



PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO EM GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS: O CASO MICHELIN¹

Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza²
Adriana Leônidas Oliveira³
Jorge Muniz Junior⁴

Resumo

Na busca pelo aumento da produtividade, as instituições têm aplicado diversos conceitos relacionados a pessoas e processos. Contudo em alguns casos, tais conceitos são inseridos e mantidos de forma desarticulada. Neste contexto, diversos autores reconhecem a vantagem competitiva de modelos de trabalho com gestão participativa que possibilitam ao homem exercer suas capacidades intelectuais e proporcionam melhores ambientes de trabalho. Em função disso, este artigo apresenta fatores significativos na implantação de um modelo de gestão – Organização Responsabilizante – que tem como objetivo o exercício da autonomia por parte dos funcionários resultando numa maior rapidez nas respostas com eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado. Para a realização desta pesquisa, a qual se caracterizou como descritiva desenvolvida por meio do delineamento de estudo de caso, o escopo delimitou-se à área de produção da indústria de pneus da Região Sul Fluminense - A Michelin. Essa escolha é justificada devido à importância econômica e a sua analogia com os padrões industriais estudados nesta pesquisa ligados a gestão estratégica de Recursos Humanos com os modelos de organização do trabalho: os grupos semi-autônomos. Com base em uma análise quantitativa e qualitativa dos dados, os quais foram coletados por meio de entrevistas em grupo e questionários, avaliou-se a satisfação dos operadores com a implantação do novo modelo e discutiu-se posteriormente ações que poderiam ser realizadas para a consolidação deste modelo de organização em grupos de trabalho.

Palavras-chave: Grupos semi-autônomos; Gestão estratégica de recursos humanos; Gestão participativa; Organização do trabalho.

PROCESS OF IMPLANTATION OF A MANAGEMENT SEMI-AUTONOMOUS WORK GROUP MODEL: THE CASE MICHELIN

Abstract

Searching by the productivity increase, the institutions have applied several concepts related to persons and processes. However in some cases, these concepts are introduced and kept so misappropriated. In this context, many authors recognize the competitive advantage of working with models of participative management that allow whatever it takes to the man to exercise their intellectual abilities and provide better working atmosphere. Thus, this article presents significant factors in the implementation of a management model – " Organization with Responsibility " - which aims to the exercise of autonomy by the employees and result in greater speed in the responses effectively to the requirements of flexibility and other market requirements. To achieve this research, the scope was limited to production area of the tire industry of the Southern Region state of Rio de Janeiro - at Michelin. This choice is justified because of the economic importance and its analogy with the standards industry studied in this search connected to strategic management of human resources with the models of work organization: the semi-autonomous work groups. Based on a quantitative and qualitative analysis of the data, was evaluated the operators satisfaction after the implementation of the new model and then discussed the actions that could be held to consolidate the same.

Key words: Strategical management of human resources; Management with operational participation; Semi-autonomous work group; Work organization.

¹ Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

² Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - SP.

³ Prof^a. Doutora e Orientadora do programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - SP.

⁴ Prof^o Doutor e Orientador do programa de Pós-graduação em Gestão da Produção – UNESP - Campus Guaratinguetá - SP

1 INTRODUÇÃO

Em uma época impactada por velozes transformações, a capacidade de perceber todo o contexto e de principalmente antecipar-se é fundamental ao êxito empresarial. Tais mudanças trouxeram consigo a necessidade de se adotar novos estilos de trabalho.

Assim o foco na área de gestão passa a ser redirecionada a uma forte revisão dos comportamentos e atitudes gerenciais. Diante desse fato, surgem importantes desafios no mundo corporativo como: enfrentar dificuldades do presente e preparar as empresas e as pessoas para o futuro; conseguir que todos estejam com o foco na mesma direção; comprometer, envolver e motivar todos com os resultados organizacionais; desenvolver o líder para atuar de forma eficaz neste contexto.

A motivação e o comprometimento do trabalhador com a empresa, a autonomia dos profissionais nas decisões e ações que desempenham, e a busca da instituição pela satisfação de seus funcionários contribuem para o aprimoramento do trabalho em equipe que tem relação direta com a melhoria dos indicadores industriais.

A partir deste cenário, este artigo tem como objetivo identificar os fatores fundamentais por meio da análise das dificuldades e oportunidades de melhorias identificadas no decorrer da implantação de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos de uma indústria de pneus e reforços metálicos da região Sul fluminense - A Michelin.

1.1 Revisão Literária

1.1.1 Novos modelos de organização

Até 1990 a noção de competitividade não era claramente compreendida; as grandes corporações ditavam as leis do mercado e as corporações menores encaixavam-se em nichos bem definidos. Neste contexto no Brasil esta divisão era ainda mais nítida e estável, devido às reservas de mercado existentes até o fim da década de 80. Segundo Marx⁽¹⁾ o modelo definido era o da busca de produtividade com melhorias na organização interna, por meio dos conceitos tradicionais enunciados por *Taylor* e *Ford* no início do século, fundamentados no trabalho individualizado.

Na busca do aumento da produtividade com foco em melhores resultados, surge a partir deste cenário, a idéia de grupo de trabalho que para Robbins,⁽²⁾ é definido como a união de dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de um determinado objetivo.

- **Grupos semi-autônomos**

Quanto ao grupo semi-autônomo Marx⁽¹⁾ afirma que eles enfatizam a autonomia e a flexibilidade e que possuem maior potencial de crescimento profissional dos membros do grupo, através da discussão e melhoria dos resultados locais e globais da organização, incluindo, até mesmo, a própria inovação organizacional de produtos e de processos.

Nesse caso, autores como Marx⁽¹⁾, Wagner⁽³⁾ e Wood⁽⁴⁾ afirmam que evita-se a formalização de cargos para que não se percam a flexibilidade e a multifuncionalidade que o trabalhador deve apresentar.

De acordo com Fleury e Vargas⁽⁵⁾ os grupos apresentam como pontos positivos, no aspecto social a cooperação exigida entre os trabalhadores, e no

aspecto técnico o exercício da autonomia em decisões e ações, permitindo ao sistema de produção uma grande flexibilidade.

- **Proposta de um modelo para grupos semi-autônomos**

- *Contextualização da empresa*

A Michelin é uma multinacional francesa, com mais de cem anos no mercado mundial. Fabricante de pneus, câmaras de ar, serviços turísticos como mapas e guias, além de rodas e sistemas de ligação ao solo. Sua organização divide-se em nove linhas de Produto (pneus agrícolas, pneus de avião, pneus de carga, pneus-passeio, duas rodas, serviços de ligação ao solo, mapas e guias, pneus de engenharia civil e componentes). Sua organização é matricial, ou seja, as linhas de produto se dividem em zonas geográficas (Europa, América do Norte, América do Sul, África, Oriente Médio e Ásia).

O caso prático deste artigo está sendo aplicado à fábrica de cabos e aros metálicos para pneus em Itatiaia (RJ), que iniciou sua produção no ano de 1981. É uma unidade industrial pequena que produz anualmente 14.600 toneladas de cabos metálicos e 4.000 toneladas de aros metálicos.

Seus produtos são destinados às fábricas do Brasil e 10% de sua produção é destinada à exportação. Possui um efetivo de 439 funcionários, sendo destes, 377 empregados horistas. A produção é realizada em 356 dias por ano. Há três turnos de trabalho e, para funcionar ininterruptamente.

Apresenta um bom desempenho econômico, mas um resultado de produtividade aquém às expectativas. A Michelin possui 11 usinas desse segmento espalhadas pelo mundo e a planta de Itatiaia (RJ) vem sofrendo ameaças de suas “concorrentes corporativas asiáticas” e como estratégia a direção introduziu a idéia da autonomia em seu plano de negócios para 2010.

A fábrica de reforços metálicos para pneus da Michelin situada em Itatiaia (RJ) apresenta um bom desempenho econômico, mas um resultado de produtividade aquém às expectativas.

- *O reposicionamento das missões na hierarquia organizacional*

Os níveis hierárquicos organizacionais são estruturados em: equipe de direção, equipe de supervisão e equipe de obtenção.

Delegar para o exercício da autonomia provoca uma mudança no escopo das atividades em todos os níveis. Todos passam por um tipo de *up-grade*, que consiste, em síntese, na equipe de direção foca suas ações sobre o médio e longo prazo, implicando, em nível adequado, a equipe de supervisão e as equipes de obtenção.

A equipe de supervisão abandona, de forma gradual, as ações corretivas que são de caráter imediato. Para um melhor desenvolvimento dos grupos, permanece envolvida com o curto prazo apenas para dar assistência e praticar *coaching*. À medida que o grupo desenvolve sua autonomia ela pode trabalhar mais sobre o desenvolvimento das pessoas, preparação dos investimentos, evolução da organização etc.

A equipe de obtenção, que passa a constituir os grupos semi-autônomos, foca sua ação sobre o dia a dia, sobre o imediato. A responsabilidade pelos resultados é assumida de forma plena, por meio de sua visibilidade, da concessão de meios e poder de ação e das iniciativas de ações corretivas.

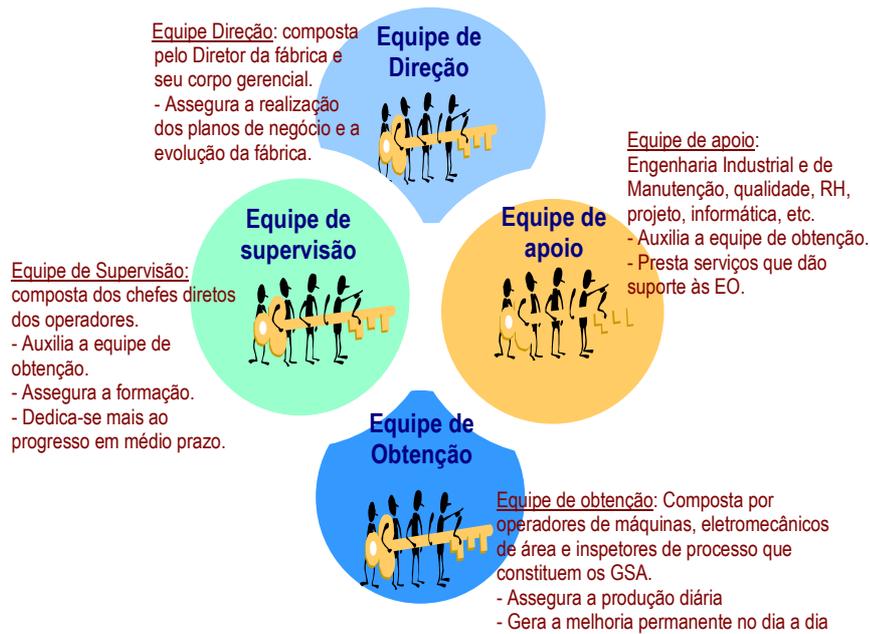


Figura 1. Representa esquematicamente as inter-relações entre as diversas equipes.

Tais mudanças devem ser definidas e acompanhadas. Para tal é necessário a utilização de algumas ferramentas como a adoção visual dos indicadores expostos em um quadro de comunicação constitui-se em peça chave para a evolução da autonomia.

- *A dinâmica das Organizações Responsabilizantes (OR's)*

O método consiste no desenvolvimento da autonomia do operador industrial em atividades limitadas, passando da lógica de meios para a de resultados. No estímulo às pessoas em adquirirem o senso de responsabilidade baseado no poder de ação e de decisão, que permite naturalmente uma constante visibilidade sobre os resultados – a partir desse contexto, ele assume um compromisso, toma decisões e responde por seus atos.

Tem a finalidade de motivar a equipe, desenvolver as competências, fornecer condições práticas de funcionamento e melhorar o desempenho. Para isso é necessário investir em organização, transformação de comportamentos e aperfeiçoamento das práticas de gerenciamento.

O projeto que foi desenvolvido inicialmente no Brasil e definiu-se que a equipe de projeto (composta pela equipe de direção) participaria de formações externas para examinar diferentes experiências de outras instituições, a saber, realização de treinamento em gestão de equipes autogerenciáveis e *benchmarking* externo para a apropriação das melhores práticas aplicadas.

As datas de aplicação da metodologia foram estabelecidas nas áreas. Os setores foram definidos de acordo com os prováveis potenciais de ganho.

A implantação contemplou quatro etapas que são:

Etapa de Preparação: Promoveram-se reuniões com a Equipe de Obtenção para desenvolver um espírito de trabalho em equipe. Nesse momento, apresentaram-se as ferramentas, descritas as missões e limites de atuação com o estabelecimento de regras claras, objetivos e metas da empresa com a implantação do método.

Etapa de Criação: As equipes foram divididas conforme Figura 1, de acordo com os membros e suas funções, bem como definidas as representações dentro da própria equipe de obtenção. Para isso foram realizadas formações e propostas de mudança

de cultura com o objetivo de promover autonomia e a responsabilização profissional. Criação dos manuais de equipe.

Etapa de Responsabilização: Os departamentos de apoio foram acionados para auxílio na criação dos indicadores e sua melhor visibilidade, sendo sempre discutido com o operador qual seria o mais apropriado para cada área e posto de trabalho conseqüentemente. Decidem-se a freqüência das reuniões e os pontos chaves a serem abordados.

Dentre as principais atividades de gestão de cada grupo da equipe de obtenção, destacam-se os representantes que são os componentes do grupo que recebem a transferência de atividades relacionadas à atividade produtiva que se denominam equipe de obtenção. Eles realizam além do trabalho operacional, atividades que antes eram realizadas pelo supervisor ou por outros membros das equipes de apoio. A área de atuação física do grupo semi-autônomo deve estar definida, assim como os seus limites e atribuições devem ser conhecidas:

Representante de segurança: analisar os acidentes de trabalho, redigir os relatórios de comunicação de acidentes, realizar auditorias preventivas de segurança, solicitar as medidas corretivas.

Representante de manutenção: representar o grupo frente ao serviço de manutenção, participar das reuniões de elaboração/modificação do plano de manutenção, comunicar-se com o grupo sobre os problemas de manutenção, participar de equipes transversas em projetos de modificação de máquina, supervisionar os tempos de ciclo dos equipamentos, fazer com que seja realizado o serviço de manutenção planejado, realizar manutenções simples.

Representante de qualidade: elaborar fichas de não conformidade, acompanhar a rastreabilidade dos produtos, manter o grupo informado sobre os resultados de qualidade, assegurar a realização das verificações de parâmetros importantes de processo e de controle de produto, animar as análises de defeitos e corrigir os desvios.

Representante de produção: coordenar as ações para realizar as produções diárias, manter atualizados os dados de produção do grupo, assegurar-se da solução dos problemas simples de produção, organizar as tarefas no dia a dia.

Representante de recursos humanos: planejar as férias dos membros do grupo e resolver conflitos simples relativos a elas, planejar apoios em casos de necessidades, atender às solicitações de ausência planejadas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa. Bryman⁽⁶⁾ define e enfatiza as diferenças entre os tipos de pesquisa.

Quadro 1. Comparativo entre pesquisa qualitativa e quantitativa⁽⁶⁾

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

Quanto ao delineamento da pesquisa trata-se de um estudo de caso. Neste tipo de pesquisa Yin⁽⁷⁾ afirma que são generalizáveis através de proposições teóricas e não por utilização de espaços amostrais ou universos de população. O pesquisador tem como objetivo a expansão e a generalização da proposta inicial, desta forma, tal estudo investiga eventos contemporâneos partindo de observações diretas, possibilitando a generalização das características de fenômenos reais.

Com base no objetivo, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Gil,⁽⁸⁾ a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinado fenômeno estudado, buscando entender a frequência com que o fenômeno ocorre e a sua correlação com outros fatores.

2.1 População e Amostra

A amostra contou com a participação de 150 funcionários (operadores de produção, profissionais da manutenção e inspetor de processo), totalizando 100% do efetivo das equipes de produção do setor R1 - fabricação de anéis metálicos, o primeiro setor a implantar o modelo de grupos semi-autônomos.

2.2 Instrumentos

O instrumento escolhido para a etapa quantitativa foi um questionário composto por 20 questões fechadas, por meio de uma escala baseada em *Likert*, com variação de quatro pontos: “discordo totalmente”, “discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”. Pôde-se levantar também o perfil dos entrevistados.

Na etapa qualitativa, o instrumento foi utilizado foi a entrevista estruturada em grupo e análise de documentos para descrever o contexto histórico e econômico da empresa estudada, bem como o processo de implantação dos GSA.

2.3 Coleta e Análise de Dados

Inicialmente foram realizadas entrevistas em grupo com 100% dos funcionários para identificar vantagens e dificuldades da implantação e para levantamento das percepções. Estas respostas foram utilizadas para análise do grau de intensidade de satisfação.

Para análise de clareza e verificação da confiabilidade do instrumento (entendimento e linguagem), foi solicitado previamente um pré-teste a 03 funcionários para validação das questões. Posteriormente o questionário final foi aplicado a 100% da população do chão de fábrica do setor.

Os dados dos questionários foram tratados por meio de técnicas estatísticas, com o auxílio do software *Excel*. Estes dados foram tabulados e cruzados de forma a permitir um coerente mapeamento do problema e descrição.

3 RESULTADOS

3.1 Perfil dos Participantes

O perfil dos participantes foi classificado por idade, sexo, tempo de empresa, tempo no setor de fabricação de anéis metálicos.

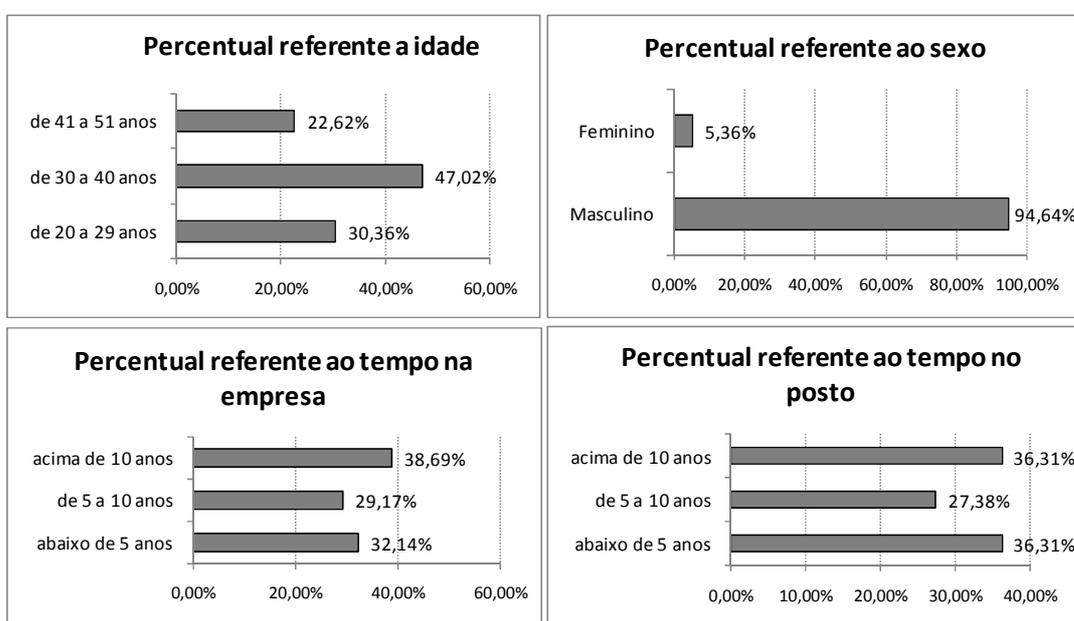


Figura 2. Gráficos representativos ao perfil dos operadores.

3.2 Resultados das entrevistas em grupo

Foram formuladas três perguntas diretas e estruturadas em um fórum de debates com a participação de todas as equipes envolvidas. Em seguida serão descritos os aspectos relevantes levantados.

1) Quais as dificuldades da implantação do método no setor?

Por se tratar de um método diretamente relacionado à mudança de cultura, inicialmente a implantação das OR's foi complexa e enfrentou obstáculos intensos que geraram questionamentos e comentários:

- "O que eu ganho com isso? Vai aumentar minha atividade, e o meu salário?".
- "Novo modismo".
- "Na teoria é muito mais fácil que na prática".
- "Não me interesso por esse trabalho".
- "Os esforços não serão reconhecidos".
- "As pessoas não serão bem informadas, não estão envolvidas".
- "Não existe ajuda quando necessário".



Dentre as principais dificuldades encontradas, tem-se o fato da Equipe de Direção e Equipe de Gestão não trabalharem juntas, assim como a realização de atividades fechadas da Equipe de Suporte, com a preocupação de cada grupo focada no cumprimento dos seus objetivos e do seu trabalho.

O sistema de remuneração não estimula o funcionamento e o sistema de informação não permitia facilidade na gestão das atividades e acompanhamento das performances da equipes.

2) Quais as vantagens da implantação?

As vantagens são perceptíveis no momento em que as equipes começam a se envolver e entendem o método, se sentem estimuladas a encontrar suas próprias soluções aos problemas por ela identificados. Destacam-se como principais vantagens a percepção do processo de fornecimento das condições de organização de reuniões no domínio de responsabilidade dos operadores, o auxílio à equipe no desenvolvimento do aprendizado a partir das dificuldades encontradas e o estímulo a confiança no grupo.

Alguns depoimentos:

- "Me sinto encorajado a assumir novas funções e responsabilidades".
- "Estou mais envolvido com as metas do setor".
- "Conheço os objetivos de setor e participo das definições dos mesmos".
- "O compartilhar com a equipe sobre as reflexões do futuro, a preparação para as evoluções fazem parte do cotidiano da equipe".
- "Minha equipe está mais unida e preocupada em vencer os desafios".

3) Qual a sua percepção quanto as mudanças no setor relacionadas à implantação da Organização Responsabilizante?

Os operadores entendem como um importante ato de profissionalismo o desempenhar funções de controle da empresa e que isso representa uma oportunidade de melhoria de suas qualificações.

- "Agora somos estimulados a trocar experiências, quando uma coisa dá errada, os colegas mais antigos ensinam os mais novos e com isso toda a equipe cresce e as formações do posto se tornam mais amplas". (Monitor)

O conhecimento que adquirem os capacita para outras funções, descobrem que podem ser cada vez mais úteis em toda cadeia e acreditam que o modelo melhorou suas condições de trabalho tanto de forma individual quanto coletiva. O forte estímulo à ampliação do trabalho em equipe foi responsável pelo desenvolvimento profissional dos operadores.

- "Prefiro como está agora, sinto que melhorou meu aprendizado e meu currículo. Tinha muitas coisas que eu não conhecia na empresa, e tenho a sensação que agora caminho com as próprias pernas e ao mesmo tempo junto com minha equipe". (Operador)
- "Desenvolvi a confiança no trabalho em equipe, hoje os operadores de produção e a equipe de manutenção são parceiras e trabalham juntas, antes era cada um por si". (Mecânico)

Nem todos conheciam os objetivos anuais do setor, o que comprometia o completo engajamento das pessoas. A atenção estava voltada apenas para o cumprimento do programa de produção.

- "Agora temos um grupo de pessoas que buscam resultados comuns, motivadas para atingir os objetivos, utilizando meios e recursos, com uma repartição dos papéis, sempre respeitando as regras do jogo". (Operador)
- "Hoje todos meus objetivos estão claros para mim e para minha equipe". (Operador)

Com a autonomia, identifica-se um aumento da velocidade de realização das ações e a mudança de postura da equipe de supervisão na divisão dos papéis específicos de cada um.

- "A equipe tem um poder de ação real e decisão dentro de um contexto definido, o que melhorou a pro-atividade". (Técnico de Qualidade)
- "Não se responsabiliza uma pessoa ⇒ Ela própria que escolhe e decide assumir uma responsabilidade maior". (Operador)
- "Em vez de uma organização centrada em uma lógica individual, passamos para uma organização baseada em equipes autônomas que geram resultados de equipe coerentes com os resultados globais". (Chefe de Setor)

3.3 Resultados Levantados com o Questionário Fechado

Nº	Afirmação:	Discordo muito	Discordo	Concordo	Concordo muito
Q01	Entendo o Programa de Organização Responsabilizante como uma nova forma de gestão participativa – Aumentou o envolvimento de todos os profissionais	0,60%	0,00%	51,79%	47,62%
Q02	Percebo que os papeis estão bem definidos – Cada um sabe o que e como fazer	0,00%	2,41%	54,22%	43,37%
Q03	Tive oportunidade de escolher minha área de atuação e recebi formações ligadas a minha representação	1,79%	20,83%	73,21%	4,17%
Q04	Sou encorajado a exercer e desenvolver minhas responsabilidades	0,00%	1,79%	72,02%	26,19%
Q05	Sou estimulado a contribuir com a equipe para a melhor realização do trabalho e superação dos desafios	0,00%	2,38%	66,67%	30,95%
Q06	Tenho suporte para realização das minhas atividades sempre que necessário	0,00%	8,93%	86,90%	4,17%
Q07	Tenho livre acesso aos outros operadores e à equipe de supervisão	2,38%	0,00%	67,26%	30,36%
Q08	Minha equipe é estimulada a encontrar soluções aos problemas detectados	0,00%	1,79%	74,40%	23,81%
Q09	Minha equipe é envolvida nos lançamentos de novos desafios	0,00%	0,00%	68,45%	31,55%
Q10	Tenho uma visão clara dos objetivos individuais e do setor	0,00%	1,79%	64,88%	33,33%
Q11	Conheço a cada hora o objetivo do meu posto de trabalho	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
Q12	Caso não esteja cumprindo o objetivo, sei o que devo fazer para retomá-lo	0,00%	0,00%	60,71%	39,29%
Q13	Sei a quem devo pedir ajuda em algum caso de disfunção	0,00%	0,60%	62,50%	36,90%
Q14	Consigo visualizar a tendência dos indicadores de desempenho do setor no decorrer do ano	0,00%	0,00%	88,69%	11,31%
Q15	Os progressos realizados são apresentados nas reuniões com as equipes, e estão expostos nos quadros de indicadores	0,00%	0,00%	80,36%	19,64%
Q16	Tenho plena abertura para expressar minhas opiniões	0,00%	3,57%	64,29%	32,14%
Q17	Existe um forte clima de confiança no setor	2,38%	13,10%	60,71%	23,81%
Q18	As pessoas estão melhores informadas e mais envolvidas	0,60%	0,00%	66,07%	33,33%
Q19	Meu ambiente de trabalho ficou mais agradável	0,00%	5,95%	69,05%	25,00%
Q20	Sinto-me mais motivado	0,00%	8,33%	83,93%	7,74%

Em geral houve uma concordância superior à discordância para todas as assertivas. Contudo para o aprimoramento da implantação do método, a equipe de obtenção foi convocada para em grupo, discutir os itens com graus de discordância

acima de 5,00% e então propor junto à equipe de supervisão ações de melhoria conforme o quadro abaixo:

Q03	Tive oportunidade de escolher minha área de atuação e recebi formações ligadas a minha representação	1,79%	20,83%	73,21%	4,17%
-----	--	-------	---------------	--------	-------

- **Criação de cronograma como proposta de novos prazos para consolidação de todas as formações - Chefe de Setor - 31/01/09**

Q06	Tenho suporte para realização das minhas atividades sempre que necessário	0,00%	8,93%	86,90%	4,17%
-----	---	-------	--------------	--------	-------

- **Reestruturação da equipe de manutenção. Fixação de 04 funcionários no horário administrativo para apoio a estabilização do método - Supervisor de Manutenção - 24/11/08**
- **Realização do workshop inicial com os inspetores, monitores, mecânicos e chefes de equipe com o objetivo de estimular esses profissionais quanto ao engajamento com o método e envolvimento na equipe - Equipe de Suporte - 15/12/08**

Q17	Existe um forte clima de confiança no setor	2,38%	13,10%	60,71%	23,81%
Q19	Meu ambiente de trabalho ficou mais agradável	0,00%	5,95%	69,05%	25,00%
Q20	Sinto-me mais motivado	0,00%	8,33%	83,93%	7,74%

- **Chegamos à conclusão que estas questões estão ligadas a fatores externos, serão tratadas por meio de esclarecimentos da direção da empresa - Equipe de Direção - 02/03/09**

4 DISCUSSÃO

Com base nos resultados percentuais do questionário, evidenciamos como comparativo, o retorno à revisão literária, onde podemos confrontar os resultados às afirmações dos autores estudados.

O crescente envolvimento das pessoas, a melhor definição de cada papel a ser desempenhado e o estímulo para que toda a equipe supere seus desafios, evidenciaram uma melhora geral no ambiente de trabalho, o qual tornou-se mais agradável e cooperativo. Este dado vai de encontro ao que afirma Fleury e Vargas,⁽⁵⁾ quando cita que a idéia que a cooperação exigida entre os trabalhadores é representada com ponto positivo para a melhora da satisfação dos funcionários.

Quanto a citação de Marx⁽¹⁾ que descreve a ênfase na autonomia, no potencial de crescimento profissional dos membros do grupo por meio das discussão e melhoria dos resultados locais e globais da organização, podemos avaliar como resultado as questões relativas ao encorajamento das equipes em discutir soluções e o desenvolvimento da autonomia dos profissionais em se responsabilizar em executar o que precisa ser feito.

As análises realizadas estão alinhadas com o referencial teórico, entretanto, os resultados apresentados foram coletados dentro de uma organização específica e com a influência de fatores externos, no momento do tratamento dos resultados, ocorria a crise econômica mundial, que é uma limitação do presente estudo.

5 CONCLUSÃO

Para obter o melhor desempenho conclui-se que um fator importante é integrar o desenvolvimento dos profissionais com a perenidade dos indicadores de desempenho, respeitando as pessoas e os fatos. O resultado são equipes motivadas e orgulhosas pelo êxito alcançado.

Neste contexto, a responsabilização tem tomado um significado muito forte, ou seja, é aprender que ao invés de fornecer respostas prontas, deve-se estimular as pessoas a prática do auto-questionamento para a busca de melhores soluções. Isso tem sido um constante exercício para a Equipe de Supervisão. Além da reatividade nas atitudes das pessoas estar ligada a realização das atividades em conjunto e não mais de forma isolada, as equipes exemplares em cada nível formam uma saudável e produtiva competição.

Os ganhos da implantação estariam inteiramente relacionados à simplificação da estrutura organizacional e redução de efetivos pela natural supressão de níveis hierárquicos.

Para estudos futuros sugere-se além da reavaliação da satisfação dos operadores, a replicação da pesquisa em outras indústrias, incluindo também outros segmentos do mercado.

REFERÊNCIAS

- 1 MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição – experiência internacional: casos brasileiros e metodologia de implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- 2 ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. 9^a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- 3 WAGNER, J.A & HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional – Criando vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- 4 WOOD, T. Jr (coordenador). **Mudança Organizacional : aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- 5 FLEURY, Afonso Carlos Corrêa.; VARGAS, N. **Organização do trabalho**. São Paulo, Atlas, 1983.
- 6 BRYMAN, A. **Research Methods and organization studies**. England: Routledge, 1995.
- 7 YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.
- 8 GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2002.