

# 1 INTRODUÇÃO

O ambiente atual em que as organizações estão inseridas é caracterizado por constantes mudanças e incertezas sobre o futuro. Verifica-se um crescente aumento da competição entre empresas, que normalmente está atrelada a critérios de desempenho como flexibilidade, qualidade, rapidez no fluxo de informações, baixo custo e inovação. Segundo Valle *et al.* (1998), esse contexto competitivo exige um novo tipo de trabalhador, capaz de compreender e participar de um ambiente onde as decisões são mais complexas e as interações sociais mais numerosas. A rapidez de resposta às demandas tem exigido que o próprio pessoal de produção tome quotidianamente inúmeras microdecisões operacionais. Além disso, a automação e a introdução de tecnologias modernas têm tornado as intervenções humanas muito menos previsíveis e planejáveis.

Tal cenário começa a se delinear a partir da década de 1970, quando as mudanças tecnológicas redefiniram as bases da produção e da produtividade. Naquela década autores como Davis & Taylor (1975) já apontavam para a necessidade de um trabalhador com novas qualificações como mais responsabilidade, maior envolvimento, poder de decisão, resposta rápida para ajuste do processo e capacidade de diagnosticar problemas.

Isso tem impulsionado as empresas a buscarem formas de organização do trabalho que promovam o envolvimento e participação dos operários na gestão da produção, uma vez que o modelo corporativo tradicional, baseado no gerenciamento funcional hierárquico, se mostra pouco compatível com as atuais exigências competitivas.

Segundo Galbraith & Lawler (1995), nos anos 80 as empresas buscaram obter vantagens competitivas melhorando os níveis de produtividade, introduzindo programas de qualidade total e melhorando os níveis de serviço ao cliente. No entanto, tais iniciativas foram fruto de necessidades competitivas, servindo apenas para que as empresas se tornassem aptas a competir, e não uma vantagem concreta. Uma vantagem sustentável é alcançada pela capacidade de

organizar e gerir a empresa. Do ponto de vista dos autores, a estrutura organizacional será a base para a obtenção de vantagens competitivas em um futuro próximo.

A organização do trabalho baseada no trabalho em grupo, autonomia e *empowerment* tem sido vista como um modo eficiente de obter os resultados esperados frente às transformações desencadeadas. Segundo Marx (1998), a difusão desses conceitos, tanto nas indústrias brasileiras como nas ocidentais, em geral ocorreu principalmente a partir dos anos 90, sendo eles cada vez mais vislumbrados pelas empresas como forma de obter melhoria do desempenho operacional. A adoção de modelos de organização do trabalho em grupos tem possibilitado às empresas operarem com um número menor de trabalhadores e níveis de qualidade e flexibilidade superiores, se comparados ao modelo tradicional de gestão da produção. Biazzini (1994) destaca que a adoção desse tipo de modelo organizacional tem se apresentado como uma das estratégias mais eficazes para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

A presente dissertação tem como objetivo identificar, compreender e analisar o processo de concepção, implantação e a dinâmica de funcionamento do trabalho em grupos autogerenciáveis na produção, além de buscar detectar os fatores indutivos e limitantes que possam ter sido críticos na implantação dos modelos de organização do trabalho.

Considerando que a adoção de um determinado modelo adquire seu sentido a partir de fatores que o induziram e do contexto em que estão inseridos, pretende-se identificá-los a fim de proporcionar às empresas que estão implementando ou venham a implementar trabalho em grupos autogerenciáveis elementos que as auxiliem na definição de seus próprios modelos, além de contribuir ainda para o conhecimento acadêmico na área, por meio da reflexão acerca dos conceitos de grupos e sua manifestação na prática industrial nos dias atuais.

Com base no objetivo exposto, a presente dissertação divide-se em 7 capítulos que se estruturam da seguinte forma:

Inicialmente, no Capítulo 2, busca-se apresentar, de forma geral, as duas abordagens que deram origem aos conceitos de trabalho em grupos

autogerenciáveis, enfatizando suas principais características, para que possa ser realizada uma análise consistente a respeito da concepção e implantação desse tipo de trabalho, além de traçar algumas considerações acerca da concepção e implantação desses grupos.

O Capítulo 3 procura esclarecer a metodologia utilizada na pesquisa de campo, assim como demonstrar a validade do método empregado.

Os Capítulos 4 e 5 apresentam os estudos de caso, nos quais procura-se descrever os processos de concepção e implantação do trabalho em grupos autogerenciáveis das empresas Ambev e Michelin, respectivamente.

No Capítulo 6, faz-se uma análise comparativa dos dois casos, com o intuito de detectar o que há de comum e distinto entre ambos à luz do referencial teórico, buscando compreender os dois modelos.

Por fim, no Capítulo 7 apresenta-se a conclusão da pesquisa. Nesse ponto, sintetizam-se reflexões a respeito do processo de concepção de grupos autogerenciáveis, na esperança de que possam ser úteis para orientar – ou inspirar – outras empresas que decidam por essa forma de organização.