, se a empresa está atingindo resultados confortáveis ou não.

De acordo com o Coordenador das EAGs, os resultados das últimas pesquisas apontaram um desconhecimento dos funcionários em relação aos resultados da empresa, eles não sabiam se os resultados estavam sendo confortáveis ou não. Então foram adicionadas as reuniões mensais com os gerentes das áreas informações adicionais a respeito não só da situação da empresa no mercado mais também foram chamadas outras áreas para passar informações sobre as atividades de cada uma. “Os funcionários começaram a questionar o que faz a área de vendas: Por que não veiculamos uma propaganda sobre produtos da empresa? Então foram incluídas nas reuniões mensais com o gerente funcionários de outros departamentos para apresentar informações de suas atividades. Inclusive também passearam pela fábrica e conheceram todas as áreas e até passearam no caminhão.” (Coordenador do Programa de EAG's).

Existem reuniões mensais com os Coordenadores das EAGs e o Coordenador do programa de EAGs. Este fórum recebe o nome de Comitê dos Coordenadores. Este comitê não só compartilham as facilidades e dificuldades na coordenação das equipes como também discutem os projetos estratégicos para desenvolvimento das EAGs.

Reuniões com a diretoria são realizadas a cada dois meses. O objetivo destas reuniões é de informar a situação geral da empresa em relação aos indicadores.

Quadro de Avisos – existem basicamente dois tipos de quadros de avisos. Aqueles com informações gerais da empresa como eventos e aniversariantes do mês e

existem os chamados quadros base das EAGs. Estes últimos se situam nas áreas reservadas às reuniões das EAGs. Estão dispostos nos quadros base os indicadores de desempenho da respectiva EAG com informações adicionais como aviso de férias coletivas, agenda de treinamentos. Normalmente através dos KPI através de formulários, onde são estabelecidas as metas. Estão dispostos na própria base. Os mais comuns são absenteísmo, volume de produção, volume de refugo, qualidade do produto (número de defeitos) gerados pela equipe ou por outra área (cliente interno). Volume de melhoria contínua ou algumas equipes ganho de melhorias.

*Intranet* - As principais mensagens são passadas via correio eletrônico para todos os gerentes e coordenadores que repassam para os representantes das EAGs, o representante imprime e fixa nos quadros base das EAG's.

Um dos meios de comunicação utilizados para divulgação de treinamento e desenvolvimento é o jornal semanal via *intranet*. Todos os operadores tem acesso aos computadores nas bases das EAG's ou na linha de processo.

Jornal Interno – Existem dois tipos, um jornal semanal e um jornal bimensal, ambos elaborados pelo departamento de comunicação da empresa. O jornal semanal via *intranet* apresenta o que está acontecendo na empresa a cada semana assim como os treinamentos que estão sendo realizados e as principais ações de melhoria implementadas pelas EAGs.

O jornal bimensal é apresentado em formato de panfleto e possui basicamente uma coletânea das principais atividades e eventos do jornal semanal.

Caixa de sugestões – As caixas de sugestões existem somente em algumas áreas, normalmente quem lê as sugestões são os coordenadores das EAG, em algumas áreas é um técnico designado porque geralmente as sugestões são de nível técnico. As caixas de sugestões são utilizadas para sugestões onde a solução pelo grupo não é possível.

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sintetizado através das considerações básicas citadas na seção 2.3.2.1, a comunicação é uma preocupação constante da empresa, provavelmente devido ao grande número de funcionários, podendo-se verificar através da importância dada aos quadros de avisos, principalmente pelos operadores, a adoção de jornais semanais, *folders* e estória em quadrinhos ilustrativos para melhor entendimento do que são as EAGs.

Observa-se também, através do depoimento do Controlador de Materiais, um espaço para se trabalhar a questão do relacionamento interpessoal entre os integrantes das EAGs.

#### 4.4.2.2 Treinamento

No início da implantação das EAGs houve uma preocupação da empresa de que todos os funcionários fossem informados sobre o processo de mudança para as EAGs, o que isto implicava e quais seriam as pessoas diretamente envolvidas. Este treinamento informativo inicial sobre as EAGs foi dado logo no início do programa. A partir do momento que a primeira equipe foi estruturada e iniciou o trabalho em equipe o conceito já estava disseminado na organização. Houve uma avaliação após três meses da formação da equipe. Esta avaliação constava de uma avaliação dos resultados operacionais e questões comportamentais que foram surgindo no dia a dia e durante os treinamentos.

Num primeiro momento os treinamentos foram focados na equipe piloto e depois o conceito foi sendo disseminado e implementado. Esse foi o primeiro momento, num segundo momento foram iniciados os treinamentos comportamentais, ou seja, quais habilidades, atitudes e posturas seriam necessárias para que o conceito se internalizasse nas pessoas. Alguns destes treinamentos foram: solução de conflitos, negociação e relacionamento interpessoal.

De acordo com o Coordenador do Programa de EAGs, no início da implementação das equipes houve uma carga elevada de treinamentos comportamentais com o objetivo de aproximar mais os integrantes do grupo focando

o trabalho em equipe. Mas até hoje este trabalho é realimentado através não só de treinamentos como também com apresentação de fitas de vídeo sobre o assunto. “Então até hoje nós investimos muito em treinamentos comportamentais, focando o trabalho em equipe. É um trabalho contínuo. Inclusive a gente percebe que aquela evolução de indivíduo para uma equipe é bastante visualizada neste processo.” (Coordenador do Programa de EAGS).

Uma vez implementado o trabalho em grupo viu-se que eram necessários outros treinamentos. Segundo o Coordenador do Programa de EAGs, no próprio desenvolvimento comportamental surgiram as informações do tipo: o que mais é preciso trabalhar para permitir o trabalho em equipe? Então foram realizados treinamentos para melhorar a comunicação, a capacidade de negociação, afetividade com os integrantes da equipe, o empreendedorismo, limites “como definir limites, como lidar com o poder, as pessoas estão recebendo mais responsabilidades, poder e elas têm que estar mais preparadas, tudo isso é considerado como treinamento comportamental, vaidades, orgulho.” (Coordenador do Programa de EAG’s).

Do ponto de vista do Controlador de Materiais, o relacionamento dos integrantes das equipes melhorou bastante mas ainda há o que melhorar, principalmente no que tange a parte de resolução de conflitos.

“No início a gente tinha mais treinamento em relação ao lado pessoal tentando aproximar mais as pessoas, mas antigamente você ia fazer uma reunião com a equipe era o maior quebra pau. Por que acontecia isso? Porque cada um pensa de um jeito, tem uma idéia, então acaba gerando conflito dentro da equipe. A equipe melhorou com os treinamentos, mas ainda tem o que melhorar.” (Controlador de Materiais).

O Controlador de Materiais, quando questionado sobre sua satisfação com os treinamentos comportamentais ministrados pela empresa, disse que está satisfeito com a quantidade e qualidade dos treinamentos, porém cita que ainda há alguns pontos no relacionamento entre os membros da sua equipe que necessitam de atenção.

“Melhorou bastante, eu acho que foi um trabalho muito bom que a empresa fez de tirar o chapéu. Eu nunca tinha feito um trabalho assim. Com a formação das equipes viu-se a necessidade de melhorar esta parte do relacionamento do pessoal dentro das equipes... o treinamento foi bem aproveitado. E serviu não só no trabalho mais também na parte pessoal. O treinamento foi 100%. Talvez se a gente tivesse mais um treinamento as pessoas poderiam melhorar. Mas como já é cultura da empresa e até de algumas pessoas a trabalhar de um determinado jeito acaba que algumas pessoas que estão a mais tempo na empresa não estão tendo este tipo de visão. E daí acaba tendo problemas.” (Controlador de Materiais).

No depoimento do Controlador de Materiais, a seguir, é citado o treinamento com auxílio de vídeos e sua satisfação com a preocupação da empresa em estar reforçando constantemente este aspecto.

“A gente está tendo treinamento à distância, com vídeos, para tentar melhorar o relacionamento em equipe, este treinamento está sendo dado a cada três meses. A empresa está sempre batendo nesta parte do treinamento tentando melhorar esta parte de relacionamento das equipes. Foi um excelente trabalho. Você que conhecia a pessoa antes, você percebe que essa pessoa mudou para melhor.” (Controlador de Materiais).

Observa-se que a empresa percebe que a relação interpessoal é um ponto fraco nas EAGs e que merece atenção constante, sendo assim a empresa *DELTA* está tentando manter o assunto em constante realimentação. Seja através de treinamentos, seja através de fitas de vídeos.

A empresa *DELTA* não teve necessidade de buscar a elevação do nível de escolaridade de seus funcionários no momento da implantação do trabalho em grupo, pois praticamente todos os funcionários já estavam com o segundo grau concluído.

Sistema de Avaliação dos Resultados dos Treinamentos e Levantamento das Necessidades – A efetividade dos treinamentos muitas vezes é percebida quando uma área requisita um treinamento baseada nos resultados percebidos por outra área onde o treinamento foi requisitado. Esta é uma forma do pessoal de Recursos Humanos medir a eficácia dos treinamentos ministrados. “O resultado se mostra tão eficiente que o líder (gerente) quer expandir rapidamente para outras áreas onde ele tem conflito. Então por aí eu afirmo que sim. Eles estão satisfeitos com os resultados que estão sendo atingidos”.(Coordenador do Programa de EAGs).

O levantamento das necessidades de treinamento é realizado através das modificações sentidas tanto pelos Coordenadores das EAGs e gerentes como pelo Coordenador do Programa das EAGs.

O gerente da área se baseia muitas vezes pelos resultados dos indicadores. Este é um dos meios utilizados para perceber as necessidades de treinamento da

equipe. O próprio coordenador do programa de EAGs em contato com os coordenadores das EAGs levanta as carências de treinamento.

“Sendo eu o responsável por apoiar as atividades de treinamento, sim nós questionamos muito os resultados dos treinamentos. Após cada módulo de treinamento nós temos por hábito sentar com a liderança e com a consultoria que fez o trabalho e bater bola, os objetivos foram ou não atingidos, que dificuldades a consultoria sentiu e na percepção dela se o trabalho está liquidado ou outros passos são necessários para chegarmos onde nós queremos.” (Coordenador do Programa de EAGs).

Porém a responsabilidade de avaliar se o treinamento foi efetivo ou não é de responsabilidade da gerência e não de Recursos Humanos. A gerência solicita o treinamento no formulário eletrônico. Algumas perguntas checam a necessidade: Quais são os resultados desejados com essa ação? Esse resultado é vinculado a que? Ao resultado operacional? Ao desenvolvimento pessoal, a carreira ou a sucessão? Esta necessidade de registro, justificativa da necessidade de treinamento e avaliação da eficácia do treinamento é por ocasião das auditorias da qualidade onde o gerente da área poderá ser questionado se as ações que ele está adotando na gestão de pessoas estão sendo eficazes ou não.

Palestras Internas e Fitas de Vídeo - Alguns pensadores relacionados com o tema foram trazidos para dar palestras aos funcionários. A idéia era mostrar que esta mudança era uma tendência mundial e não um objetivo isolado da empresa.

Orçamento - A empresa mostra uma preocupação bastante grande com a parte de treinamento e desenvolvimento (desenvolvimento inclui por exemplo, o programa de línguas). É possível perceber isso através de seu alto investimento em treinamento e desenvolvimento de todos os funcionários, aproximadamente R\$1.500.000,00/ano.

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sobre o facilitador treinamento, sintetizado através das considerações básicas apontadas na seção 2.3.2.2, a empresa apresenta uma preocupação muito grande com o treinamento dos

empregados, investindo bastante na capacitação dos funcionários para o trabalho em grupo.

Os principais meios utilizados para o levantamento das necessidades de treinamento são a observação, a solicitação dos gerentes das áreas, entrevistas com os supervisores e gerentes, através das reuniões interdepartamentais, da modificação do trabalho e da avaliação dos funcionários.

Na avaliação dos resultados dos treinamentos é considerada as modificações desejadas no comportamento dos funcionários. Sendo que não ficou clara na entrevista, a relação com a consecução das metas da empresa.

#### 4.4.2.3 Recompensa

A empresa *DELTA* possui dois tipos de recompensa. Na forma de bônus da participação nos lucros e no reconhecimento de implementação de melhores práticas. De acordo com o Coordenador do Programa de EAGs a política de salários é extremamente agressiva por que “a política de salários até 1999 era 25% acima do mercado e os benefícios são muito agressivos.” (Coordenador do Programa de EAGs). Sendo assim a empresa não vê a necessidade de premiações em dinheiro.

Bônus de Participação nos Lucros – A participação nos lucros está diretamente relacionada com o atendimento das metas sejam individuais ou em equipe ou as metas totais da empresa. A qualidade do produto, a qualidade no atendimento, satisfação do cliente com o produto são itens que independem do esforço individual.

Outras metas estão relacionadas ao desempenho individual e da equipe. Estas metas já são específicas de cada área. Mas normalmente o que está presente na maioria das áreas é o volume de produção, se aquele determinado processo produz um determinado bem ou uma determinada agregação ao produto ou se é uma área específica da qualidade é avaliada a questão da qualidade, sucateamento, absenteísmo,

volume de hora extra. Algumas áreas estão incluindo metas como a melhoria contínua, ações da equipe relacionadas a participação em projetos.

As metas variam de equipe para equipe. Inclusive uma equipe pode estar considerando a meta de outra área, como estímulo ao resultado otimizado, por exemplo, a área de caminhões tem um volume de produção que depende muito da área da Logística. Se esta área não colocar peça na linha o caminhão não é produzido. Então a meta da Logística também é volume de produção e precisão de entrega. Assim como a auditoria, por que o caminhão não pode sair com peça faltante, e por outro lado a peça faltante que também é uma meta principal da referida área.

Reconhecimento pelas Melhores Sugestões – A forma de se reconhecer as melhores sugestões varia de gerência a gerência. Em geral todo e qualquer bom trabalho desenvolvido é muito comemorado pela área. Seja através de uma reunião relâmpago, onde gerente diz parabéns atingimos nosso resultado, seja através de coquetel, seja um churrasco, enfim sempre tem algum “agrado” pelo atingimento das metas. As gerências têm feito um movimento no sentido de recompensar.” (Coordenador do Projeto de EAGs). Os reconhecimentos quando realizados em reuniões são para as equipes e não de forma individual.

Existe também um trabalho de divulgação dos resultados dos trabalhos desenvolvidos pelas equipes, normalmente via jornal interno semanal e bimensal e nos quadros de avisos.

Reconhecimento pelo bom Trabalho Realizado - O depoimento do Controlador de Materiais demonstra satisfação com a valorização tanto do gerente e da empresa quanto dos colegas da equipe, mas cita que a cobrança pelos resultados é intensa tanto pelo gerente da área como pelos colegas integrantes da equipe. Ele também cita que a recompensa em dinheiro seria interessante. “A gente é valorizado sim. Lógico que o pessoal espera uma recompensa em forma de dinheiro, mas isso a gente não tem. Mas com relação a dizer que a equipe está bem, elogiar, o gerente

procura fazer isso. Mas a cobrança é intensa entre a equipe e entre outras equipes para que atinjam as metas.” (Controlador de Materiais).

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sobre o facilitador recompensa, este segmento trata das considerações básicas levantadas nas considerações básicas da seção 2.3.2.3. Observou-se que as recompensas oferecidas pela empresa *Delta* são tanto individuais como em equipe, porém a recompensa em dinheiro somente está voltada para o sistema de participação dos lucros.

Verificou-se também que os operadores, apesar de valorizarem o modo pelo qual a empresa reconhece os funcionários, gostariam de uma remuneração em dinheiro.

#### 4.4.2.4 Benchmarking

Benchmarking Mundial – A empresa é atualmente benchmarking mundial em EAGs para todas as empresas do grupo. É também benchmarking para outras empresas nacionais recebendo visitas e sendo convidada para palestras sobre o tema.

Benchmarking Externo – Foram realizadas visitas de benchmarking a plantas do grupo pelos gerentes industriais no início do projeto de implementação das EAGs.

Benchmarking Interno – Existe um benchmarking interno das EAGs. O comitê dos coordenadores de EAGs se reúne periodicamente para trocar as melhores práticas entre as equipes.

Visitas a Outras Empresas – Visitas de benchmarking a outras empresas do grupo ocorreram em empresas do grupo: Kalmar, Udevala e em Torsland. e em empresas externas ao grupo. Estas visitas foram feitas pelos dois gerentes industriais. Eles trouxeram todas as informações necessárias e apresentaram para o pessoal envolvido.

Síntese dos Resultados – Com base no referencial teórico sobre o facilitador em questão, sintetizado através das considerações básicas citadas na seção 2.3.2.4, em

linhas gerais pode-se dizer que a empresa *DELTA* realiza o benchmarking interno e externo assim como planeja as fases de elaboração do benchmarking.

#### 4.4.3 Outros Facilitadores Citados pela Empresa *DELTA*

##### A Cultura da Organização:

Do ponto de vista do Coordenador do Programa de EAGs uma cultura organizacional como a empresa *DELTA*, que permite que sejam testados novos métodos como o trabalho em grupo na produção facilita significativamente sua implementação. O Coordenador acredita que esta cultura aberta reflete nas chefias, tornando estes mais receptivos as mudanças. “Você percebe em algumas culturas, uma hierarquia muito forte, onde a própria cultura reforça a existência do chefe como nós conhecemos há muitos anos atrás. Certamente você terá muito mais dificuldade de implementar esse conceito numa empresa como essa que tem a cultura muito arraigada.” (Coordenador do Programa de EAGs).

##### Envolvimento do Funcionário:

No processo de disseminação do conceito houve por parte da empresa uma preocupação muito grande em envolver pessoas chave para informar tanto os integrantes das EAGs quanto das áreas suporte. Este foi um elemento facilitador, pois permitiu que estas pessoas espalhassem o conceito para os colegas e ao mesmo tempo trouxessem o feedback para todo o grupo responsável pela implementação. Abaixo um exemplo dado pelo Coordenador do Programa de EAGs.

“Por exemplo: eu divulgo que eu implantei, mas eu não preparo, não permito que as pessoas digam não estou confortável com isso, houve um envolvimento de pessoas chaves foram convidadas para discutir o modelo, foi montado um grupo de trabalho. E nesse grupo de trabalho, que incluía pessoas de linha que foram escolhidos por amostragem, as áreas de interface e os coordenadores, em determinadas etapas essas pessoas foram consultadas, quando o trabalho estava delineado, as pessoas foram ouvidas, alguns rumos foram corrigidos pra permitir que o projeto fosse implementado da forma mais adequada e eficiente possível. E eles também traziam as dúvidas que o pessoal tinha, os receios, como você divulgar, de que maneira, em que tempo.” (Coordenador do Programa de EAGs).

O Coordenador do programa de EAGs complementa a necessidade do envolvimento do funcionário citando a importância de não se impor o conceito, podendo este tornar o processo fadado ao fracasso. Segundo ele é importante que o conceito seja bem disseminado antes de iniciar o programa de implantação. “... você não pode queimar etapas, como, por exemplo, não disseminar o conceito, você impor o conceito. Esse foi um grande facilitador nosso.”(Coordenador do Programa de EAGs).

Clareza na Definição das atribuições:

Segundo o Coordenador do Programa é importante deixar claro a atribuição de cada um logo no início do programa para que as pessoas não fiquem perdidas sem saber quem vai fazer o que. “A partir do momento que a pessoa tem claro o seu papel e esteja desempenhando-o de forma adequada, é conseguida uma evolução muito mais rápida na implementação do programa.”(Coordenador do Programa de EAGs).

#### 4.4.4 Dificultadores Citados pela Empresa *DELTA*

Resistência à Mudança:

Segundo a experiência vivida pela empresa *DELTA*, o primeiro passo é trabalhar as resistências para depois trabalhar na evolução do modelo.

Inicialmente a empresa teve que trabalhar no perfil dos coordenadores que eram os antigos chefes, era uma mudança de postura muito grande. Principalmente por que as EAGs não são comuns em muitas empresas, “... então hoje eu tenho uma função, eu sou o chefe, tem *status* no mercado. Eu vou perder eu vou ganhar? Nós tivemos dificuldades para perceber isso então nós tivemos que fazer um trabalho muito forte mostrando que estar numa posição de desenvolver e gerir pessoas tem muito mais colocação no mercado do que um chefe.” (Coordenador do Projeto de EAGs).

A empresa precisou então preparar os coordenadores para que estes fossem realmente facilitadores do processo. A seguir um exemplo citado pelo Coordenador do Projeto de EAGs.

“Isso aconteceu com as pessoas mais antigas. Algumas pessoas vieram de áreas técnicas, suporte técnico, e também tiveram dificuldades pra sair do perfil técnico e passar a desenvolver pessoas. Então neste aspecto nós tivemos um envolvimento muito grande para trabalhar este perfil junto as gerências, nós tivemos um envolvimento muito grande com aspectos comportamentais, nós dependíamos de atitudes para poder evoluir nesta escala então nós fizemos um investimento muito grande num primeiro momento em divulgação e disseminação do conceito o que é uma equipe autogerenciável, prós e contras e num momento seguinte que fatores comportamentais as pessoas precisam ser desenvolvidas para poder atuar em equipe.” (Coordenador do Programa de EAGs).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção procura analisar as informações levantadas nas empresas em estudo, sendo que as conclusões serão baseadas na análise integrada das empresas *ALPHA, BETA, GAMA, DELTA*.

### 5.1 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS

Esta seção visa a análise comparativa das informações levantadas nas empresas em relação à implementação do trabalho em grupo na produção. Assim como a utilização dos facilitadores: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking e dos outros facilitadores e dificultadores citados pelas empresas nas entrevistas.

#### 5.1.1 O Processo de Mudança para o Trabalho em Grupo Voltado à Produção

Considerando os resultados da pesquisa de campo preliminar, pode-se observar que das empresas de médio e grande porte da região metropolitana de Curitiba, poucas utilizam o trabalho em grupo no chão-de-fábrica. Das que fazem uso do trabalho em grupo todas aplicam treinamento voltado para a capacitação dos grupos. Todas apresentam algum tipo de recompensa e poucas empresas fazem benchmarking mesmo em outras empresas da região metropolitana de Curitiba.

Em relação ao trabalho em grupo, constatou-se junto as quatro empresas participantes do estudo de caso que:

1) Observa-se que todas têm interesse a migrar para uma maior autonomia. As empresas percebem que os integrantes dos grupos estão cada vez mais maduros para gerenciar as responsabilidades que lhe foram conferidas. E todas elas citaram o trabalho em grupo como sendo um caminho sem volta.

2) Como foram estudadas duas empresas com grupos enriquecidos e duas empresas com grupos semi-autônomos, foi possível observar claramente que quanto

maior a participação do funcionário, maior é seu grau de motivação, assim como foi possível perceber o grau de maturidade profissional dos operadores entrevistados, principalmente daqueles pertencentes aos grupos semi-autônomos. O que foi confirmado por Marx ao citar o crescimento profissional como um dos aspectos trazidos pelos grupos semi-autônomos.

3) Observou-se nas entrevistas com os operadores que o trabalho em grupo trouxe para eles uma maior liberdade de comunicação com a chefia e com os próprios colegas do grupo. O aumento da participação em decisões e sugestões de melhoria do ambiente de trabalho também foi outro fator motivador apontado por eles. Todos os operadores entrevistados, tanto os integrantes do grupos enriquecidos como os grupos semi-autônomos, foram unânimes em dizer que preferem o trabalho em grupo ao trabalho individual e que não se vêem trabalhando mais na forma tradicional de organização do trabalho. O quadro 5, a seguir apresenta as características básicas de cada empresa da amostra:

QUADRO 5 – QUADRO DAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS EMPRESAS

<b>Características Básicas</b>	<b><i>ALPHA</i></b>	<b><i>BETA</i></b>	<b><i>GAMA</i></b>	<b><i>DELTA</i></b>
<b>Setor Industrial</b>	Telecomunicações	Bebidas	Alimentícia	Automobilística
<b>Modalidade de trabalho em Grupo</b>	Grupos Enriquecidos	Grupos Enriquecidos	Grupos Semi-autônomos	Grupos Semi-autônomos
<b>Tempo de Programa</b>	7 anos	2 anos	1 ano como Grupos Enriquecidos 3 anos como Grupos Semi-autônomos	5 anos
<b>Número de Trabalhadores Diretos</b>	127	122	279	399
<b>Número de Trabalhadores Indiretos</b>	226	102	70	433

FONTE: Pesquisa de Campo

A empresa *ALPHA* não apresenta na sua estrutura hierárquica atual o encarregado (ou supervisor), estrutura típica dos grupos semi-autônomos segundo Marx. Porém o grupo é responsável pelas tarefas típicas de um grupo enriquecido e a autonomia dos operadores ainda é bastante restrita e centralizada no Chefe do Departamento.

A empresa, apesar de estar completando sete anos de implantação dos grupos, teve um processo de implementação lento, aonde o apoio de outras áreas, como a área de treinamento, vieram lentamente conforme as necessidades foram surgindo. O Gerente responsável pela implantação teve um trabalho, pelo menos nos primeiros anos, quase que solitário. Então não houve um planejamento envolvendo um trabalho com várias áreas, para decidir os rumos da implantação. A iniciativa não foi da empresa ou da corporação e sim isolada de um único gerente que só quando sua linha de produção começou a mostrar resultados é que houve o incentivo e apoio da empresa. Pode-se dizer que apesar dos grupos de trabalho estarem com sete anos de trabalho em grupo, a empresa ainda se encontra em uma fase inicial do trabalho em grupo.

A empresa *BETA* implementou recentemente o trabalho em grupo na produção. Porém ela iniciou o processo de implementação de uma forma mais estruturada que a empresa *ALPHA*. Com o apoio e orientação da matriz e tendo como benchmarking outras empresas do grupo, foi possível implementar de forma sistemática e organizada. A retirada do supervisor de cada uma das células (programado para o ano de 2003) permitirá que cada célula absorva suas responsabilidades, aumentando assim a participação do funcionário nas funções administrativas.

A empresa *GAMA* iniciou o programa de trabalho em grupo com uma formação mais próxima dos grupos enriquecidos. Após um ano foi iniciado o processo de aumento da participação e autonomia dos operadores. Pode-se dizer que a empresa está migrando para uma estrutura cada vez mais madura, isto é comprovado pelo grupo piloto, TAG, já existente há um ano. A empresa apesar de não ter tido o apoio da matriz, teve em seus gerentes todo o apoio para implementar o programa. É

interessante observar que a empresa não teve um planejamento estratégico formal, mas teve a formação de um grupo multifuncional formado por diversas áreas da empresa que decidiram todo o processo de implantação do programa. Todos estavam aprendendo juntos, então conforme as necessidades foram aparecendo a empresa foi atendendo. Pode-se dizer também que o programa está passando por uma fase mais madura, tendo em vista na entrevista com os operadores, que os funcionários se encontram extremamente comprometidos e satisfeitos com suas responsabilidades.

A empresa *DELTA* é a que mais se destaca pelo planejamento estratégico, com a formação de uma equipe responsável pela implantação das EAG's. Nota-se um cuidado muito grande com o processo inicial da implantação, com seminários, revistas em quadrinhos e *folders* explicativos apresentados com uma linguagem simples e didática. Pode ser considerada uma empresa de vanguarda, devido à maturidade dos recursos humanos em acompanhar a mudança organizacional através do desenvolvimento, de educação e de treinamento.

Observou-se que cada empresa iniciou o processo de implementação de um modo diferenciado uma da outra como pode ser observado no quadro 6. Em duas empresas a iniciativa da implantação do trabalho em grupo nasceu da diretoria ou do corpo gerencial, as outras duas, por intermédio da matriz.

QUADRO 6 – INICIATIVA DE IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO NAS EMPRESAS

Empresa	Iniciativa da Implementação do Trabalho em Grupo	
	Gerência ou Direção	Matriz
<i>ALPHA</i>	X	
<i>BETA</i>		X
<i>GAMA</i>	X	
<i>DELTA</i>		X

FONTE: Pesquisa de Campo

As principais razões para a implantação do programa, segundo as empresas, estão relacionadas ao aumento da flexibilidade, qualidade e motivação e satisfação do

funcionário. Observa-se, contudo que cada empresa teve um fator que impulsionou a implantação do trabalho em grupo, conforme é ilustrado no quadro 7.

QUADRO 7 – PRINCIPAL FATOR MOTIVADOR PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO

<b>Empresa</b>	<b>Fator Motivador para a Implementação do Trabalho em Grupo</b>
<b>ALPHA</b>	Mau gerenciamento dos trabalhadores diretos por parte da chefia direta (encarregado).
<b>BETA</b>	Necessidade de agregar mais responsabilidades para os trabalhadores diretos, como a TPM.
<b>GAMA</b>	Mudança de prédio, motivou o corpo gerencial a procurar novas formas de organização do trabalho.
<b>DELTA</b>	Adição de novas linhas de produção e novos prédios trouxe a necessidade de contratação de mão-de-obra e realocação da existente, permitindo a implementação das EAGs, que já haviam sido implementadas em outras plantas do grupo.

FONTE: Pesquisa de Campo

É interessante notar no quadro acima que todas as empresas tiveram um fator que as impulsionou a implantar o trabalho em grupo. Porém a modalidade escolhida por elas é conforme Marx, resultado da autonomia desejada aos grupos de trabalho e as escolhas e práticas das empresas. (Marx, 1997, p. 111).

No processo de mudança organizacional vivenciado pelas quatro empresas, confirmaram-se os facilitadores propostos por Hronec e identificaram-se outros facilitadores assim como alguns dificultadores, que serão discutidos no próximo segmento.

### 5.1.2 Os Quatro Facilitadores

Apesar da implantação do trabalho em grupo ser um processo específico a cada organização, alguns pontos em comum puderam ser identificados. Em relação aos facilitadores do processo de mudança, observou-se que as estratégias de sensibilização

adotadas pelas empresas recaíram nos facilitadores levantados no referencial teórico: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking. Estes facilitadores serão analisados individualmente a seguir.

#### 5.1.2.1 Comunicação

A forma como a comunicação é tratada varia de empresa para empresa, bem como os meios utilizados e o grau de maturidade alcançado através da criação de um canal de comunicação a partir da abertura a críticas, opiniões e contribuições.

São vários canais de comunicação utilizados pelas empresas, confirmando a importância citada por Fleury (1995, p.31), sendo que são basicamente os mesmos, reuniões, quadro de avisos, *intranet*, programa de sugestões e o jornal interno (a empresa *ALPHA* não utiliza o jornal interno).

Observa-se que nem todos os meios de comunicação utilizados pelas empresas garantem uma comunicação efetiva, ou seja, não indicam o feedback. As empresas necessitam tratar a comunicação como um processo bilateral incentivando o feedback durante o processo. Para isso é preciso treinar as pessoas para que elas troquem opiniões e sugestões, assim como as chefias necessitam aprender a ouvir seus funcionários. Observa-se que o feedback é muitas vezes mais utilizado nas vias de comunicação informal. Pode-se dizer que esse é um dos fatores pelos quais todas as empresas foram unânimes em dizer que a comunicação com a gerência melhorou muito com a redução da hierarquia, sentindo-se eles mais a vontade para conversar com o gerente a qualquer momento.

Em todas as empresas pesquisadas o feedback pode ser encontrado nas reuniões, na *intranet*, e no programa de sugestões. Porém este não é encontrado no jornal interno (com exceção da empresa *ALPHA*, que não o utiliza) e no quadro de avisos.

A comunicação onde o feedback é estabelecido comprova sua eficácia na satisfação dos funcionários em terem através do trabalho em grupo aumentado sua

participação nas decisões do grupo e, por conseguinte da empresa. Hoje eles podem ser ouvidos e se sentir assim mais participativos. O que confirma a importância do estabelecimento de feedback por Hronec (1994, p. 73).

No quadro 8 é possível verificar que a *intranet* e as reuniões estão entre os dois meios de comunicação mais valorizados pelos operadores. Em terceiro está o quadro de avisos e por último o programa de sugestões. Pode-se verificar também quais meios de comunicação permitem o feedback e a área responsável pelo processo de comunicação.

QUADRO 8 - COMPARAÇÃO: COMUNICAÇÃO

EMPRESA	ÁREA RESPONSÁVEL	PRINCIPAIS INSTRUMENTOS	IMPLICAM EM FEEDBACK?
<b>ALPHA</b>	Área de Comunicação ligada ao Recursos Humanos	<i>Intranet</i> Reuniões Quadro de Avisos Programa de Sugestões	Sim Sim Não Sim
<b>BETA</b>	Área de Comunicação ligada ao Recursos Humanos	Reuniões Quadro de Avisos <i>Intranet</i> Programa de Sugestões Jornal Interno	Sim Não Sim Sim Não
<b>GAMA</b>	Área de Comunicação existente somente na matriz	<i>Intranet</i> Reuniões Quadro de Avisos Jornal Interno Programa de Sugestões	Sim Sim Não Não Sim
<b>DELTA</b>	Área de Comunicação ligada ao Recursos Humanos	Reuniões Quadro de Avisos Jornal Interno <i>Intranet</i> Programa de Sugestões	Sim Não Não Não Sim

FONTE: Pesquisa de Campo

NOTA: Os meios de comunicação foram dispostos na ordem de importância citada pelos trabalhadores diretos.

### 5.1.2.2 Treinamento

O treinamento é considerado um excelente processo de capacitação de recursos humanos no sentido de preparar as pessoas e assim, transformá-las em agentes de mudança.

Contudo, o que se observou na pesquisa realizada, é que a maioria das empresas se preocuparam primeiramente com o ensino fundamental e médio, sem ele não seria possível que o trabalhador direto assumisse as novas responsabilidades que lhe seriam conferidas.

Em relação aos treinamentos técnicos e comportamentais, observou-se que estes começaram a receber mais destaque com a implantação do trabalho em grupo. Fato confirmado por Marx (1997, p. 69). Ou seja, até então os esforços para o desenvolvimento pessoal estavam direcionados ao conhecimento específico de suas funções. Nota-se também que as empresas *ALPHA*, *GAMA* e *DELTA* tiveram menos treinamentos horas/homem no segundo ano de implantação do trabalho em grupo. A empresa *BETA* não teve treinamento em seu segundo ano de implantação, porém, este ano a empresa retomará os treinamentos que serão ministrados com objetivo de reciclagem.

Na empresa *ALPHA* foram ministrados tanto os treinamentos técnicos como os comportamentais, porém chama a atenção para o fato de que os treinamentos foram ministrados em sua maior parte nos anos 2000 e 2001. A empresa teve um alto volume de produção neste período, podendo assim, investir em treinamento. Observa-se então que nos primeiros anos da implantação os operadores quase não receberam treinamentos. Devido ao momento de crise que a empresa está passando nos dois últimos anos não houve investimento em treinamento para o pessoal operacional, apesar da empresa não ter deixado de investir, neste período na educação básica dos seus funcionários.

Na empresa *BETA* os treinamentos técnicos receberam maior atenção sendo que os treinamentos comportamentais ocorreram somente para os líderes dos grupos.

Na empresa *GAMA* observou-se uma carga de horas de treinamento comportamental representativa em relação à empresa *BETA*, porém menor do que na empresa *DELTA*. Pode-se ver também que as empresas *GAMA* e *DELTA* se preocuparam em treinar o corpo gerencial da empresa no aspecto comportamental, conforme ilustrado no quadro 9: a empresa *DELTA* se destaca das outras empresas na quantidade de horas/homem em treinamento comportamental. Houve uma preocupação muito grande da empresa com a disseminação do conceito das EAGs e com o relacionamento interpessoal. Quanto aos treinamentos técnicos, os operadores já haviam tido treinamentos técnicos antes da formação das EAGs. A empresa não viu a necessidade de reforço destes treinamentos na fase de implementação do programa.

Pode-se concluir que quanto mais autonomia tem os grupos, maior é a necessidade de treinamento o que confirma a afirmação de Marx.

QUADRO 9 – COMPARAÇÃO HORAS/ HOMEM TREINAMENTO TÉCNICO E COMPORTAMENTAL

continua

Empresa	Principais Treinamentos Técnicos / Comportamentais	1º Ano	2º Ano	Público Alvo
		Horas / Homem	Horas / Homem	
<b>ALPHA</b>	Informática Básica Pareto 5S's Resolução de Problemas PDCA Proceso Produtivo	30	-	Operadores e Líderes
	Técnicas de Treinamento Como Trabalhar em Grupo Melhoria da Relação Interpessoal	20	-	Operadores e Líderes
<b>BETA</b>	Informática Básica 5S's Proceso Produtivo Tratamento de Anomalias Gerenciamento da Rotina TPM Padronização Como Gerenciar Custos	40	Não Houve Treinam.	Operadores e Líderes
	Treinamento em Liderança Relacionamento Interpessoal	16	Não Houve Treinam.	Líderes

QUADRO 9 – COMPARAÇÃO HORAS/ HOMEM TREINAMENTO TÉCNICO E COMPORTAMENTAL

conclusão

Empresa	Principais Treinamentos Técnicos / Comportamentais	1º Ano	2º Ano	Público Alvo
		Horas / Homem	Horas / Homem	
<b>GAMA</b>	MASP Qualidade Atendimento ao Consumidor KPI's PCP 5S's Boas Práticas de Fabricação	48	16	Operadores e Representantes
	Participando de Reuniões Trabalho em Equipe Fortalecendo a Equipe	28	12	Operadores
	Regendo sua Orquestra Participando de Reuniões Trabalho em Equipe Fortalecendo a Equipe	42	24	Representantes
	Liderança Situacional	12	4	Corpo Gerencial
<b>DELTA</b>	Disseminação dos conceitos das EAG's	5	-	Operadores
	Negociação Administração de Conflitos Fortalecimento individual para o trabalho em equipe	80	45	Operadores
	Idem operadores c/ carga reduzida Treinamento de Liderança e Comportamentais	60	14	Coordenadores / Corpo Gerencial

FONTE: Pesquisa de Campo

NOTA: A empresa *ALPHA*, não possui registro dos treinamentos ministrados. As horas/homem foram estimadas pela empresa no total dos sete anos de implantação do trabalho em grupo.

No quadro 10 pode-se verificar os principais meios utilizados pelas empresas para o levantamento das necessidades de treinamento. De um modo geral o levantamento das necessidades de treinamento realizado pelas empresas em estudo se resumem em cinco meios, através da avaliação de desempenho, da observação, da solicitação e entrevistas com supervisores e gerentes e através da modificação do trabalho.

QUADRO 10 – PRINCIPAIS MEIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PARA O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Empresa	Principais Meios Utilizados pra o Levantamento das Necessidades de Treinamento				
	Avaliação de Desempenho	Observação	Solicitação de Supervisores e Gerentes	Entrevistas com Supervisores e Gerentes	Modificação do Trabalho
<i>ALPHA</i>	MU	MU	MU	PU	MU
<i>BETA</i>	MU	MU	MU	MU	MU
<i>GAMA</i>	MU	MU	MU	MU	MU
<i>DELTA</i>	MU	MU	MU	MU	MU

FONTE: Estudo de Caso

NOTA: MU = MUITO UTILIZADO

PU = POUCO UTILIZADO

Observa-se que todas as empresas realizam o levantamento das necessidades de treinamento através dos mesmos meios e que todos são praticamente muito utilizados.

No quadro 11 verifica-se a presença da avaliação do desempenho dos treinamentos ministrados e de sua relação com a consecução das metas da empresa. Em geral as empresas não possuem um sistema de avaliação para se determinar a eficácia dos treinamentos nem mesmo o estabelecimento de uma relação com as metas da empresa.

QUADRO 11 – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS TREINAMENTOS

Empresa	Aspectos Principais da Avaliação dos Resultados do Treinamento	
	Determinação Real da Eficácia do Treinamento	Verificar a Relação dos Treinamentos com as Metas da Empresa
<i>ALPHA</i>	ÑU	ÑU
<i>BETA</i>	PU	PU
<i>GAMA</i>	PU	U
<i>DELTA</i>	U	U

FONTE: Estudo de Caso

NOTA: U = UTILIZADO

PU = POUCO UTILIZADO

ÑU = NÃO UTILIZADO

A empresa *DELTA* se destaca pela determinação da eficácia do treinamento e da relação deste com as metas da empresa, este último através do desdobramento das metas da companhia até os operadores. A empresa *GAMA* verifica o impacto dos resultados dos treinamentos nos indicadores das GSAs.

### 5.1.2.3 Recompensa

A recompensa neste estudo é considerada como uma forma de reconhecimento, não implicando necessariamente em recompensa monetária.

Observou-se que para as empresas *ALPHA* e *BETA* a recompensa em dinheiro ou através de viagens para o grupo pelo atingimento das metas, foi essencial no início do programa. O mesmo não foi relevante para as empresas *GAMA* e *DELTA*, para estas empresas a recompensa na forma de dinheiro ou viagens não deveria ser uma razão para se motivar o funcionário.

Porém para estas duas últimas empresas, a recompensa está atrelada a avaliação de desempenho do funcionário, a qual leva em consideração o desempenho do individual do funcionário, assim como no grupo.

O sistema de participação nos lucros está bem implementado nas empresas, não sendo considerado um sistema especial. Observou-se que os operadores não “valorizam” o bônus, para eles isso já é esperado. Percebe-se que os programas de recompensa em que a sua participação com sugestões de melhoria e o reconhecimento pelo trabalho realizado no dia a dia são mais valorizados por eles. Sentiu-se esta valorização, principalmente monetária, para os operadores das quatro empresas estudadas. Tanto pelo fato da recompensa existir nas empresas *ALPHA*, *BETA* e *GAMA* quanto a falta da recompensa pelo operador da empresa *DELTA*.

A empresa *GAMA* é a única que tem um programa de remuneração variável sendo que este está em teste a poucos meses, apesar do programa estar atendendo as expectativas gerenciais e também as expectativas financeiras dos operadores, ainda não está decidido se ele vai ser implementado efetivamente.

Através do quadro 12 apresentado a seguir é possível verificar mais facilmente quais os programas existentes nas empresas, se o programa visa a recompensa monetária ou não, se é individual ou em grupo, se está vinculada ao desempenho do funcionário e se a recompensa foi utilizada pelas empresas no início do programa como estímulo ao comprometimento.

QUADRO 12– COMPARAÇÃO: RECOMPENSA

Empresa	Tipos de Recompensa	Premiação				Sistema de Avaliação Vinculado ao Desempenho	Satisfação com o Tipo de Recompensa
		Monetária	Ñ Monetária	Individual	Grupo		
ALPHA	Bônus de Participação nos Lucros	X		X		SIM	SIM
	Reconhecimento pelas Melhores Sugestões	X	X	X	X		
	Reconhecimento pelo Atingimento das Metas	X			X		
	Reconhecimento pelo Bom Trabalho Realizado		X	X	X		
BETA	Bônus de Participação nos Lucros	X		X		SIM	SIM
	Reconhecimento pelas Melhores Sugestões	X	X	X	X		
	Reconhecimento pelo Atingimento das Metas	X			X		
	Reconhecimento pelo Bom Trabalho Realizado		X	X	X		
GAMA	Bônus de Participação nos Lucros	X		X		SIM	SIM
	Reconhecimento pelas Melhores Sugestões		X		X		
	Reconhecimento pelo Atingimento das Metas	X			X		
	Reconhecimento pelo Bom Trabalho Realizado	X			X		
DELTA	Bônus de Participação nos Lucros	X		X		SIM	NÃO
	Reconhecimento pelas Melhores Sugestões		X		X		
	Reconhecimento pelo Atingimento das Metas	X		X	X		
	Reconhecimento pelo Bom Trabalho Realizado		X	X	X		

FONTE: Pesquisa de Campo

#### 5.1.4.4 Benchmarking

O benchmarking pode ser considerado o facilitador menos trabalhado pelas empresas. Porém ele pode ser encontrado facilmente através do benchmarking interno, uma vez que todas as empresas o realizam.

O benchmarking externo, o qual as empresas procuram indicadores externos de desempenho, não foi encontrado na empresa *ALPHA*. Porém foi encontrado nas empresas *BETA*, *GAMA* e *DELTA*, sendo que estas últimas o realizam através dos indicadores de outras empresas do próprio grupo.

Em relação à aplicação das fases do benchmarking, nenhuma das empresas apresentam um trabalho desenvolvido neste sentido.

Quanto às visitas de benchmarking a outras empresas, as empresas *BETA*, *GAMA* e *DELTA* realizaram praticamente somente nas empresas do grupo no início da implantação. A empresa *ALPHA* não realizou visitas de benchmarking.

O quadro 13 a seguir resume a questão através da análise dos tipos de benchmarking realizados, a área que gerencia a questão e a fase em que se encontra esse facilitador:

QUADRO 13 – COMPARAÇÃO: *BENCHMARKING*

Empresa	Tipo		Visitas a Outras Empresas	Fase*
	Interno	Externo		
<i>ALPHA</i>	Sim	Sim	Não	NE
<i>BETA</i>	Sim	Sim	Sim	NE
<i>GAMA</i>	Sim	Sim	Sim	NE
<i>DELTA</i>	Sim	Sim	Sim	NE

FONTE: Estudo de Caso

NOTA: E = ESTRUTURADO

NE = NÃO ESTRUTURADO

EE = EM ESTRUTURAÇÃO

### 5.1.3 Outros Facilitadores e Dificultadores Citados pelas Empresas

Nas entrevistas com os gerentes e responsáveis pela implementação do trabalho em grupo, foram coletados outros facilitadores que foram importantes no processo de mudança para o trabalho em grupo e os principais dificultadores vivenciados pelas empresas. É interessante observar que alguns destes facilitadores e dificultadores referem-se de forma direta ou indireta aos facilitadores: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking.

#### Clareza na Definição das Atribuições de cada Envolvido:

Um aspecto importante em um processo de mudança é ter o cuidado de definir as atribuições de cada um, logo no início do projeto, para que todos saibam qual é a responsabilidade de cada um para atuar no novo projeto.

De acordo com Salerno “... faz-se necessário definir e explicitar o que se espera dos trabalhadores; sem algumas garantias e sem algumas direções será muito difícil construir um ambiente participativo, no qual os trabalhadores tomem iniciativas e assumam a responsabilidade por elas”.

Robbins e Finley (1997, p. 11), confirmam em seu livro a necessidade de se esclarecer os papéis dos envolvidos. Para eles uma das razões para que os grupos não funcionem são os “papéis não resolvidos”, os autores citam o sintoma, “os membros de uma equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho”. E citam a solução, “Informe aos membros da equipe o que se espera deles”.

### Papel da Liderança:

Lewin<sup>8</sup>, citado por Chiavenato (1999, p. 237), afirma que a mudança ocorre quando “ocorre a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. Um agente de mudança pode conduzir pessoas, grupos ou toda a organização através de um processo. Durante o processo, o agente de mudança pode promover novos valores, atitudes e comportamentos através de processos de identificação e internalização.”

O autor chama a atenção para o papel do agente de mudança, que pode ser a pessoa que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional. “Este pode ser um membro da organização ou um consultor” (Chiavenato, 1999, p. 23). Fazendo uma relação com o papel das chefias, o agente da mudança é o papel de quem inicia a mudança e ajuda a fazê-la acontecer.

Tjosvold<sup>9</sup> citado por Salerno (1999, p. 121) comenta a importância de uma liderança qualificada, “Algumas vezes, pensa-se que os grupos substituem a autoridade hierárquica e os gerentes em particular. Nada poderia estar mais distante da realidade. Grupos requerem uma liderança qualificada e uma grande dose de gerência.”

“As forças do grupo, a coesão, a seleção de objetivos e a chegada aos mesmos são passíveis de serem influenciados pelo líder com o grupo. Assim os subordinados individuais podem reagir diferentemente ao líder quando estão a sós com ele do que aquilo que fariam quando estão no grupo com o líder” (Bass, B.M. 1990, p. 595).

<sup>8</sup> LEWIN, K. *Frontiers in Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science*, Human Relations 1, d 1 1947, p. 5-41.

<sup>9</sup> TJOSVOLD, D. *Team organization: an enduring competitive advantage*. Chichester: John Wiley & Sons, 1991, p. 8.

Robbins e Finley (1997, p. 11), citam uma das razões pelas quais as equipes não dão certo, “liderança ruim”, sintoma, “A liderança é tímida, incoerente ou obtusa”, solução, “O líder deve aprender a servir a equipe e manter sua visão viva ou deixar a liderança para outra pessoa”. Os autores também colocam a importância da credibilidade do líder na equipe e também citam quem pode ser o líder na equipe, “O líder poderá ser um membro da equipe, poderá ser o centro das equipes, poderá até funcionar basicamente fora da equipe. Mas ele ou ela (ou eles) precisam ter credibilidade dentro da equipe.” (1997, p. 32).

#### Estrutura Hierárquica Enxuta:

Para Chiavenato (1999, p. 237) o tamanho da organização tende a estar relacionado com a quantidade de níveis hierárquicos, quanto maior a organização, o maior tende a ser número de níveis hierárquicos.

“A nivelção hierárquica representa fundamentalmente a especialização da direção, ou seja, a distribuição do volume de autoridade e responsabilidade em cada um dos níveis da organização”.

Posthuma<sup>10</sup>, citado por Bitencourt (1995, p. 49), aponta a redução hierárquica “como um facilitador do processo de mudança na empresa pesquisada, de oito para cinco níveis. Este fato reduziu a burocracia e aumentou as responsabilidades das gerências, que por sua vez repassam mais responsabilidades para os seus subordinados, envolvendo toda a organização no processo”.

<sup>10</sup> POSTHUMA, A Reestruturação e Qualificação numa Empresa de Autopeças: um passo aquém das intenções declaradas. Revista de Ciência da Educação e Sociedade. Ano XIV – CEDES – Ed. Papyrus, agosto de 1993.

#### Cultura Organizacional:

Robbins e Finley (1997, p. 12), citam a “cultura anti-equipe”, cujo sintoma é “a organização não está realmente comprometida com o ideal das equipes” e a solução, “Crie equipes pelas razões certas ou não as crie de forma alguma; nunca force as pessoas a participar de equipes”.

#### Envolvimento dos Funcionários:

Robbins e Finley (1997, p. 12), colocam o problema “Falta de confiança na equipe” como sintoma “A equipe não é uma equipe porque os membros são incapazes de se comprometer com ela e como solução, deixe de ser indigno de confiança, ou dissolva ou reforme a equipe”. Os autores também colocam que as pessoas apreciam serem parte da formação das metas. “Traga seu melhor pessoal para o processo de planejamento e eles andarão sobre brasas para você”. (1997, p. 147).

#### Aplicação Efetiva do Ciclo PDCA no Planejamento da Implantação dos Grupos de Trabalho:

De acordo com Campos (1989, p. 42), o PDCA apesar de ser de simples aplicação ainda não é seguido em sua seqüência metódica. “... principalmente no Brasil, que ainda não possui uma tradição industrial.”

A fase do planejamento é citada por Robbins e Finley (1997, p. 175) como sendo uma fase de expectativa por parte dos funcionários “que esperam impacientemente por resultados palpáveis da mudança.” Isto reforça a importância de se aplicar um PDCA eficiente e eficaz para que os funcionários sintam o comprometimento da empresa.

#### Melhoria da Qualidade de Vida:

De acordo com Huse & Cummings<sup>11</sup>, citado por Rodrigues (1998, p. 92), o aumento da qualidade de vida no trabalho aumenta a satisfação do funcionário resultando em um aumento da produtividade.

<sup>11</sup> HUSE, E. F. & CUMMINGS, T.G. Organization development and change. 3ª ed., St. Paul. Ed. Minn, 1995.

“as intervenções do programa de qualidade de vida no trabalho afetam positivamente a comunicação e coordenação que são condições preliminares para uma melhor produtividade. A qualidade de vida no trabalho motiva o trabalhador, principalmente quando este satisfaz suas necessidades individuais. A qualidade de vida no trabalho pode também aperfeiçoar a capacidade do trabalhador melhorando seu desempenho. A motivação e a capacidade do trabalhador são pré-requisitos para uma maior produtividade.”

Robbins e Finley (1997, p. 144), questionam “o que motiva as pessoas?... O dinheiro é somente um elo fraco se as condições de trabalho não forem saudáveis ou se o trabalho em si não for interessante”. Os autores acima também citam a importância do pessoal de produção em ter acesso as melhores ferramentas de comunicação, tais como um computador, telefone, fax.

### Os Dificultadores Citados pelas Empresas em Estudo

#### Resistência à Mudança:

Chiavenato (1999, p. 237), cita a dificuldade das pessoas em lidar com o processo de mudança, “as pessoas são desfavoráveis ou são inábeis para mudar atitudes ou comportamentos estabelecidos há longo tempo. No primeiro caso as pessoas não aceitam a mudança por alguma razão pessoal ou grupal. No segundo caso, as pessoas não sabem incorporar a mudança simplesmente pelo fato de não poderem ou não saberem fazê-lo.”

#### Baixo Nível de Escolaridade:

Junto com a inovação tecnológica nos processos produtivos vem a simplificação do trabalho, sendo assim as inovações organizacionais estão se tornando cada vez mais complexas, fazendo-se necessária a qualificação da mão-de-obra Kuenzer (1999, pp. 19-29). De acordo com estudos realizados por Souza (2002, p. 23-31) as empresas estão necessitando de indivíduos pensantes, que possam planejar e pensar em possíveis problemas antes mesmos deles ocorrerem. Esta demanda crescente por maior capacitação da mão-de-obra direta está exigindo o nível médio completo como patamar mínimo de escolaridade para a admissão de novos

funcionários assim como equalizar os funcionários mais antigos no mesmo nível de escolaridade.

Kuenzer (1999, pp. 19-29), lista várias necessidades da indústria que estão alavancando a escolaridade da mão-de-obra direta.

“a crescente complexibilidade dos instrumentos de informação e controle nos quais a base eletromecânica é substituída pela base microeletrônica, passam a exigir o desenvolvimento de competências cognitivas superiores e de relacionamento, tais como análise, síntese, estabelecimento de relações, criação de soluções inovadoras, rapidez de resposta, comunicação clara e precisa, interpretação e uso de diferentes formas de linguagem, capacidade para trabalhar em grupo, gerenciar processos para atingir metas, enfrentar os desafios de mudanças permanentes. (...) exigem-se novos comportamentos, em decorrência de novos paradigmas de organização do trabalho e gestão do trabalho onde as práticas individuais são substituídas por procedimentos cada vez mais coletivos, onde se compartilham responsabilidades, informações, conhecimentos e formas de controle, agora internas ao trabalhador e ao grupo.”

Em relação à empresa *ALPHA*, o papel exercido pelo líder, no caso o Gerente de Departamento, foi crucial para a implantação do trabalho em grupo na empresa. Faz-se necessário ressaltar que a empresa *ALPHA* foi a única a implementar o programa tendo somente um líder como responsável pela implantação. Ao contrário das outras empresas estudadas que tiveram o envolvimento de todo o corpo gerencial e no caso da empresa *BETA* também da matriz. Os dificultadores citados pela empresa em questão foram a resistência à mudança e o baixo nível de escolaridade, sendo que este último ainda se encontra em fase de desenvolvimento.

A empresa *BETA* citou como outros facilitadores o papel da liderança que foi constatada por uma postura bastante comprometida do Gerente de Fábrica; a cultura da organização, que teve um planejamento estratégico elaborado nos mínimos detalhes; a aplicação efetiva de todo o PDCA, que auxiliou no gerenciamento de implantação do programa; e o fato da estrutura hierárquica enxuta, permitindo fácil acesso a chefia. Em relação aos dificultadores, foi citado o baixo nível de escolaridade, a maior informatização das máquinas exigiu uma capacitação maior do operador e a mudança das regras durante o período de implantação que pode vir a confundir ou até mesmo a passar para os operadores a falta de comprometimento por parte da chefia.

Em relação à empresa *GAMA*, foi citado como facilitador o papel da liderança, observa-se que quando a implantação do programa parte dos cargos mais altos da empresa, o comprometimento da liderança é ponto chave na implantação. A melhoria da qualidade de vida também foi citada pela empresa como facilitador. Isto ocorre porque, de acordo com o depoimento do Gerente de Produção, a empresa está repassando mais responsabilidades para o operador e este não está recebendo “nada em troca” (a empresa não utilizou a recompensa monetária ou em forma de prêmios como fator motivador na implantação do trabalho em grupo), então a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, com a implantação de áreas de lazer para os funcionários (campo de futebol, sala de jogos, área de descanso com cadeiras ao ar livre) e da disponibilidade de sala na área produtiva com computador e telefone são importantes para a motivação dos operadores. Quanto aos dificultadores citados pela empresa, a resistência à mudança, principalmente a resistência da chefia intermediária e o baixo nível de escolaridade, que foi visto pela empresa como uma necessidade para assumir as responsabilidades que estavam sendo repassadas para os operadores.

Para a empresa *DELTA* os outros facilitadores na implementação das EAGs foram a cultura organizacional, a companhia está aberta a implementação de novos conceitos e o envolvimento do funcionário que ocorreu desde o princípio com a participação de pessoas chaves; e a clareza na definição dos papéis para que os funcionários se sintam mais seguros em relação a o que a mudança irá afetar cada um. Em relação aos dificultadores a empresa em estudo aponta a resistência à mudança como sendo o dificultador que mais mereceu a atenção da empresa, principalmente em relação a chefia imediata.

No quadro 14, observam-se os outros facilitadores e dificultadores que as empresas do estudo experimentaram na implantação do trabalho em grupo.

QUADRO 14 – FACILITADORES E DIFICULTADORES CITADOS PELAS EMPRESAS DO ESTUDO DE CASO

	<b>Facilitadores Citados pelas Empresas</b>	<i>ALPHA</i>	<i>BETA</i>	<i>GAMA</i>	<i>DELTA</i>	<b>TOTAL</b>
<b>Facilitadores</b>	Clareza na Definição dos Papéis				X	1
	Papel da Liderança	X	X	X		3
	Estrutura Hierárquica Enxuta		X			1
	Cultura Organizacional		X		X	2
	Envolvimento dos Funcionários				X	1
	Aplicação Efetiva do Ciclo PDCA		X			1
	Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho				X	1
	<b>Difícultadores</b>	Resistência à Mudança	X		X	X
Baixo Nível de Escolaridade		X	X	X		3

FONTE: Pesquisa de Campo

O fato de algumas empresas não terem citado os facilitadores e dificultadores citados pelas outras não quer dizer que elas não os tenham experimentado. É possível que as empresas tenham tido experiências comuns, porém não foram expostas na entrevista possivelmente por que não tenham sido experiências marcantes.

Observa-se que o facilitador mais apontado pelas empresas foi o papel da liderança, superando até mesmo a cultura da empresa. Como exemplo, a empresa *ALPHA* que teve um único líder planejando e implementando o programa na empresa.

Contudo, o que vale a pena observar neste quadro que os dois dificultadores foram citados pela maioria das empresas. O dificultador, baixo nível de escolaridade não foi citado pela empresa *DELTA*, isto ocorreu devido ao fato de que praticamente todos os funcionários tinham o segundo grau completo. A empresa *BETA* não citou a resistência à mudança provavelmente porque ela não modificou a estrutura hierárquica, a mudança na estrutura somente ocorrerá no ano de 2003 quando o supervisor sairá da sua posição de chefia assumindo o papel de facilitador.

## 6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo avaliar a presença e como atuam os quatro facilitadores: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking no processo de mudança visando minimizar os impactos da mudança.

Pode-se dizer que os quatro facilitadores propostos por Hronec podem ser considerados facilitadores do processo de mudança para as empresas que participaram do estudo de caso, porém observou-se também que o benchmarking foi o facilitador menos explorado no processo de implantação do trabalho em grupo.

Considerando as diferenças entre a teoria e a prática observou-se que:

1) A comunicação informal ainda é o meio que melhor permite o intercâmbio de idéias, favorecendo o feedback. A comunicação formal está mais voltada a mensagens corporativas permitindo algum feedback nos casos de utilização da internet, apesar dos operadores não terem acesso fácil a este meio de comunicação.

2) Em relação ao treinamento pode-se observar a maioria das empresas tiveram maior atenção aos treinamentos técnicos do que aos comportamentais. E que o primeiro ano de implantação foi alocado mais horas de treinamento do que no segundo ano. De acordo com as empresas o segundo ano foi marcado por treinamentos complementares às necessidades que foram percebidas durante o processo de implementação. As empresas *GAMA* e *DELTA* foram as que mais se destacaram nos treinamentos comportamentais.

3) A recompensa foi utilizada pelas empresas *ALPHA* e *BETA* como ponto chave na motivação dos funcionários para envolvê-los no processo de mudança. Já as empresas *GAMA* e *DELTA* não adotaram a recompensa no início do projeto como estímulo para o envolvimento e participação dos funcionários. A recompensa relacionada sob a forma de bônus de participação de resultados é utilizada por todas as empresas e está relacionada a avaliação de desempenho. Em geral pode-se afirmar que todas as empresas utilizam-se de recompensas, sejam elas monetárias ou não, individuais ou em grupo, para reconhecer o bom desempenho do funcionário.

4) O benchmarking ainda não se encontra estruturado com a aplicação das fases de planejamento e acompanhamento em nenhuma das empresas estudadas. Em relação ao benchmarking interno, todas as empresas praticam com frequência, por outro lado o benchmarking externo é pouco utilizado pelas empresas, sendo que estas aplicam praticamente em empresas do próprio grupo.

Pode-se concluir que independentemente do grau de autonomia dos grupos, as empresas em estudo utilizam os quatro facilitadores em questão.

As empresas *GAMA* e *DELTA* por estarem trabalhando com grupos com um grau de autonomia mais elevado possuem uma atenção maior a estes facilitadores, principalmente para com a comunicação e com o treinamento.

Em relação aos outros facilitadores citados pelas empresas pode-se concluir que o papel da liderança, apontado pela maioria das empresas, tem uma importância muito grande na implementação do trabalho em grupo.

Já no caso dos dificultadores pode-se concluir que quanto mais complexas se tornam às tarefas dos operadores, mais necessário se faz o Ensino Fundamental. Observa-se que a resistência à mudança merece uma atenção especial por parte das empresas, o envolvimento do funcionário, os meios de comunicação adequados, treinamentos para compreensão e entendimento da mudança e até mesmo a recompensa podem ser elementos importantes na minimização da resistência à mudança.

A seguir são sugeridos alguns temas para futuros estudos:

- Partindo de uma continuação do trabalho apresentado, sugere-se um estudo mais aprofundado de todos os facilitadores e dificultadores da implementação do trabalho em grupo encontrados nas empresas em estudo, tenham sido eles citados ou não pelas empresas neste trabalho.

- Estudo aprofundado das modalidades de trabalho em grupo, em relação ao grau de autonomia nas empresas da região metropolitana de Curitiba. Verificando, qual é a tendência, grupos enriquecidos ou auto-gerenciáveis.
- Por que as empresas em Curitiba estão adotando o trabalho em grupo? O que está impulsionando a inovação na organização do trabalho, as exigências do mercado internacional/nacional ou simplesmente seguir uma tendência mundial? Ou as inovações tecnológicas acarretaram a simplificação do trabalho abrindo espaço para o agregamento de mais atividades para o operador e, por conseguinte aumentando a complexidade organizacional do trabalho?
- Explorar o conceito do trabalho em grupo em micro-empresas, mesmo quando esta não segue o conceito amplamente difundido nas médias e grandes empresas.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C.C. **Mudança Organizacional: um estudo exploratório acerca dos agentes facilitadores.** Porto Alegre, 1995. Dissertação de Mestrado, Pós-graduação em Administração – Setor de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho.** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CAMP, R. **Benchmarking: O caminho da qualidade total.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total: (no estilo japonês).** Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gerência da Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira.** Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1989.

CHIAVENATO I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** São Paulo: Editora Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

FERREIRA, A.B.H. **Novo aurélio: o dicionário da língua portuguesa.** São Paulo. Editora Nova Fronteira, 1999.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FLEURY, A. **Inovação e gestão – o perfil do gestor de uma “Learning Organization”.** In: XVIII Encontro Anual de Programas de Pós-graduação em Administração. Curitiba, 1994, v.10, p.222-223.

FLEURY M.T.L.; FISCHER R.M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 1989.

FUJIMOTO, T. **An evolutionary process of Toyota’s final assembly operations – the role of ex-post dynamic capabilities.** Tokyo: University of Tokyo, 1996.

GROHMANN, M.Z.; SCHERER F.L., **O que mais motiva na visão das empresas, dinheiro ou elogio?** In: ENANPAD, XXV, 2001, Santa Maria: UFSM, 2001.

HAMPTON D. R. **Administração contemporânea.** São Paulo: Makron Books, MacGraw-Hill, 1992.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais.** São Paulo: Makron Books, 1994

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total à maneira japonesa.** São Paulo: Editora Campus, 1991.

JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. **Controle da qualidade.** São Paulo: Makron Books, MacGraw-Hill, 1991.

KWASNICKA, E.L. **Introdução à administração.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

KUNSCH, **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Livraria Pioneira, Editora (1997).

KUENZER, A Z. Educação profissional: categorias para uma nova pedagogia do trabalho. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v.25, n.2, maio/ago., 1999.

LAKATOS, M.E.; MARCONI.M.A, **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 1985.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição:** experiência internacional, casos brasileiros, metodologia de implementação. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Autonomia, trabalho em grupo e estratégia empresarial:** o que há de novo neste final de século? São Paulo: São Paulo em Perspectiva, v.11, nº4, p. 67-75, out/dez, 1997.

PALMA, J. **Jornalismo Empresarial.** Porto Alegre: SAGRA-DC Luzzatto, 1985.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho.** Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

ROBBINS.H.; FINLEY M., **Porque as equipes não funcionam:** o que não deu certo e como torna-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

SCHONK, J.H. **Team Based Organizations.** New York: Irwin, 1992.

SALERNO, M.S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SOUZA, D. B., Dinâmicas de complexificação e simplificação do trabalho em meio ao processo de reestruturação do trabalho em meio ao processo de reestruturação produtiva no Brasil: possíveis impactos na formação/educação profissional. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v.28, n.2, maio/ago., 2002.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

TJOSVOLD, D. **Team organization: an enduring competitive advantage**. Chichester: John Wiley & Sons, 1991. (Wiley series in industrial and organizational psychology)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. v.6: Referências. Curitiba, 2002.

WELLINS R. S.; BYHAM, W.C.; WILSON, J.M. **Equipes zapp: (empowered teams)**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994).

## APÊNDICE A

### ROTEIRO UTILIZADO NA PESQUISA DE CAMPO PRELIMINAR

Questionário voltado ao Gerentes de Recursos Humanos ou Gerente Industrial

Nome da Empresa:

Entrevistado:

Cargo Atual:

Tempo no cargo:

Tempo que trabalha na empresa:

Idade da empresa:

Definição de trabalho em grupo: Entenda-se neste questionário por trabalho em grupo:

Operadores de produção (montadores, soldadores, pintores, fresadores, etc.) que desenvolvem atividades em grupo visando o atingimento de metas. Estes grupos são geralmente fixos, podendo ter ou não presença de um Líder ou Facilitador. Estes grupos tem como responsabilidades, além do processo produtivo, participar de 5S's, participar de programa de sugestões, resolução de problemas de sua área de trabalho, fazer melhoria contínua, ou ainda, planeja e coordena as atividades diárias do próprio grupo.

1) Qual é a nomenclatura para trabalho em grupo utilizada na sua empresa:

Célula ( )

Grupo ( )

Time ( )

Equipe ( )

Outros ( ) Quais? \_\_\_\_\_

2) Quantidade de níveis hierárquicos na empresa:

3 níveis hierárquicos ( )

4 níveis hierárquicos ( )

5 níveis hierárquicos ( )

6 ou mais níveis hierárquicos ( )

3) Assinalar com um X a questão que mais se aproxima da realidade de sua empresa:

- A empresa não trabalha com o trabalho em grupo ( )
- A empresa gostaria de trabalhar com trabalho em grupo no futuro ( )
- A empresa está em fase de implementação do trabalho em grupo ( )
- A empresa já adota grupos de trabalho na Produção ( )

4) Quantidade de integrantes nos grupos:

- Mais de 15 integrantes ( )
- De 8 a 14 integrantes ( )
- De 3 a 7 integrantes ( )
- Menos de 3 integrantes ( )
- Outros ( ) Quais? \_\_\_\_\_

5) Função do Líder ou Facilitador dos grupos de trabalho:

- Hierárquica ( )
- Tecnicamente superior ( )
- Porta-voz e representante ( )
- Auditor e Facilitador ( )
- Outros ( ) Quais? \_\_\_\_\_

6) Responsável pelo orçamento utilizado pela grupo:

- Supervisão ( )
- Líder ( )
- Grupo ( )

7) Os integrantes dos grupos se reúnem para:

- Sugerir e implementar sugestões ( )
- Sugerir e implementar sugestões e resolver problemas ( )
- Sugerir e implementar sugestões e resolver problemas e  
fazer melhoria contínua ( )
- Sugerir e implementar sugestões e resolver problemas,  
fazer melhoria contínua e planejar suas próprias atividades diárias ( )
- Outros ( ) Quais? \_\_\_\_\_

8) Em um total de 100%, qual é a qualificação dos trabalhadores para trabalhar em grupo?

Técnicas ( )

Comportamental ( )

9) Em um total de 100%, qual é a qualificação dos líderes para trabalhar em grupo?

Técnicas ( )

Comportamental ( )

10) A empresa realiza benchmarking voltado ao trabalho em grupo com que frequência:

Uma vez por ano ( )

Mais de uma vez por ano ( )

Não realiza ( )

11) Qual é o meio de comunicação, na opinião do pessoal operacional, melhor empregado pela empresa:

Quadro de avisos ( )

Reuniões ( )

Programa de Sugestões ( )

Jornal Interno ( )

*Intranet* ( )

12) Quais são os tipos de recompensa financeira que os integrantes dos grupo recebem:

Participação nos lucros ( )

Bônus pelo atingimento das metas ( )

Bônus pelas melhores práticas ( )

## APÊNDICE B

### ROTEIRO UTILIZADO NA PESQUISA DE CAMPO

1) Gerente Industrial / Gerente de Recursos Humanos / Gerente ou Coordenador responsável pela mudança, quando aplicável.

Observação:

As questões indicadas com um R, serão direcionadas ao Gerente de RH.

As questões indicadas com um I, serão direcionadas ao Gerente Industrial.

As questões sem indicação serão direcionadas para ambos.

#### A) Dados do entrevistado:

Nome:

Cargo Atual:

Tempo na empresa:

Tempo no cargo atual:

#### B) Dados da Empresa:

R - Nome da Empresa:

R - Setor Industrial:

R - Origem do capital da empresa: Nacional ( )

Estrangeiro ( )

R - Principais produtos da empresa:

R - Quantidade de funcionários indiretos:

R - Quantidade de funcionários diretos:

R - Idade média da mão-de-obra direta:

R - Nível de escolaridade:

Quantidade de funcionários diretos com 1º grau completo:

Quantidade de funcionários diretos com 2º grau completo:

Quantidade de funcionários diretos com 3º grau completo:

C) Histórico da Empresa:

R - Relatar o histórico da Empresa:

R - Data e ano de fundação:

R - Localização Matriz:

R - Quantidade de empresas do grupo no Brasil e no mundo:

R - Localização das outras empresas do grupo:

R - As outras empresas já implementaram o trabalho em grupo?

R - Qual é a missão e quais são as metas e objetivos, da empresa?

R - A empresa utiliza indicadores de desempenho?

R - Quais são eles?

R - A empresa utiliza a pesquisa de clima para verificar os itens de satisfação e insatisfação dos funcionários?

D) Trabalho em grupo na empresa

R - A partir de quando foi constituído?

R - Como é formado?

R - Existe um líder, facilitador, supervisor?

R - Quais são as atividades de trabalho do grupo?

5S's ( )

5S's, sugestões ( )

5S's, sugestões, solução de problemas ( )

Outros ( ) Quais? \_\_\_\_\_

R - Por que a empresa decidiu adotar o trabalho em grupo no chão de fábrica?

Favor marcar com um **X** na escala, sendo 5 para o mais importante:

Aumentar a produtividade 1 2 3 4 5

Aumentar a flexibilidade 1 2 3 4 5

Aumentar a motivação/satisfação do funcionário 1 2 3 4 5

Aumentar a lucratividade 1 2 3 4 5

Aumentar a qualidade 1 2 3 4 5

Outros. Quais? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

R - De onde surgiu a iniciativa da implantação do trabalho em grupo?

Por força e/ou intermédio da matriz ( )

Iniciativa da Diretoria Gerencial ( )

Outros. ( ) Quais: \_\_\_\_\_

R - Como a empresa se organizou para trabalhar com esta nova estrutura?

R - Houve contratação de consultoria externa?

R - Formação de uma equipe responsável pela implantação?

R - Quais foram as pessoas envolvidas?

R - De que níveis hierárquicos?

I - Houve melhoria dos indicadores de desempenho após a implementação do trabalho em grupo? Por exemplo: indicadores de qualidade? Quais seriam os indicadores?

I - Quais são as metas dos grupos?

I - As metas são diferentes para cada grupo?

I - Há algum tipo de valorização à competição entre grupos?

R - Estrutura de cargos dos trabalhadores diretos:

E) Agentes Facilitadores

#### E1) Comunicação

R - Existe um setor responsável pela comunicação na empresa?

R - Existem metas para o desempenho desta atividade?

R – Quais seriam estas metas?

R - Como este setor, quando existente, é visto pela empresa?

R - Um breve histórico da implantação / evolução deste agente.

R- Quais seriam os meios de comunicação formal utilizados pela empresa e com grau de importância?

Favor marcar com um X na escala para o mais importante:

Programa de sugestões	1	2	3	4	5
Quadro de avisos	1	2	3	4	5
Jornal interno	1	2	3	4	5
<i>Intranet</i>	1	2	3	4	5
Reuniões	1	2	3	4	5
Outros. Quais? _____	1	2	3	4	5

R - Os indicadores de desempenho da empresa, quando existentes, estão dispostos em quadro de avisos ou algum outro meio de comunicação para os funcionários?

R - Existe orçamento planejado para comunicação?

R - Quanto/ano x realizado?

R - Descrever a comunicação na empresa referente a: reuniões-freqüência – tipos-participantes; quadro de avisos-quantidade-localização-tipos de informação; *intranet* - informações; programa de sugestões - caixa de sugestões - tempo de resposta-retorno; como são informada as decisões políticas, as normas, o salário dos empregados, programação de treinamento.

### E2) Treinamento

R - Quais tipos de treinamento tiveram os participantes dos grupos? Técnico e comportamental.

R - Quantas horas/funcionário nos dois primeiros anos da implantação do trabalho em grupo.?

R - Existe algum sistema de verificação do aprendizado?

I - O gerente industrial está satisfeito com o desempenho do funcionário direto pós-treinamento?

I - Existe um sistema de avaliação do desempenho do funcionário direto?

I - Se sim, os resultados práticos dos treinamentos são avaliados?

R - A empresa costuma trazer palestrantes externos para cursos / seminários para os trabalhadores diretos?

R - Existe orçamento planejado para treinamento?

### E3) Recompensa

R - Existe algum tipo de premiação individual para trabalhadores diretos? Quais tipos?

R - Existe algum tipo de premiação para os grupos? Quais tipos?

R - Existe uma participação dos trabalhadores diretos nos resultados?

R - Como é o programa?

I - O trabalhador direto ou os grupos são elogiados (informalmente e formalmente)?

I - Existe algum tipo de divulgação dos resultados dos trabalhos desenvolvidos pelos grupos?

I - Quais são eles? Por exemplo: via quadro de avisos, jornal interno.

#### E4) Benchmarking

R – A empresa é benchmarking para outras empresas?

R - São utilizados indicadores de outras indústrias como benchmarking da empresa?

R - A empresa fez visitas de benchmarking a outras empresas (seja no Brasil ou exterior, ou em empresas do mesmo grupo) na implantação do trabalho em grupo?

R - Se sim, quantas visitas de benchmarking foram feitas?

R - Quem participou e participa atualmente das visitas de benchmarking?

R – Quais seriam os benchmarking internos?

R – A empresa possui sistema de planejamento de benchmarking?

#### G) Questões Gerais:

Quais foram/são na sua opinião, os facilitadores mais importantes na implementação do trabalho em grupo na sua empresa?

Quais foram/são na sua opinião, os dificultadores na implementação do trabalho em grupo na sua empresa (desafios, obstáculos)?

Quais as medidas que a empresa utilizou para solucionar as dificuldades ou mesmo minimizá-las?

## 2) Integrantes dos Grupos

A) Dados do entrevistado:

Cargo Atual:

Tempo na empresa:

Tempo no cargo atual:

Nível de escolaridade

1º grau completo ( )

2º grau completo ( )

3º grau completo ( )

B) Trabalho em grupo na empresa

Há quanto tempo você trabalha no sistema de trabalho em grupo?

Você já havia trabalhado anteriormente com este sistema em outra empresa?

Como foi a passagem do trabalho individual para o trabalho em grupo?

O que você acha do programa de sugestões?

Sente que contribui com o atingimento das metas do grupo?

Prefere as atividades em grupo do que as individuais?

C) Agentes FacilitadoresC1) Comunicação

Quais são os meios de comunicação mais utilizados pelo grupos?

Favor marcar com um X na escala, sendo 5 para o mais importante:

Programa de sugestões	1	2	3	4	5
Quadro de avisos	1	2	3	4	5
Jornal interno	1	2	3	4	5
<i>Intranet</i>	1	2	3	4	5
Reuniões	1	2	3	4	5
Outros. Quais? _____	1	2	3	4	5

Como é sua satisfação com cada meio de comunicação?

A comunicação dos superiores hierárquicos é sempre clara e objetiva?

A comunicação entre os membros do grupo é sempre clara e objetiva?

Os membros do grupo são devidamente informados sobre os resultados alcançados pela chefia e/ou empresa?

Sente-se à vontade para perguntar dúvidas ao seu líder / supervisor?

As expectativas do meu desempenho individual são estabelecidas e comunicadas claramente para mim?

#### C2) Treinamento

Você sente que os treinamentos técnicos e comportamentais que você obteve até o momento, atenderam as suas necessidades nas atividades do seu grupo?

#### C3) Recompensa

Você sente que seu esforço para o sucesso das metas da empresa é valorizado pelo seu grupo? De que forma?

Você sente que seu esforço para o sucesso das metas da empresa é valorizado pela empresa? De que forma?

#### C4) Benchmarking

Você sabe qual (is) é (são) o (s) grupos com melhor desempenho na área ou na empresa?

Porque este (s) grupo (s) se destaca (m) como melhor (es)?