

2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPOS AUTOGERENCIÁVEIS NA PRODUÇÃO

Na primeira parte do presente Capítulo serão apresentadas, de forma geral, as duas abordagens que deram origem ao conceito de organização do trabalho em grupos que se autogerenciam: o enfoque sociotécnico e o modelo japonês, enfatizando suas principais características. Na segunda parte, procurar-se-á traçar algumas considerações acerca da concepção e implantação desses grupos.

2.1 Abordagem sociotécnica

A questão da autonomia para trabalhadores de chão-de-fábrica surgiu com o conceito de grupos semi-autônomos na produção, enunciado pela Escola Sociotécnica. A teoria foi desenvolvida a partir da observação de dois tipos diferentes de organização do trabalho para uma mesma tecnologia adotada.

2.1.1 Origem

Na década de 50, como relata Trist (1981), após a segunda guerra mundial, as minas de carvão foram consideradas de fundamental importância para a reconstrução industrial da Inglaterra. Assim, visando a aumentar a produtividade do setor, as minas passaram por um processo de mecanização. Contudo, ao contrário do que se esperava, o setor apresentou uma série de problemas como baixa produtividade, desmotivação dos trabalhadores e elevados índices de absenteísmo e *turnover*. O Governo, preocupado com o desenvolvimento do setor, solicitou o apoio de pesquisadores do Tavistock Institute para realização de um estudo sobre a relação entre o moral dos empregados e a produtividade.

A idéia predominante na época era a de que a tecnologia implantada determinava o tipo de organização do trabalho e, seguindo essa lógica, o modelo de organização que melhor se adaptava à mecanização adotada seria a

administração científica proposta por Taylor (1911), ou seja, o tipo de organização que estava prevalecendo nas minas. No entanto, os pesquisadores observaram que em uma mina, a Haighmoor, havia um tipo de organização do trabalho diferente do que estava sendo adotado na maioria das minas. Nessa, o quadro gerencial juntamente com mineiros e seus sindicatos haviam desenvolvido um arranjo organizacional que buscou adaptar as características organizacionais do antigo método ao alto nível de mecanização que havia na mina. A organização do trabalho consistia de um conjunto de grupos relativamente autônomos que cooperavam em grupos-tarefa e regulavam seu próprio trabalho com um mínimo de supervisão.

Em Haighmoor não se verificava o mesmo quadro de problemas que na maioria das minas. Ao contrário, havia alta produtividade, baixo índice de absenteísmo, trabalhadores comprometidos com o trabalho e alta cooperação entre os grupos. Os trabalhadores tinham descoberto uma forma de recuperar a coesão do grupo, a auto-regulação e a participação nas decisões a respeito do trabalho, características perdidas com o aumento da mecanização.

A partir da observação do trabalho em Haighmoor, os pesquisadores verificaram que esse tipo de organização era uma alternativa ao modelo que predominava até então. Rompe-se, assim, com a idéia do imperativo tecnológico e surge a idéia de escolha organizacional, na qual para uma mesma tecnologia não existe uma única forma de organização do trabalho. Surgia, assim, o que os autores do enfoque classificam como um “novo paradigma de trabalho”, em que a preocupação seria procurar a melhor combinação entre as necessidades do sistema social e técnico e não apenas a melhoria isolada desses dois sistemas. A abordagem sociotécnica foi desenvolvida em termos de sistemas abertos, uma vez que fora amplamente influenciada pela teoria geral dos sistemas proposta por Von Bertalanffy em 1950 (citado por Trist, 1981).

2.1.2

Principais conceitos desenvolvidos

A abordagem sociotécnica tem como base duas premissas fundamentais. A primeira refere-se à concepção dos sistemas de produção, os quais são

considerados como sistemas abertos e, portanto, o inter-relacionamento entre a empresa e o seu ambiente deve ser considerado. A noção de sistemas abertos considera a adaptabilidade das organizações às condições do ambiente que as influenciam. As organizações, que até então organizavam-se considerando um ambiente estável, teriam que levar em conta não só seus aspectos internos, mas também os referentes ao ambiente externo, como as instituições com a qual se relacionavam, a cultura e o mercado (Trist, 1981).

A segunda premissa refere-se à formação de uma organização, a qual consiste de dois subsistemas: o social e o técnico, que se complementam na obtenção do resultado final e devem ser otimizados conjuntamente. Qualquer tentativa de otimizá-los separadamente resultaria em um subdesenvolvimento do sistema como um todo. O sistema social é formado pelos elementos técnicos do processo de produção e o sistema social inclui as pessoas e as relações tanto sociais como as de trabalho (Trist, 1981).

A abordagem sociotécnica apoiou-se em sete princípios básicos que são relacionados abaixo (Trist, 1981):

- 1) Unidade básica do trabalho: a unidade básica do trabalho passa a ser o conjunto de atividades ao invés da tarefa simples como era até então decomposto o trabalho.
- 2) Grupos de trabalho: o grupo de trabalho torna-se mais central que o trabalho individual. Com isso, reduzem-se os níveis hierárquicos, favorecendo-se a comunicação e a participação dos funcionários e a cooperação entre os membros do grupo.
- 3) Auto-regulação: a regulação interna do sistema passa a ser feita pelo grupo, não existindo mais regulação externa. O papel do supervisor passa a ser o de controle das condições de fronteira dos grupos além de ajudar no inter-relacionamento com os demais setores da empresa.
- 4) Variedade de funções: o projeto de trabalho deve ser baseado na redundância de funções e não na redundância de partes. A variedade de funções proporciona o desenvolvimento de múltiplas habilidades individuais e um contínuo aprendizado

acerca do processo produtivo, o que acaba proporcionando um maior grau de satisfação no trabalho.

5) Autonomia e liberdade de ação: este princípio valoriza mais a iniciativa local que a prescrição de regras. Dessa forma, os próprios trabalhadores encontram os melhores métodos e soluções para seu trabalho.

6) Complementariedade das partes: ao contrário da administração científica que via o indivíduo como uma extensão da máquina, o enfoque sociotécnico vê homem e máquina como complementares.

7) Diversidade: ao contrário do modelo burocrático em que há aumento de especialização, esse princípio valoriza o aumento de diversidade tanto para a organização quanto para o indivíduo. Para a primeira, preconiza a variedade técnico-produtiva que proporciona flexibilidade e, para o segundo, a variedade de funções.

Para melhorar o projeto de trabalho e alcançar assim a otimização conjunta, proposta na abordagem, são considerados um conjunto de princípios que delineiam o trabalho. Esses princípios são mostrados no Quadro 1.

Para formular os princípios de projeto de trabalho, os autores sociotécnicos basearam-se na teoria dos fatores motivadores de Hersberg (1959) e identificaram um conjunto de propriedades intrínsecas e extrínsecas ao trabalho que são mostradas no Quadro 2. Segundo Duarte (1987), essas propriedades formariam as bases para as negociações entre os envolvidos com a realização do trabalho. Trist (1981) destaca que essas características podem ou não ser encontradas com a mesma intensidade em todos os setores de trabalho, assim como para todo tipo.

Quadro 1. Princípios de projeto do trabalho.

Princípios do projeto de trabalho	
1-Em nível individual	2- Em nível de grupo - A formação de grupos é incentivada quando:
<ul style="list-style-type: none"> - Variedade ótima de tarefas no trabalho - Tarefas significativas de modo a permitir para cada trabalhador uma visão do trabalho global - Ótimo tamanho de ciclo de trabalho - Alguma possibilidade de estabelecer padrões de quantidade e qualidade de produção e um adequado <i>feed-back</i> das informações - Inclusão no trabalho de tarefas auxiliares e preparatórias - Tarefas de um posto de trabalho apresentando certo nível de cuidado, conhecimento ou esforço reconhecidos na sociedade - Contribuição perceptível para a utilidade do produto final entregue ao consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> - Houver necessária interdependência de tarefas por razões técnicas ou psicológicas. - Trabalho individual vinculado a alto grau de tensão. - A tarefa individual não fornece contribuição perceptível na utilidade do produto final. - O agrupamento criar aparência de uma tarefa global. - Houver alguma possibilidade de se estabelecer padrões e receber informações dos resultados - Algum controle pode ser exercido acima das tarefas limites - Canais de comunicação tais que os mínimos requisitos dos trabalhadores possam alimentar o projeto de novas tarefas no seu estágio inicial - Promoções sancionadas pelos trabalhadores

Fonte: Trist (1981, p. 31).

Biazzi (1994, p. 33) conceitua Grupos Semi-autônomos de acordo com as definições do enfoque sociotécnico como:

‘Um grupo que se caracteriza pela responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, onde o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas, e a rotação das funções, e facilitando uma interação cooperativa. O Grupo Semi-Autônomo deve ainda ser responsável pelos recursos à sua disposição e ter autoridade para utilizá-los’

Cherns (1987), fazendo uma releitura dos princípios estabelecidos pelo enfoque sociotécnico, aborda dez princípios que referenciam a estruturação de uma organização que segue o enfoque:

- 1- Compatibilidade: a forma de intervenção e a condução do processo de mudança devem ser coerentes com as características do modelo organizacional a ser implantado.
- 2- Mínima especificação crítica: as prescrições, ainda que necessárias, devem ser as mínimas possíveis, somente onde forem absolutamente indispensáveis. O projeto de tarefas e funções deve ser utilizado para minimizar tais prescrições. Se houver menos prescrições os funcionários ficarão mais livres para escolher a melhor forma para realizar o trabalho.
- 3- Controle de variâncias: as variâncias devem ser controladas o mais próximo possível de seu ponto de origem. Uma análise das variâncias indica as ineficiências no controle e, portanto, é ferramenta fundamental para um projeto organizacional bem sucedido. Este princípio está intimamente ligado aos princípios 4 e 5.
- 4- Locação de fronteiras: as fronteiras não podem impedir o fluxo de informação. Tais fronteiras existentes entre os grupos não podem impedir que se compartilhe conhecimento e aprendizagem.
- 5- Fluxo de informações: a informação dentro de uma empresa serve para três usos: controle, registro e ação. O sistema de informação existe para disponibilizar as informações no ponto onde são necessárias para gerar a ação. Deve estar acessível para quem dela necessitar no momento em que dela se precisar. Este princípio está amplamente ligado ao princípio seguinte.
- 6- Poder e autoridade: aqueles que precisam de equipamentos, materiais ou recursos para desempenhar sua tarefa devem ter autoridade para comandá-los. O acesso a tais equipamentos materiais e recursos não lhes pode ser negado. Contudo, tais empregados devem aceitar a responsabilidade por sua utilização.
- 7- Multifuncionalidade: os indivíduos devem possuir múltiplas funções, o que ocasiona maior flexibilidade no sistema produtivo.

- 8- Congruência de apoio: os sistemas de apoio, como manutenção, qualidade sistemas de informação, remuneração, programação da produção, *marketing*, vendas e compras, devem ser coerentes com a proposta a ser implantada. Particularmente por causa da tecnologia, os operadores e demais empregados devem conhecer o processo de produção, e tal conhecimento é vital para o sucesso da empresa.
- 9- Organização de transição: na mudança de uma estrutura tradicional para uma organização com uma nova filosofia de gerenciamento e novos valores, a equipe de projeto torna-se o veículo de difusão dos novos valores na organização.
- 10- Incompletude: A nova organização deve possibilitar o aprendizado contínuo, devendo haver uma adaptação ao ambiente de trabalho.

Segundo Melo (2003), esse conjunto de conceitos e princípios possibilita a estruturação de organizações flexíveis, facilitadoras da comunicação e compatíveis com métodos gerenciais inovadores. O uso desse enfoque permite a promoção de crescimento pessoal e organizacional, além de um maior comprometimento das pessoas, facilitando o aprendizado e desenvolvendo capacidades para a mudança. Como resultado é possível obter uma melhoria do desempenho e aumento da satisfação do trabalho.

Quadro 2. Propriedades do Trabalho

Propriedades do Trabalho	
Extrínsecas	Intrínsecas
<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento adequado - Segurança no trabalho - Benefícios - Segurança - Saúde - Processo justo - Condições de emprego: socioeconômicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade e desafio - Aprendizagem contínua - Autonomia/liberdade de ação - Reconhecimento e apoio - Contribuição social significativa - Futuro promissor - O trabalho em si: psico-social

Fonte: Trist (1981, p. 30).

2.1.3 Níveis de intervenção da abordagem

Segundo Trist (1981), a abordagem sociotécnica compreende um conjunto de princípios que pode ser aplicado em quatro níveis distintos.

- O mais básico seria o sistema primário de trabalho, no nível de realização das tarefas.
- O sistema organizacional, no qual se aborda a organização como um todo, constitui o segundo nível.
- O nível interorganizacional, ou seja, no campo organizacional criado por um conjunto de organizações cujas inter-relações compõem um sistema.
- O nível mais amplo é o macro-social, que envolve aspectos políticos, sindicais e suas interações.

Para o desenvolvimento do sistema de trabalho no nível primário segundo o enfoque sociotécnico, foi desenvolvido um modelo de análise que busca a compreensão do funcionamento dos sistemas produtivos, das relações entre os elementos que os compõem, das falhas ou deficiências provenientes dos seus subsistemas, assim como orientar ações corretivas. Esse modelo, segundo Carvalho (1990), foi inicialmente sugerido por Emery e Thorsrud durante a experiência na indústria de papel e celulose, desenvolvido no âmbito do projeto de democracia industrial na Noruega no início da década 1960. Trist (1981) apresenta o modelo de uma forma sintetizada, onde recomenda que o modelo tenha flexibilidade para que permita uma aplicação abrangente e que possa ser adequado às condições de aplicação a cada caso ou interesses específicos. O modelo proposto por Trist (1981), também denominado de “modelo dos 9 passos”, consiste nas seguintes etapas:

- 1- Desenvolvimento de um quadro inicial com os principais aspectos técnicos e sociais do sistema objeto de estudo.
- 2- Identificação das unidades operacionais, que seriam os diversos estágios de transformações do material ou produto feito por homens ou máquinas.

- 3- E feito então um esforço, para se descobrir os principais pontos de conflito nas inter-relações das unidades operacionais. Os pontos de conflito considerados teriam grande influência sobre a qualidade ou quantidade de produção, e também sobre os custos sociais ou técnicos.
- 4- Um quadro com esses conflitos seria feito para que se descobrisse até onde eles seriam controlados pelo sistema social (trabalhadores, gerentes, superiores). Investigar-se-iam também os conflitos para se possa saber se são importados ou exportados através das fronteiras do sistema social.
- 5- Uma análise separada seria feita através da percepção dos membros do sistema social acerca de seu trabalho.
- 6- Seria dada atenção também para os sistemas vizinhos começando com os de suporte e manutenção.
- 7- Atenção continua também para os sistemas de fronteira que seriam os sistemas de suprimentos e de usuários.
- 8- O sistema objeto e seus vizinhos imediatos seriam agora considerados no contexto do sistema geral de administração, levando-se em conta os efeitos das instruções e planos de desenvolvimentos de natureza social e técnica.
- 9- A reciclagem ocorreria em qualquer estágio e geraria, eventualmente, proposta de projeto a ser empreendido no trabalho do sistema objeto ou dos sistemas vizinhos.

2.2

Modelo Japonês de gestão

Na década de 50, paralelamente ao que estava acontecendo na Inglaterra, surge no Japão um modelo que também deu uma certa autonomia aos trabalhadores, ainda que mais limitada.

As empresas no Japão estavam passando por sérias dificuldades após a 2ª guerra mundial. Um modelo de administração desenvolvido nessa época acabou sendo difundido para empresas do mundo inteiro mais tarde. A Fábrica automobilística Toyota precisava se reerguer e, para isso, buscou primeiramente analisar o modelo de produção em massa que predominava nos Estados Unidos. No entanto, a Toyota tinha muitas restrições para adotar esse modelo que se

caracterizava principalmente pela fabricação de grandes lotes e necessitava de grandes estoques de peças intermediárias. Tais restrições se explicam por sua produção completa não superar uns poucos milhares de unidades/ano e possuir pouco capital para investir. Diante disso, a Empresa viu-se obrigada a adotar um modelo próprio que condissesse com seus poucos recursos, mercado e mão-de-obra (Womack *et al.*, 1992).

Era necessário então produzir lotes pequenos e eliminar os estoques de peças acabadas que os sistemas de produção em massa exigiam, além de eliminar os desperdícios. Dessa forma, o modelo que se seguiu consistia principalmente na eliminação de custos e desperdícios, cujas fontes eram: erros na produção e uso inadequado da mão-de-obra. Para eliminar os erros na produção, tornou-se necessário antecipar os problemas, contando para tal com uma mão-de-obra altamente qualificada e motivada (Womack *et al.*, 1992).

De acordo com Ohno (1997), para a utilizar a mão-de-obra de forma eficiente e alcançar seus objetivos, a Toyota adotou a organização do trabalho em grupos. Para isso utilizou-se de treinamentos constantes para ampliar a capacidade e o conhecimento de seus trabalhadores. Além disso, fez uso intensivo da racionalização do trabalho, com o estudo de tempos e movimentos. Outro elemento importante no modelo japonês é a multifuncionalidade. Os operadores passaram a dominar todo o trabalho do grupo e, assim, podiam se revezar entre os postos quando necessário, além de cooperarem para alcançar as metas. Também foram definidos padrões para o cumprimento das tarefas, procurando manter uma forma única de execução.

A organização do trabalho em grupos na produção foi muito enfatizada no sistema de produção da Toyota e assumiu uma importância significativa dentro da estratégia global da empresa. A multifuncionalidade dos trabalhadores permitia um revezamento dos operadores entre os postos de trabalho, o que economizava a mão-de-obra, reduzindo custos. Além disso, representou um aumento de produção, pois a implantação de grupos multifuncionais reduzia os “gargalos” na produção, na medida em que favorecia uma maior comunicação no chão-de-fábrica. Além disso, o novo modelo tornou-se um forte elemento motivador para os operadores, dando-lhes maior satisfação no trabalho.

Os trabalhadores são os que melhor conhecem o ofício que desempenham, sendo, portanto os mais indicados para resolver os problemas que surgem na produção. O trabalho em grupo favorece a iniciativa dos trabalhadores, criando o espaço necessário para que possam melhorar seus métodos de trabalho. Tais mudanças, porém, devem ser submetidas à aprovação dos supervisores e gerentes, que detêm os parâmetros globais da fábrica.

Com a implantação dos grupos, a preocupação da gerência deixou de ser o desempenho de pessoas e deu lugar ao desempenho do grupo. Embora houvesse padronização na forma de realizar o trabalho, ocorreu uma mudança na ênfase gerencial na Toyota. A ênfase então passou a ser o estabelecimento das metas de produção para os grupos, e não mais o tempo em que deveria ser realizada uma tarefa por um indivíduo.

Outro aspecto relevante na organização do trabalho em grupos no modelo japonês é a modificação do papel da supervisão. Os supervisores não mais controlam a execução das tarefas. Com o novo modelo passaram a controlar os resultados dos grupos ficando responsáveis pelos treinamentos e decisões que envolvem as fronteiras entre os grupos. Um grande número de atividades de controle que antes eram do supervisor passaram para os próprios operários. No entanto, o planejamento do trabalho continuou a ser realizado fora do grupo. A tarefa passou a envolver um número maior de operações e os trabalhadores passaram a desenvolver uma série de atividades que antes eram realizadas por setores de apoio como qualidade e manutenção. Essa característica do modelo japonês assemelha-se ao princípio da auto-regulação interna dos sistemas, preconizado pelos autores da abordagem sociotécnica. Esse princípio tem influência direta sobre o papel da supervisão que passa a ser responsável pelo controle das condições de fronteira dos grupos. No entanto, cabe ressaltar que o que diferencia os dois enfoques quanto a esse aspecto é a autonomia concedida aos grupos. No enfoque sociotécnico, a autonomia é ampliada progressivamente, e os grupos passariam a influenciar no planejamento de toda a organização. Já no modelo japonês, a autonomia concedida aos grupos é muito limitada e a supervisão interfere no trabalho dos grupos.

2.3 Considerações acerca da concepção e implantação de equipes autogerenciáveis

As empresas têm adotado cada vez mais o trabalho baseado em grupos. No entanto, as variações nos desenhos dos grupos e nas denominações são numerosas. Por isso, para sanar dúvidas de significado, convém fazer uma distinção entre as diversas denominações que as empresas têm utilizado na implantação desse tipo de organização do trabalho como, grupos semi-autônomos, grupos autônomos, grupos autogerenciáveis, grupos enriquecidos, grupos de autogestão etc.

Marx (1998) considera que, em geral, as empresas têm adotado duas modalidades de trabalho em grupo que se diferenciam principalmente pelo grau de autonomia concedido ao grupo. Os grupos segundo o modelo japonês, que Marx classifica como grupos enriquecidos, têm autonomia restrita, controlada pela supervisão. Nesse modelo, o projeto organizacional e sua implementação seriam realizados sem a participação do grupo, não havendo intenção de um alargamento crescente da autonomia. Nos grupos semi-autônomos, projetados segundo a abordagem sociotécnica, autonomia é concedida ao grupo de forma crescente, com vistas à descentralização do processo de decisão sobre métodos, alocação e gestão de recursos. Quanto à opção por um dos modelos o autor destaca:

“A necessidade de incremento da flexibilidade é o principal fator competitivo que induz à adoção do trabalho em grupos. Os grupos semi-autônomos oferecem potencialmente resposta mais adequada à demanda por flexibilidade, porém os grupos enriquecidos são muitas vezes adotados por oferecerem uma alternativa que convive mais facilmente com mudanças menos profundas na infra-estrutura organizacional e nas relações de poder no interior da fábrica” (Marx, 1998, p. 115).

Bourdet (1976) define co-gestão e auto-gestão. Segundo o autor, a co-gestão é uma tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária no processo produtivo capitalista com o objetivo de aumentar a produtividade. Essa forma de organização permite a participação dos trabalhadores no processo de produção e nos meios, mas não nos fins. Já a auto-gestão seria uma nova forma de organização nacional capaz de suprimir o capitalismo e o estatismo em benefício de um conjunto de cooperativas igualmente associadas. Isso demandaria uma

transformação de todas as estruturas econômicas e sociais em uma imensa cooperativa. No entanto, é comum o uso do termo auto-gestão, para designar um modelo de gestão de empresas, em que os trabalhadores assumem o controle e as decisões da empresa. A Associação Nacional dos Trabalhadores em Auto-gestão e Participação Acionária – ANTEAG, por exemplo, conceitua auto-gestão como: “um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão”.

Portanto, a organização do trabalho em grupos na produção se insere no conceito de co-gestão definido Bourdet (1976). Porém, os grupos que gozam de autonomia no trabalho são, contudo, muito diferentes entre si. A autonomia adquirida varia, quanto ao grau, de um grupo para o outro, o que ocasiona certa dificuldade na sua conceituação. Justamente porque a autonomia pode ser expressa no trabalho de maneira muito ampla, torna-se necessária a utilização de um termo igualmente abrangente capaz de abarcar grupos semi-autônomos e grupos enriquecidos sob um mesmo conceito. Por isso escolhe-se o termo “grupos autogerenciáveis”.

Diversos autores têm analisado os modelos de organização do trabalho em grupos implementados e construído algumas recomendações gerais para a implantação.

Mans & Steward (1997) propõem que a implantação de grupos semi-autônomos seja precedida pela implantação do sistema TQM (*Total Quality management*). Esse sistema lança mão de um conjunto de técnicas para prevenir falhas, estabelecendo uma rotina de produção, ao mesmo tempo em que busca melhorias contínuas do processo. A rotina da produção permite ter previsibilidade e confiabilidade em todas as operações, e os programas de melhoria contínua contribuem para que a empresa não permaneça estática (Falconi, 1990). As ferramentas e métodos do sistema podem fornecer eficiência técnica e redução de variâncias, criando assim condições favoráveis à concessão de autonomia aos grupos. Dessa forma, a adoção do TQM reduziria a variabilidade do processo, e a implantação de grupos semi-autônomos proporcionaria sucesso de longo prazo, por permitir que a organização torne-se mais flexível. Marx (1998) destaca que

ferramentas de difusão e manutenção de informação sobre desempenho operacional desenvolvidas no âmbito da Abordagem do TQM podem ser relevantes para viabilizar e fortalecer a autonomia dos grupos.

Segundo Marx (1998), é essencial que se tenha primeiramente uma boa compreensão do estágio em que a empresa se encontra em relação à área objeto de estudo. Quanto à iniciativa da mudança, essa deve partir da alta direção, pois o sucesso na implantação dos modelos geralmente depende do grau de apoio e envolvimento da alta gerência (Wellins *et al.*, 1994).

Em geral, formam-se duas equipes para as fases de concepção e implantação. A equipe de coordenação conduz o processo de implantação. Essa equipe em geral é uma mediadora de conflitos e tem uma importância valiosa tanto para estabelecer o consenso quanto para obter o compromisso da alta gerência. A equipe de projeto é responsável por detalhar o projeto, definindo as áreas de atuação e fronteiras, treinamentos necessários, instalações, sistemas de informação, entre outros. Há, porém, alguns casos em que o grupo de implantação é o mesmo grupo de projeto. É importante manter a equipe de projeto, mesmo após a implantação dos grupos, pois ela seria responsável por promover as correções necessárias (Wellins *et al.*, 1994). Para Marx (1998), o grupo de projeto deve ser formado por representantes das áreas-chaves como: produção, manutenção, finanças, RH, qualidade e sistemas de informação. Cabe a essa equipe definir um plano dos prazos e resultados esperados dos grupos, além de estabelecer um plano que detalhe:

- Mudanças no processo produtivo que facilitem a autonomia do grupo, como *layout* e aquisição de equipamentos;
- Formato dos grupos e definição de áreas piloto;
- Programa de treinamentos técnicos e comportamentais;
- Processo de seleção dos componentes;
- Definição das responsabilidades que os grupos assumirão;

- Papéis e responsabilidades como: lideranças, apoios, formas de relacionamento;
- Sistemas de apoio (avaliação, remuneração, comunicação etc.);
- As etapas de implantação e seu cronograma.

Segundo Wellins *et al.* (1994), a implantação do trabalho em grupos dentro de uma organização pode ser inicialmente conduzida de três diferentes formas:

- Pela criação de uma área piloto - iniciando a implantação em uma ou mais unidades produtivas;
- Conversão implantada - a implantação dos grupos ocorre em etapas sucessivas nos diversos setores da organização. Esta forma é a mais comum em casos de empresas já existentes.
- Imersão total - implantado os grupos simultaneamente em toda a organização. Essa forma é mais adequada para novas empresas.

O autor destaca as vantagens e desvantagens das estratégias de implantação dos grupos que são mostradas no Quadro 3.

Quanto à escolha do setor que deve iniciar o processo de implantação, algumas características devem ser observadas: gerentes solidários e comprometidos com o modelo e trabalhadores mais envolvidos. O setor deve apresentar um balanço financeiro saudável, para que possa tolerar possíveis problemas de alteração de produtividade. É importante evitar iniciar por setores que tenham participado de muitos programas de gerenciamento, pois isso pode causar um descrédito para a implantação dos grupos (Wellins *et al.*, 1994). O setor piloto deve ser visto como um espelho para difusão dos grupos para toda a organização (Marx, 1998).

Marx (1998) destaca que algumas iniciativas devem ser fundamentais para apoiar a mudança como:

- Definição dos indicadores de desempenho do grupo. Segundo Salerno (1994), na definição de metas (essencialmente coletivas)

deve ser considerada a existência de instrumentos que serão necessários para o grupo atingir essas metas.

- Projetos de novas formas de remuneração e avaliação, enfatizando o desenvolvimento de novas habilidades e o comprometimento das pessoas com o trabalho e com os respectivos resultados alcançados. Aspectos como ênfase na produtividade individual, promoções verticais e por tempo de trabalho devem ser necessariamente revistos;
- Redefinição dos papéis da supervisão e redução de níveis hierárquicos. Em geral, com a implantação do trabalho em grupos, pelo menos uma faixa da estrutura hierárquica das organizações desaparece. É importante conduzir um estudo detalhado para definir quais serão as atribuições e responsabilidades tanto dos trabalhadores quanto dos demais níveis hierárquicos;
- Serviços de apoio à produção. Quanto a essa questão, o autor sugere que as áreas de suporte devam manter-se praticamente da mesma forma que até então vinham apresentando. Entretanto, seu funcionamento deve ser o de grupo orientado para o cliente, a fim de que possam atender um amplo leque de necessidades de seus clientes (os grupos).

Quanto à autonomia que será concedida ao grupo, Salerno (1994) alerta para a necessidade de se ter em mente que há limites para ela, e isso deve ser claramente explicitado, para não gerar falsas expectativas na organização como um todo, e nos componentes do grupo em particular.

Quadro 3. Estratégias de implantação dos grupos

Estratégia	Vantagens	Desvantagens
Área piloto	<ul style="list-style-type: none"> - fácil implantação - fácil controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensação de isolamento - Difícil para a equipe compartilhar problemas e aprender com os outros - As outras áreas da empresa sentem-se negligenciadas
Conversão implantada	<ul style="list-style-type: none"> - Razoavelmente fácil de implantar - Equipe de projeto aprende no decorrer das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Com o tempo, vai ficando confuso trabalhar com sistemas tradicionais e sistemas novos - Requer mais planejamento - Corre-se o risco de se acelerar as implantações em função de pressões provenientes dos setores mantidos no sistema tradicional.
Imersão total	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguém se sente excluído - Todos os sistemas mudam ao mesmo tempo/ não há a necessidade de manter sistemas duais 	<ul style="list-style-type: none"> - Requer o máximo de planejamento - Pode ser instável e confusa - Implica o máximo de risco - Requer o máximo de compromisso

Fonte: Adaptado de Wellins *et al.* (1994, p. 94).

2.4

Considerações finais

O presente capítulo teve por objetivo demonstrar a origem e o desenvolvimento das duas abordagens que introduziram nas organizações o trabalho em grupo. O enfoque sociotécnico desenvolvido na Inglaterra e o modelo da Toyota no Japão têm em comum a prática do trabalho em grupos. Procurou-se demonstrar ainda que os dois modelos diferiam, porém quanto à autonomia que lhes foi concedida. Os grupos de trabalho que seguem a orientação do modelo japonês possuem uma autonomia menor. Assim qualquer empresa que implante grupos autogerenciáveis se aproximará mais de uma ou de outra perspectiva.