

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL FACULDADE CATÓLICA DE ADMINISTRAÇÃO E**  
**ECONOMIA**

**ANÁLISE SUBSTANTIVA DE UMA EXPERIÊNCIA DE**  
***EMPOWERMENT*: O CASO VOLVO**

**DANTE RICARDO QUADROS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2000**

**DANTE RICARDO QUADROS**

**ANÁLISE SUBSTANTIVA DE UMA EXPERIÊNCIA  
DE *EMPOWERMENT*: O CASO VOLVO**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.**

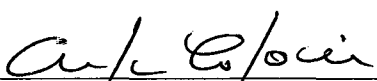
**Orientador: Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, PhD**

**Florianópolis, maio 2000**

**ANÁLISE SUBSTANTIVA DE UMA EXPERIÊNCIA  
DE EMPOWERMENT: o caso VOLVO**

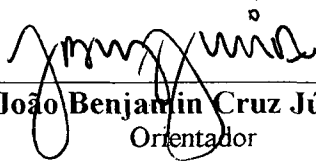
**DANTE RICARDO QUADROS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



**Prof. Nelson Colossi, PhD**  
Coordenador do Curso

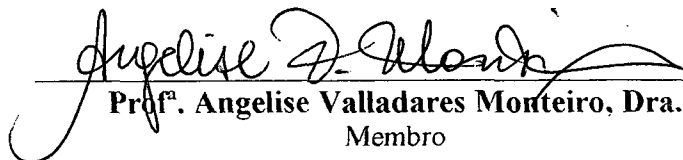
Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



**Prof. João Benjamin Cruz Júnior, PhD.**  
Orientador



**Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.**  
Membro



**Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dra.**  
Membro

Aos meus pais **Lorahy** e **Pedro** que sempre me incentivaram no caminho do aprendizado.

À minha esposa **Eliete** e meus filhos **Ricardo** e **Andressa** que incansavelmente souberam compartilhar minhas inquietações e dificuldades.

A todas das pessoas que anonimamente contribuíram para esta dissertação, dedico este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor João Benjamin Cruz Júnior, que além de orientador é um amigo em quem espelhar, confiar, com quem se pode contar e se surpreender.

Aos professores Dr.<sup>a</sup> Angelise Valladares Monteiro e Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, componentes da banca, pelas expressivas colaborações a esta dissertação.

Ao Professor Nelson Colossi, pelo estímulo ao meu estudo e pela disponibilidade na viabilização do Curso em Curitiba.

À FAE/CDE, por proporcionar a oportunidade de desenvolvimento profissional.

À Diretoria da Volvo do Brasil, nas pessoas do Sr. Carlos Morassuti e François Dulaye, e, especialmente, à amiga Zaida de Borba, da área Recursos Humanos, pelo apoio permanente e informações relevantes para este trabalho.

Aos professores e corpo técnico-administrativo do CPGA, pela amizade e cooperação disponibilizadas.

Aos colegas de Mestrado, pelo companheirismo e permanente desafio.

Ao Núcleo Interdisciplinar em Planejamento e Gestão Estratégica - NIEPGE, do Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADRO E FIGURAS</b> .....	vi
<b>RESUMO</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1.1 Tema e Problema</b> .....	2
<b>1.2 Objetivos</b> .....	6
<b>1.3 Justificativa</b> .....	6
<b>1.4 Composição do Estudo</b> .....	7
<b>2 BASE TEÓRICA</b> .....	8
<b>2.1 Organizações e Pessoas</b> .....	8
<b>2.2 A Organização como Função Administrativa</b> .....	17
2.2.1 Evolução da Abordagem Administrativa .....	17
2.2.2 Críticas às Teorias Organizacionais .....	21
<b>2.3 Administrando Mudanças</b> .....	28
2.3.1 Percepção das Mudanças .....	32
2.3.2 Expectativa e Reação às Mudanças.....	34
2.3.3 Conflito.....	40
<b>2.4 O Processo de Horizontalização</b> .....	42
<b>2.5 Empowerment</b> .....	48
2.5.1 Conhecimento e Informação como Ferramentas para o <i>Empowerment</i> .....	57
2.5.2 As Equipes .....	59
2.5.3 Empowerment na Volvo.....	71
2.5.4 Crítica ao <i>Empowerment</i> .....	78
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	83
<b>3.1 Perguntas de Pesquisa</b> .....	83
<b>3.2 Delineamento da Pesquisa</b> .....	83
<b>3.3 A Escolha da Empresa</b> .....	85
<b>3.4 A Escolha dos Participantes</b> .....	85

<b>3.5 Coleta e Análise dos Dados .....</b>	<b>87</b>
<b>3.6 Definição de Termos .....</b>	<b>87</b>
<b>3.7 Limitações da Pesquisa.....</b>	<b>89</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>90</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>110</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO 2 - DADOS ESTATÍSTICOS DAS EQUIPES DE TRABALHO DA VOLVO DO BRASIL .....</b>	<b>129</b>

## LISTA DE QUADRO E FIGURAS

QUADRO 1 - MÉTODOS PARA ENFRENTAR A RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	43
FIGURA 1 - NÍVEIS DE <i>EMPOWERMENT</i> NA VOLVO DO BRASIL-1998 109.....	95
FIGURA 2 - O PAPEL DE GERENTE JUNTO ÀS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS.....	96



## RESUMO

Grande parte da teoria sobre mudança organizacional focaliza seus estudos nas forças externas da mudança, sem, necessariamente, considerar a diversidade e complexidade dos inúmeros processos internos que influem na sobrevivência e sucesso das organizações. Quando se trata de mudanças na estrutura hierárquica no sentido de delegar, progressivamente, maior poder de decisão aos níveis de subordinação - *empowerment*, faltam estudos que avaliem, particularmente, na realidade brasileira, a efetividade do tratamento e das abordagens existentes. A busca de melhores resultados operacionais, aumento da satisfação no trabalho, elevação dos índices de produtividade e de qualidade de vida, comportam fatores decisivos que a direção da Volvo do Brasil, no segundo semestre de 1997, decidiu aplicar como conceitos de gestão em estruturas horizontais nas áreas de produção, oportunizando o *empowerment*, inicialmente na área de produção de motores. Toda mudança pressupõe um conhecimento aprofundado e esse não tem sido tão rápido quanto as expectativas e necessidades quer de trabalhadores, quer das organizações. Não existe mais espaço para uma organização na qual poucos decidem. Todas as mudanças e mesmo a competitividade dos mercados têm exigido um modelo distinto de organização que inverta a importância dos diversos níveis hierárquicos. É preciso criar um ambiente onde as pessoas *podem*, e dependerá da situação da organização, a habilidade de eliminar a hierarquia do processo decisório. O *empowerment*, como qualquer mudança provoca a resistência, encontrada nas "reações" de não-dirigentes e dirigentes. Delegar o processo decisório para um nível mais baixo evoca a essência de gerência participativa, que em uma abordagem horizontal não é uma opção, é uma exigência. O trabalho em equipes autogerenciáveis surge, então, como alavanca para o processo de empoderamento. A importância das equipes neste processo de transformação é de tão grande valia que compensa despende algum tempo na busca da sua eficácia. A obtenção de *performance* da equipe é um desafio, cuja chave reside no reconhecimento da sensatez das equipes e na coragem de tentar. A partir de entrevistas efetuadas na Volvo do Brasil, pode-se dizer que a idéia de *empowerment* é uma premissa seguida pelo Grupo e uma proposta inovadora. A pronta adesão da diretoria e das chefias da área industrial favoreceu a orientação para um processo de enxugamento hierárquico e criação de equipes. Abstraiu-se das entrevistas a receptividade que esta mudança recebeu, desde o princípio, tanto por parte dos dirigentes quanto dos não-dirigentes.

## ABSTRACT

A large portion of the theory of organizational change focuses its studies on external forces of change, without, necessarily considering the diversity and complexity of the innumerable internal processes which influence the survival and success of organizations. When dealing with changes on the hierarchical structure in the sense of delegating progressively, more power of decision to the subordinate levels - empowerment, there is a lack of studies which evaluate, particularly toward Brazilian reality, the effectiveness on treating and the existing approaches. The search for better operational results, increase in job satisfaction, rise in productivity and quality of life, have played decisive factors which the directory of Volvo do Brasil, in the second semester of 1997, decided to apply as management concepts on the horizontal structure in the production area, allowing empowerment, initially in the area of production of motors. Every change implies a deep knowledge and these have not been as quick as expected and needed by the workers or the organizations. There is no more room for an organization in which few decide. All the changes and even the competitiveness of the markets have demanded a distinct organizational model which reverses the importance of diverse hierarchy levels. There is a need to create an environment where people can and this will depend on the situation of the organization, the ability to eliminate the hierarchy of the decision-making process. Empowerment, just as any other change provokes an opposition, found in "reactions" of non-directors and directors. Delegating the decision-making process to a lower level evokes the essence of participant managing which in a horizontal approach is not an option; it is a demand. The work in self-directed work teams, emerges, then, as a leverage for the process of empowerment. The importance of these teams in this process of transformation is of great value, which compensates spending some time in the search for its efficiency. Obtaining performance from the team is a challenge, of which key lies in the acknowledgment of the good sense of the teams and in the courage to try. From interviews done at Volvo do Brasil, one can say that the idea of empowerment is a presupposition followed by the Group and an innovative proposal. The readiness of adhering by the directory and its heads of the industrial area have favored the orientation of a reduced hierarchical process and the creation of teams. Taken from these interviews have been the receptiveness this change has been received, since the beginning, from directors to non-directors.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças organizacionais provocam novos desafios e exigem novas formas de se lidar com a realidade. Autores como MORGAN (1996), SHIRLEY, PETERS e AL-ANSARY (1981) assumem o pressuposto de que o sucesso e a sobrevivência das empresas estão relacionados às estratégias e estruturas adotadas diante das pressões do ambiente interno e externo em que estão inseridas.

Grande parte da teoria sobre mudança organizacional focaliza seus estudos nas forças externas da mudança, sem, necessariamente, considerar a diversidade e complexidade dos inúmeros processos internos que influem na sobrevivência e sucesso organizacional. Torna-se relevante, então, compreender como os indivíduos trabalham numa organização e como percebem e reagem às mudanças que ocorrem de forma nem sempre planejadas, instáveis na sua duração e de maneira acelerada e incessante.

O grande número de organizações, de todos os portes, públicas ou privadas, que estão envolvidas com tais alterações (as mais diversas), revela a importância deste tema que requer, cada vez mais, estudos aprofundados para sua melhor compreensão. Quando se trata de mudanças da estrutura hierárquica no sentido de delegar progressivamente maior poder de decisão aos níveis de subordinação (*empowerment*), faltam estudos que avaliem particularmente na realidade brasileira a efetividade do tratamento e das abordagens existentes.

As questões de delegação, por si só, são consideradas fenômenos complexos que tomaram-se ainda mais difíceis de se compreender quando as exigências organizacionais são direcionadas para altos resultados em curto período de tempo.

A alteração das estruturas organizacionais tradicionais, em forma de pirâmide (modelo clássico de hierarquia e subordinação), para uma estrutura de menor número de níveis hierárquicos (processo de horizontalização em que o poder se distribui), pode ser considerada uma alternativa inovadora, de alto risco e longo prazo de consolidação.

A possibilidade de provocar-se alterações nos níveis hierárquicos há tempo estratificados requer um melhor entendimento do processo de mudança que favoreça subsídios ao planejamento e à implementação de cada etapa do processo.

A busca de melhores resultados operacionais, do aumento da satisfação no trabalho, da elevação dos índices de produtividade e de qualidade de vida, comporta fatores decisivos que a direção da Volvo do Brasil, no segundo semestre de 1997, decidiu aplicar como conceitos de gestão em estruturas horizontais nas áreas de produção, oportunizando uma maior delegação – o *empowerment* - inicialmente na área de produção de motores.

Ao longo dos anos de 1998 e 1999, os conceitos de autogerenciamento (estrutura organizacional "sem" chefes) foram expandidos para as demais áreas de produção: chassis, cabines, materiais e suprimentos.

## **1.1 Tema e Problema**

O grupo Volvo – Volvo Truck Corporation, cuja sede fica na Suécia, é um dos maiores grupos industriais da Europa. Um dos maiores fabricantes mundiais de caminhões, ônibus e automóveis, assim como de motores marítimos e aeroespaciais, está presente em mais de 20 países e acolhe cerca de 70 mil funcionários.

Pautados no conceito de que o transporte tem sido cada vez mais eficiente e continuará sendo um pré-requisito para o desenvolvimento e a prosperidade dos negócios, a Volvo tem alargado a sua participação de caminhões – o meio de transporte da maioria dos bens e produtos – e de ônibus – importante, prático, útil e econômico meio de transporte de passageiros –, principalmente nos grandes centros urbanos.

A Volvo Truck Corporation, no Brasil – Volvo do Brasil vem investindo pesadamente no desenvolvimento de seus produtos e na qualidade, utilizando-se dos recursos tecnológicos e de uma gestão flexível, eficaz e participativa. Foi fundada na Suécia em 1927, por Assar Gabrielson e Gustaf Larson, os quais deixaram clara a sua preocupação com a segurança do homem, para quem os veículos são produzidos. Visando alcançar essa segurança desejada, era preciso

atingir níveis excelentes de qualidade. Mais tarde, surgiu o cuidado com o meio ambiente, que passou a fazer parte de todas as etapas do processo de desenvolvimento dos seus produtos.

Assim, **qualidade, segurança, e cuidado com o meio ambiente** têm sido a tríade valorativa da Volvo, colocadas em prática *full time* e *full way*, onde houver um veículo da marca.

A segurança tem sido uma das principais razões pelas quais a Volvo está entre os líderes mundiais no ramo de transporte. Para isso, desde a década de 1950, foi criado, nos laboratórios da Suécia, o cinto de segurança de 3 pontos, que passou a ser *standard* em todos os seus veículos. Pioneira na introdução do *air bag* em caminhões, além de outros itens de segurança que caracterizam os veículos da marca.

O cuidado ambiental é uma questão desde os anos 70, quando foi adotada uma política ambiental que desenvolve um programa nessa área englobando todas as fases do ciclo de vida de seus produtos.

Algumas de suas unidades já possuem o certificado do ISO 14001, que normatiza o gerenciamento ambiental, e outras já estão em fase de conclusão. Além disso, a Volvo foi a primeira montadora a desenvolver protótipos de ônibus e caminhões com emissão zero de poluentes (ECB e ECT).

A Volvo Truck é uma companhia global, com produtos globais, mas os negócios e a operação da empresa são, de maneira geral, conduzidos localmente, pois cada cliente e cada mercado tem suas necessidades específicas. O Grupo acredita que o sucesso em âmbito local é a chave para continuar crescendo globalmente.

Todas as áreas de negócio do Grupo Volvo cooperam entre si para oferecer a cada cliente o mesmo nível de tecnologia e atendimento em cada área de atuação da empresa. A sua liderança no mercado em que atua não impede a Volvo de preocupar-se com o futuro e investimentos para desenvolver novas tecnologias.

A Volvo desembarcou no Brasil e instalou-se em Curitiba – PR, na Cidade Industrial, em 1979, fabricando os primeiros chassis para ônibus e os

primeiros caminhões pesados. Conhecida como a "fábrica de soluções", pela linha de produção da Volvo em Curitiba passaram modernos caminhões pesados e as melhores opções para o transporte de passageiros. É de sua produção e autoria o biarticulado, uma alternativa de transporte coletivo, visando melhorar a qualidade de vida das pessoas.

A Volvo adota uma política de valorização do seu capital humano e trouxe para o Brasil uma nova forma de relacionamento com os funcionários. Pioneira na iniciativa do banco de horas e na participação nos lucros da empresa, sua política de benefícios contempla um plano de previdência próprio, plano de aposentadoria complementar e um plano de saúde com cobertura total. A Associação Viking administra o plano de previdência e oferece lazer e integração a funcionários e familiares, além de gerenciar outros serviços.

Atualmente a Volvo do Brasil tem uma fábrica moderna, construída em uma área de 380 mil m<sup>2</sup> em um terreno de 1,3 milhão de m<sup>2</sup>, contando com 1.400 funcionários e uma capacidade produtiva de 10 mil caminhões, 3 mil ônibus e 15 mil motores por ano.

Detentora dos certificados ISO 9001 e ISO 14001 (já em andamento), adota um sistema próprio de qualidade: o TQM – Total Quality Management. A fábrica de cabines da Volvo no Brasil é a terceira unidade do gênero da Volvo Truck Corporation em todo o mundo. Possui uma linha de montagem automatizada, que assegura elevados níveis de qualidade.

Outro investimento importante foi a implantação da Volvo Parts South America e do Centro de Distribuição de Componentes que congrega um estoque completo de peças, com 25 mil itens para atender a todos os produtos da Volvo. O Centro de Distribuição opera 24 horas por dia, 365 dias por ano, com uma estrutura logística que garante a entrega de peças de reposição para toda a América do Sul.

Nas mesmas bases filosóficas do grupo, foi criada a Volvo Serviços Financeiros, que oferece aos clientes formas de aquisição e manutenção dos veículos Volvo, introduzindo um novo conceito de fazer negócios.

Dentre outros planos voltados para soluções em transportes estava a decisão de se adotar mudanças na estrutura organizacional da área industrial e,

em 1997, na unidade de produção de motores, iniciou-se um processo de mudança devido a vários fatores operacionais – com um número pequeno de funcionários envolvidos, a necessidade da atualização do *layout* de produção e sobretudo a introdução de um novo produto (o motor B12C), que seria produzido ao mesmo tempo no Brasil e na Suécia, exigindo novos padrões de qualidade –, decisivos para o início das alterações.

Esta unidade de produção, utilizando os conceitos de estrutura organizacional achatada e autogerenciamento dos funcionários, por meio de equipes autônomas, serviu de "laboratório" para o processo de implantação progressiva em outras unidades da empresa, como a de chassis, cabines e outros. Os procedimentos utilizados passaram por um processo de planejamento formado por um comitê composto por pessoas da área de produção, de recursos humanos e de uma consultoria externa.

O entendimento do fenômeno de delegação, de uma forma mais ampla, requer uma discussão de como as pessoas reagem com base em suas percepções e expectativas ao se depararem com as condições de mudanças geradas pela transferência de poder em situação de menor número de níveis hierárquicos.

O estudo analítico das reações comportamentais às estruturas horizontais contribui para a ampliação do entendimento da dinâmica organizacional, bem como subsidia procedimentos que podem ser aproveitados para correção do processo ou utilizados em roteiros de implantação em outras áreas dentro ou fora da empresa.

As características peculiares que caracterizam as equipes autogerenciáveis (consideradas pela literatura administrativa como uma oportunidade do exercício de *empowerment*) permitem uma ampla discussão da relação entre o homem e o seu trabalho.

Assim é que, numa visão mais ampla, o processo de horizontalização e suas conseqüências para as pessoas e organizações permitem a formulação da seguinte questão de pesquisa:

**Qual o tipo de reação dos dirigentes e não-dirigentes da Volvo do Brasil, diante da implantação de *empowerment* na organização, no período de 1997 a 1999?**

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é caracterizar do processo de implantação da mudança na estrutura formal da Volvo do Brasil no período de 1997 a 1999, considerando-se as relações dos dirigentes e não-dirigentes da área industrial, frente à situação de *empowerment*.

Em termos específicos pretende-se:

- Identificar e analisar as características da estrutura organizacional, adotada no período anterior a implantação dos conceitos de *empowerment*.
- Identificar as características da estrutura organizacional, no período posterior a implantação dos conceitos de *empowerment*.
- Estabelecer as relações entre as mudanças ocorridas com o *empowerment* e as características da estrutura organizacional adotada.
- Identificar e analisar as reações dos dirigentes e não-dirigentes às exigências de *empowerment*.
- Identificar os resultados alcançados com a situação de *empowerment*.
- Propor ações que reforcem a validação do *empowerment* na organização.

## 1.3 Justificativa

Este estudo visa contribuir para o desenvolvimento da teoria sobre a mudança de processos organizacionais, sob uma ótica comportamental, enfocando a reação dos grupos envolvidos às situações de *empowerment*. O melhor entendimento do processo de horizontalização, especialmente as questões relacionadas à delegação, tem por objetivo dar contribuição para que os gestores da Volvo consigam ajustar os seus procedimentos administrativos às novas necessidades organizacionais, melhorando assim o seu desempenho.

As organizações, de maneira geral, vêm demonstrando preocupação com as questões relacionadas a sua sobrevivência e desenvolvimento, buscando novas maneiras de gestão e resultados que permitam eficiência e eficácia num cenário de intensa competição. O processo de horizontalização no Brasil, apesar de poucas



as pesquisas de cunho analítico, vêm ocorrendo com intensidade e revelando-se de grande relevância para a administração das empresas modernas.

Considerando a literatura recente de administração de empresas como base, a forma com que são implementadas e o manejo das questões relacionadas às estruturas horizontais constituem um fator-chave para o sucesso empresarial. O aprofundamento das questões relacionadas à transformação de uma estrutura organizacional vertical em horizontal e a reação dos envolvidos poderão fornecer subsídios ao conhecimento do homem nas questões laborais, especialmente aqueles relacionados com uma maneira autônoma de se trabalhar, bem como nas ações que visem diminuir a resistência às mudanças que de forma mais segura garantam a sua legitimidade.

#### **1.4 Composição do Estudo**

O tema tratado nesta pesquisa foi organizado em cinco capítulos para melhor compreensão do seu conteúdo. O primeiro capítulo destina-se a apresentar ao leitor o problema da pesquisa, bem como dos objetivos e da justificativa teórico-prática.

No segundo capítulo está apresentada a Fundamentação Teórica, dividida em partes, que trataram da organização e das pessoas; da organização como uma função da Administração; das mudanças desde a sua percepção, expectativas e conflitos; do processo de horizontalização e do *empowerment*.

O capítulo três apresenta de forma bastante detalhada a metodologia utilizada, envolvendo a caracterização do estudo, a seleção e escolha dos participantes da pesquisa, a descrição técnica da coleta de dados, as etapas da realização das entrevistas e a forma com que foram analisados os dados obtidos.

No quarto capítulo são apresentados todos os dados coletados com a realização das entrevistas, as interpretações e discussões dos relatos dos participantes e a análise das diferenças e semelhanças das percepções dos dirigentes e não-dirigentes.

No quinto capítulo estão contidas as conclusões obtidas a partir dos resultados da pesquisa e respectiva análise de dados.

A bibliografia utilizada e os anexos utilizados para a elaboração da pesquisa de campo encontram-se na parte final do trabalho.

## 2 BASE TEÓRICA

Toda mudança pressupõe um conhecimento aprofundado da organização a que se atém tornando-se importante atentar à concepção de KATZ e KAHN (1973), no que tange a fronteiras de uma organização, comportamentos inerentes e comportamentos extrínsecos a organização. Da mesma forma, abstrair, dentre os envolvidos na mudança, quais ações devem ser estudadas e que condutas devem ser consideradas. No processo de mudança, todos os fatores (intrínsecos ou extrínsecos) que interagem na organização, tornam-se relevante para avaliar o seu sucesso ou o seu fracasso.

Entender a organização, o seu comportamento, assim como o comportamento quer de seus líderes quer de seus dos colaboradores (em ambos, reação: rejeição/aceitação), é primordial para operar toda e qualquer mudança (estrutural, que por conseqüência evoca a mudança comportamental).

### 2.1 Organizações e Pessoas

Segundo CAMPBELL e TAWADEY apud HAMPTON (1983), as grandes empresas desenvolveram uma definição múltipla da razão de existir de suas organizações. Para eles, a empresa é uma grande associação de interessados, acionistas, funcionários, clientes e fornecedores que se unem de forma a satisfazer suas necessidades, definindo-se o relacionamento de cada um desses para que se tornem claros os benefícios de cada um, resultantes dessa associação.

Se tomada essa definição múltipla de forma esquemática, poder-se-ia dizer que a empresa existe por haver uma finalidade (produtiva, econômica, social ou laborial), e ela acredita na alta direção, que delinea os valores da empresa e que, por sua vez, desencadeiam padrões e comportamentos (*modus operandi*), indo configurar-se em estratégia da empresa, que é a base lógica comercial. Esquema este que CAMPBELL e TAWADEY apud HAMPTON (1983) apontam como sendo um modelo de missão, denominado "Missão de Ashridge".

ETZIONI (1976) considera que a sociedade moderna depende muito mais das organizações, e por isso tem atribuído um elevado valor ao

racionalismo, à competência e à eficiência organizacional por considerá-las como as formas mais eficientes de agrupamento social.

PERROW (1972) acredita que, já que as organizações são criadas para fazer alguma coisa, todo seu trabalho visa a um fim, e este fim ou objetivo deve ser analisado para que se possa analisar o comportamento na organização, visto que é nos objetivos organizacionais que reside a chave para a descoberta do "caráter" da organização.

PAIVA (1999) alega que o mercado tem levado as organizações a adotarem procedimentos de trabalho cada vez mais integrados, não divididos em etapas, uma vez que os processos empresariais ocorrem exatamente desta forma, sendo esta, portanto, a forma como o cliente final a enxerga. No entanto, essa pressão externa, cada vez mais intensa, faz com que as mesmas, ao adotarem modelos mais avançados de gestão associados às mais modernas opções no campo da tecnologia de informação, deparem-se com uma realidade em que o modelo organizacional funcional não encontra correspondência. Essa realidade, calcada em uma maior integração das diversas atividades que formam o todo, num contexto holístico, não encontra paralelo no atual modelo funcional. Conseqüentemente, forma-se um *hiato* entre a forma como as pessoas se fazem representar na organização (hierarquias funcionais) e a forma como essas realmente atuam (grupos totalmente voltados ao processo).

O mesmo autor sustenta que "... o modelo funcional não compartilha da máxima que somente podemos responsabilizar pelos fins aqueles que detêm a autonomia pelos meios". (PAIVA, 1999, p.117) Esse modelo funcional prega em sua essência a existência de chefias que orientam o que deve ser feito, as áreas que orientam o caminho evolutivo dos funcionários em seu crescimento na carreira, imputando às pessoas a contínua sensação de que sempre haverá alguém pensando por elas, desde aquilo que faz até como ela poderá evoluir profissionalmente.

KATZ e KHAN (1973, p.49), em sua abordagem psicossociológica, consideram a organização como "...um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio de um grupo, alguma finalidade declarada".

Definem a organização humana como "...sistema social aberto distinto de outros sistemas sociais abertos por se tratar mais de uma estrutura de eventos ou atos humanos do que componentes físicos. Uma série de tais atos, com a intenção de desempenho por parte de um indivíduo, foi definida como papel e, portanto, a organização é um sistema de papéis".

O precário funcionamento da organização tradicional tem apresentado resultados aquém dos esperados, como o desgaste psicológico dos indivíduos e a degradação da qualidade de vida. Isto porque pressupõe que o ser humano "...não é senão uma criatura capaz de cálculo utilitário de conseqüências, e o mercado o modelo de acordo com o qual sua vida associada deveria organizar-se" (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.53).

As transformações econômicas e quantitativas do atual de inspiração predominantemente comportamental têm levado pesquisadores do comportamento organizacional a focarem estudos direcionados ao aumento da eficácia organizacional e da produtividade, com vistas ao controle e à manutenção do *status quo* (CHANLAT, 1996).

BERGAMINI (1990), assim como outros estudiosos, constata que o cenário de constantes mudanças mundiais e tecnológicas tem aumentado as necessidades e responsabilidades das organizações. Entretanto, as respostas das organizações por meio de mudanças organizacionais não têm sido tão rápidas quanto as expectativas e necessidades tanto dos trabalhadores quanto das organizações.

Não faz sentido, segundo PAIVA (1999), que se tenha uma organização interna calcada em uns poucos ditando o que muitos devem fazer. Ao contrário, deve-se ter ciência daquilo que deve ser feito, participar do pensamento e do direcionamento estratégico da empresa, para que esta consciência afluja com maior rapidez à sua base. Para ele, "não existe mais espaço para uma organização na qual poucos decidem estrategicamente, mesmo porque estes poucos estarão muito rapidamente distantes da realidade operacional da empresa" (PAIVA, 1999, p.115).

Muitos são os autores que afirmam que as organizações têm perdido a lealdade de seus funcionários, necessitando responder com flexibilidade de estrutura ao mesmo tempo que buscam estratégias que se adequem a esse novo ambiente.

Segundo CALDAS (1999), desde os anos 70 e 80, o ambiente empresarial ocidental tem testemunhado a formação e o crescimento de um tipo efêmero e modal de mudança e intervenção organizacional.

Da mesma forma, para SCOTT e JAFFE (1991), desde os anos 70, as organizações em nível mundial iniciaram um processo de substituição da estrutura tradicional de alto controle e de pouco envolvimento por um novo ambiente organizacional, caracterizado pelo alto comprometimento, alto envolvimento e autogerenciamento. Para esses autores, "A organização tradicional é a pirâmide, enquanto que a nova organização, com *empowerment* pode ser considerada como um círculo ou uma rede" (p.23).

Para esses autores, as organizações estão mudando sua estrutura piramidal e criando uma nova forma (horizontalização), que resultará em uma organização saudável que abriga pessoas saudáveis. Desenvolver esses novos locais de trabalho é, com certeza, "...um ato de coragem e persistência" (p.24).

WELLINS et al. (1994, p.5) alegam que "A maioria das organizações acredita ser indispensável que todos os seus integrantes tenham um compromisso com a melhoria contínua se suas empresas quiserem manter uma posição competitiva".

O enfoque das organizações como sistemas em aprendizagem remete, segundo CUNHA e CUNHA (1998), a uma metáfora do *jazz* do mundo musical, mediante o qual se pode compreender o comportamento das organizações e das pessoas que nelas se encontram, indicando alternativas de comportamento que podem surtir em um impacto significativo no progresso social, visto que atualmente as pessoas e suas vidas se desenrolam dentro do contexto organizacional. No dizer dos autores BETTIS e HITT, PETERS (apud CUNHA e CUNHA, 1998, p.7):

O ritmo acelerado de mudança a que têm vindo a ser sujeitas as organizações, quer devido à tecnologia, quer à globalização, quer ainda ao aumento gradual do nível educacional, tem levado os acadêmicos, gestores e

líderes, a procurar novas imagens e metáforas alternativas que permitem melhor compreender sobre essa nova realidade.

Muitos autores defendem que a resposta ao conjunto de desafios diante de um contexto instável e muitas vezes imprevisível passa pela transição de uma ética do indivíduo para uma ética do grupo, surgindo a equipe como o novo bloco das organizações (MORGAN; BAKER, citados por CUNHA E CUNHA, 1998). Segundo os mesmos autores, a banda de *jazz* surge como uma metáfora, devido essencialmente a duas características:

- a) a qualidade de um intérprete de *jazz* é aferida pela capacidade de improvisar (qualidade necessária aos membros de organizações em contexto de rápida mudança) e
- b) uma improvisação bem-sucedida é um resultado do grupo e não de um indivíduo.

PINCHOT e PINCHOT (1994, p.33) sugerem o abandono do sistema tradicionalista (envolto em burocracia e autocracia) de organização e a passagem à adoção de organizações inteligentes, em que as empresas possam trabalhar com equipes intra-empresariais, autofechadas e disciplinadas pelo mercado.

"Precisamos de um modelo totalmente distinto, que inverta a importância dos diversos níveis da organização, uma vez que, em última análise, é a base da pirâmide empresarial que tratará os resultados, tanto do ponto de vista das receitas quanto no campo das despesas". Sob essa ótica, o papel das pessoas na organização deve crescer, deve lhes ser dada uma carga maior de responsabilidade ampla e não meramente operacional.

É preciso despertar e cultivar nas pessoas a vontade de participar, de cooperar e de tomar decisões e correr riscos. Só assim está se promovendo o amadurecimento da organização e das pessoas que dela participam.

Para CRUZ JÚNIOR (1998) "...a onipresença do sistema de mercado, hoje em dia, (torna-se) o principal critério ordenador da vida humana, pessoal e social", trazendo as seguintes conseqüências:

- a) a contínua busca do processo econômico tem trazido poucos resultados em nível de progresso social;

- b) o poder político tem se concentrado, cada vez mais, nas mãos de administradores de grandes corporações;
- c) o direito à propriedade e à acumulação de capital aliena o homem de seu ambiente natural, social e talvez de si mesmo (p.121).

Para CRUZ JÚNIOR (1998, p. 122), "...a noção de delimitação organizacional vislumbra uma sociedade fundamentalmente estruturada pelo homem, em vez de homens estruturados pela sociedade. A auto-realização do homem não pode ser alcançada em um único tipo de organização formal, economicista".

GUERREIRO RAMOS (1989) considera a realização do potencial humano um esforço complexo, que não pode ser integrado às metas organizacionais, nem ser compreendido num tipo único de organização.

Muitas empresas acabam com poucos anos de existência porque suas políticas e práticas enfatizam a produção de bens e serviços, esquecendo que são comunidades de pessoas e que fazem negócios para permanecerem vivas. Segundo GUEUS (1999), as empresas novas têm outras prioridades como valorizar as pessoas, flexibilizar a direção e o controle, organizar-se para aprender e criar uma comunidade.

CHANLAT et al. (1996) consideram que a sociedade humana produz uma representação do mundo para dar-lhe significado, conferindo ao ser humano um espaço temporal que define os quadros geo-históricos da ação humana. O tempo e o espaço geográfico proporcionam ao indivíduo um ritmo próprio e um lugar para enraizar-se.

CHIAVENATO (1981) explica que o homem é um animal social que vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. O próprio homem montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos, de forma que as organizações são pessoas, são grupos, e são, também, organizações.

Segundo FILION (1997), a sociedade transforma-se no sentido de tornar-se cada vez mais uma sociedade na qual cada indivíduo é responsável por si próprio, voluntária ou involuntariamente; comenta-se na direção de número maior de pessoas mais livres.

Para MARTIN-BARÓ (1985), a socialização é um processo psicossocial por meio do qual o indivíduo se desenvolve como pessoa e membro da sociedade. Para este autor, a identidade de uma pessoa afirma-se nas relações interpessoais e, apesar de ser relativamente estável, evolui historicamente, sendo ao mesmo tempo produto da sociedade e da própria ação pessoal. Quando as pessoas estão participando de algum tipo de grupo em suas vidas, elas comportam-se numa escala que vai da posição passiva até a mais engajada.

Para THOMPSON (apud CHIAVENATO, 1981, p.31) "... ator humano é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis".

LORCH e MORSE (apud CHIAVENATO 1981, p.34) salientam que "... como uma organização, um indivíduo pode ser visualizado como um sistema de partes inter-relacionadas que interagem com o seu ambiente".

As pessoas, seus comportamentos e experiências conscientes podem, até certo ponto, ser descritos, previstos e influenciados. O estudo do comportamento e da experiência das pessoas tem incluído tanto a tomada de decisões com relação às situações organizacionais como as percepções e sentimentos relacionados com essas situações. (id., ibid.)

FERGUSON (1995) e SHULTZ (1989) consideram que à medida que o ser humano aumenta sua autopercepção, aumenta seu controle sobre si mesmo, tomando consciência de suas escolhas e assumindo a responsabilidade pela própria vida, podendo decidir pelo que é melhor.

A atual realidade organizacional caracteriza-se, segundo BERGAMINI (1990), por agregar pessoas sequiosas de maior liberdade de fazerem as coisas à sua própria maneira, de procurar atingir o maior nível de satisfação pessoal.

GINZBERG (apud BERGAMINI, 1990, p.112) coloca que "Os empregados querem um crescimento pessoal e desafiador, mas o trabalho tende a ser simplificado e superespecializado".

Mais especificamente:

(...) eles querem ser envolvidos em padrões de mútua influência (...) Os empregados querem carreira e autodesenvolvimento (...) Os empregados querem maiores oportunidades de atingir a auto-estima. Conquistadas a auto-estima e autoconfiança, à medida que recebem e aceitem maiores



responsabilidades, os empregados assumem riscos, tornando-se uma parte importante e integrada da organização. (LONG, 1997, p. 14)

Não só GINZBERG (apud BERGAMINI, 1990), mas muitos outros autores da atualidade vêm chamando constantemente a atenção dos administradores para a necessidade de um tipo de atuação mais autêntica junto às pessoas, para que essas possam de forma mais livre traçar os seus destinos e equacionar seus objetivos pessoais diante dos objetivos organizacionais. A mola propulsora desse comprometimento das pessoas para com si próprias e para com as organizações reside na motivação, "...motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico." (KAST e ROSENZWEIG, apud CHIAVENATO, 1981, p.38)

São várias as teorias e modelos de motivação. E dentre esses, o modelo contingencial de VROOM enfatiza que diferentes pessoas reagem a diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas. Ao contrário do que postulam McGregor, Maslow e Herzberg, cujas bases são motivacionais assentadas em uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades ou classes de motivadores.

A motivação de uma pessoa e o seu esforço motivado poderão influenciá-la a perceber que suas ações poderão alterar seu nível de desempenho, a que se denomina expectância, quando se pode perceber em que nível as atividades de uma pessoa poderão influenciar.

Assim, é preciso saber qual é a motivação das pessoas e por que as pessoas fazem o que fazem. À medida que a organização responda a essas questões, conduzirá às políticas e práticas específicas da mesma, cujo efeito surtirá em sua *performance* e na dos seus colaboradores FRITZ (1997).

As pessoas podem ter muitas explicações para *o por que fazem o que fazem*, mas na maioria das vezes não descrevem suas reais motivações. Conhecer o que realmente motiva as pessoas é que valida as formas de recompensas a serem projetadas e implantadas, reforçando o incentivo intrínseco e autogerador. O outro aspecto é a liderança que influencia a motivação das pessoas (equipes, quando poder-se-á utilizar de idéias condutoras, sistema de recompensas, treinamentos e políticas).

Para FRITZ (1997), a estrutura subjacente de uma organização influenciará a motivação e as mudanças na estrutura subjacente, conduzirá a mudanças na motivação organizacional, tanto quanto conduzirá a motivação para mudanças na estrutura da organização e nesta como um todo.

No entanto, motivar pessoas mediante ameaças (sobrevivência em jogo para que surja um nova atitude) ou a manipulação dos gerentes por meio de contrato de conflitos (que não deixa de ser ameaça) ou por meio de motivação situacional, significa que "Criaremos um ambiente onde as pessoas podem..." (FRITZ, 1997, p.31), acreditando em situações como forças causais comprometendo um processo não só de motivação mas de mudança.

Uma das mais modernas formas de motivar pessoas na organização tem sido o *empowerment* (empoderamento das pessoas de nível operacional), ou seja, delegação, responsabilidade, tomada de decisões, viabilizado pelo processo de horizontalização das estruturas organizacionais, dentre as novas abordagens de gestão e liderança que buscam acompanhar o mundo dinâmico dos negócios, num esforço para alcançar um drástico aumento em produtividade, competitividade, qualidade e redução de custos.

O *empowerment* veio abraçar o compromisso de estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipe, com extencionalidade de responsabilidade delegada pela organização, que faz com que o indivíduo aja como um átomo do qual se constroem as moléculas de uma abordagem de mudanças, onde se evoca a motivação como um dos passos, dentre outros, também importantes, para essa "revolução" na horizontalização das organizações (MILLS, 1996).

Fatores-chave para tornar uma organização pronta para esse novo milênio, como custos e qualidade, são melhor conhecidos pelos funcionários do que pelos supervisores e até pelos gerentes.

Assim, motivação não deve ser enfocada como uma forma de impulsionar as pessoas a obedecerem ao seu supervisor ou gerente, o qual se preocupa com redução de custos, melhoria da qualidade e capacidade de respostas aos clientes, mas como um instrumento que leva as pessoas (a

equipe) a se preocuparem com a redução de custos, melhoria de qualidade e capacidade de respostas aos clientes.

## **2.2 A Organização como Função Administrativa**

A utilização da combinação de pessoas e tecnologia visando a dado objetivo cria uma organização, e a combinação trabalho e direcionamento dos recursos necessários para atingir objetivos chama-se Administração (HAMPTON, 1983).

Planejando, organizando, liderando e controlando, a administração evoluiu desde Frederick Taylor (científica) até Ludwig Von Bertalanffy (sistêmica) já adentrando à contingencial com Skinner, Lorch e outros (ambiente e comportamento – situacional).

### **2.2.1 Evolução da Abordagem Administrativa**

A Administração tem sua trajetória cujo ponto de partida, a abordagem clássica passando por outras, e chegando até os tempos atuais, com a abordagem sistêmica. Ao mesmo tempo considerou o homem (seu principal colaborador) de uma concepção econômica para uma concepção funcional, em que os incentivos eram percebidos material/salarial passando para incentivos mistos (social, material e simbólico) e, uma relação organização  $\leftrightarrow$  indivíduo de identidade de interesses (sem conflito perceptível) para uma relação de conflitos de papéis (conflito perceptível).

As concepções sobre a Administração e como dirigir organizações e idéias (teorias, abordagens, enfoques) remontam da Antigüidade, passam pela Grécia e China, sempre revelando uma preocupação com a coordenação e a direção eficaz de um empreendimento.

Foi na Revolução Industrial (séculos 18 e 19, na Inglaterra) que mais se evidenciaram as práticas de administração. No entanto, o pensamento administrativo só revelou o seu caráter meritório e imprescindível a partir do século 20, concentrando-se primeiro nas tarefas (Taylor), depois nas pessoas/equipes (Mayo) e, então, voltando-se à Administração (Fayol).

**Abordagem Clássica.** Seus primeiros teóricos tinham consciência do poder do ambiente e buscavam um "modo ótimo" – um conjunto de princípios para criar uma estrutura organizacional que fosse eficiente e eficaz em todas as situações. Seus principais contribuintes, Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber, acreditavam que as organizações mais eficientes e eficazes tinham uma estrutura hierárquica baseada na autoridade formal.

**Abordagem Neoclássica.** Seus primeiros pesquisadores tentaram enfocar o que viram como a maior inadequação do modelo burocrático clássico, a negligência ao elemento humano. A argumentação da abordagem neoclássica respaldava-se em uma organização industrial que tinha dois objetivos: eficácia econômica e *satisfação dos empregados*. Como não havia rejeição ao modelo clássico, mas apenas a tentativa de melhorá-lo, esses pesquisadores foram denominados neoclássicos e, dentre eles, destacaram-se Douglas McGregor, Chrys Argyris e Rensis Likert.

McGregor concepcionava uma divisão de trabalho vertical onde os níveis mais altos de administração fazem planos e tomam decisões que são implementadas por pessoas nos níveis mais baixos. Nessa visão uma hierarquia organizacional rígida e formal é necessária para manter a autoridade dos administradores sobre os subordinados.

Chrys Argyris preocupava-se com o fato de em uma organização burocrática os administradores terem a responsabilidade quase total do planejamento, controle e avaliação das tarefas de seus subordinados.

Argyris sustentava a idéia de que esse domínio poderia deixar os subordinados passivos e dependentes, além de reduzir o senso de responsabilidade e autocontrole. Condições essas que, para o pesquisador, eram incompatíveis com as necessidades humanas de autoconfiança, auto-expressão e realização.

Rensis Likert descobriu que os administradores autoritários tradicionais eram menos capazes de motivar seus subordinados a altos padrões de realização do que os administradores que apoiavam ativamente os sentimentos de valor próprio e importância dos subordinados. Foi o autor do modelo cuja

estrutura organizacional é baseada em quatro sistemas: 1) estrutura organizacional tradicional, em que o poder e autoridade são distribuídos conforme o relacionamento administrador-subordinado; 2 e 3) estágios intermediários entre estrutura tradicional e ideal, e 4) estrutura ideal, em que há participação do grupo na supervisão e na tomada de decisões.

**Abordagem Ambiental.** Compreende que o meio ambiente é a primeira e mais importante tarefa na estrutura organizacional. Ambiental Estável, cujo meio ambiente é aquele com pouca ou nenhuma mudança inesperada ou súbita. Ambiente em Mudança, no qual as mudanças podem ocorrer em qualquer ou em todas as áreas, sendo improvável que essas peguem, de surpresa, os administradores de alta cúpula.

Ambiente Turbulento, poucas organizações enfrentam um ambiente continuamente turbulento. Ao acontecer uma mudança rápida e radical as organizações, em geral, atravessam um período temporário de turbulência antes de fazer um ajuste. Comungam desta abordagem Tom Burns e G.M. Stalker, Paul Lawrence e Jay Lorsch.

**Abordagem da Tecnologia de Produção.** Definia um importante relacionamento entre os comprometimentos tecnológicos de uma organização e a motivação e produtividade dos colaboradores. Relacionamento este que por vezes é chamado de "tecnologia da produção". Joan Woodward, um de seus expoentes, juntamente com colegas, defendia que a tecnologia da produção em uma organização afetava tanto a sua estrutura quanto a sua *performance*.

**Abordagem Sistêmica.** Sustenta que em uma organização as pessoas, as tarefas e a administração são interdependentes, tal como se fossem órgãos/sistemas do corpo humano. Um organismo, ou seja, a organização é um sistema.

O pensamento sistêmico envolve raciocínio como: existe um problema, que faz parte de uma situação e que requer uma solução; a solução apresentará efeitos diversos, além do impacto esperado sobre o problema. Assim, faz sentido tentar antecipar esses efeitos. A solução pode ser avaliada mediante a identificação e ponderação dos efeitos pretendidos e inesperados. A solução do problema é estável, uma vez que a situação é dinâmica. Ludwig von Bertalanffy foi o precursor dessa abordagem.

**Abordagem Contingencial.** O simples reconhecimento de que as organizações são sistemas compostos por partes interdependentes e que mudanças em uma das partes afetarão as outras, é de grande valia para o administrador. Também é muito útil verificar como estas partes – pessoas, tarefas e administração –, se encaixam e dependem umas das outras. A abordagem contingencial ajuda a compreensão desta interdependência, e essa compreensão auxilia na escolha dos melhores modos para intervir na junção e no encaixe das partes.

Uma das principais contribuições da abordagem contingencial "...está no princípio de que não há uma forma melhor de administrar. Não há planos, estruturas organizacionais, estilos de liderança ou controles que sirvam em todas as situações". (HAMPTON, 1983, p.14) Os gerentes, na abordagem contingencial, ao contrário do que acontece nas demais abordagens, precisam encontrar formas diferentes que se adaptem a diferentes situações.

Chester Barnard (presidente da New Jersey Bell, em 1927), com sua experiência em estudos em sociologia e filosofia, utilizou-os para tratar a abordagem nas organizações. Segundo BARNARD (apud STONER e FREEMAN, 1995), as pessoas juntam-se em organizações formais para atingir objetivos que não poderiam alcançar sozinhos, mas à medida que perseguem os objetivos da organização, elas também precisam satisfazer suas necessidades individuais. Sua tese central respalda-se na concepção de que "...uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e necessidades dos indivíduos que para ela trabalham" (op. cit., p.29).

O reconhecimento de BARNARD quanto à importância e à universalidade da *organização informal* foi uma contribuição capital para o pensamento administrativo. Foi a partir de BARNARD que teóricos da administração perceberam que a organização informal facilitava o fluxo de informações e a coordenação das tarefas organizacionais. As organizações também têm se valido de seus estudos para adaptarem-se rapidamente às mudanças ambientais a que estão sujeitas.

Apesar da evolução por que passou a Administração, há um grande abismo entre a exposição da teoria e o desenvolvimento de procedimentos operacionais específicos que tornem válida e satisfatória a teoria numa situação específica.

### 2.2.2 Críticas às Teorias Organizacionais

As teorias das organizações da forma como têm sido concebidas e prevalecido no ambiente organizacional é, na concepção de GUERREIRO RAMOS (1989, p. 39), "ingênua", e assume esse caráter porque "...se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente". E é essa ingenuidade que tem sido a mola propulsora do seu sucesso prático.

Ainda, segundo esse autor, embora esse sucesso tenha sido unidimensional, ele exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada. "Não é esta a primeira vez em que, em razão de considerações teóricas, só é levado a conhecer aquilo que funciona na vida social prática". (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 41)

É provável, segundo GUERREIRO RAMOS (1989), que haja alguns que prefiram suspender a crítica às teorias das organizações, porque embora sejam pobres em sofisticação, elas funcionam.

Muito embora seja a partir dessas teorias que "..retiramos algumas das nossas idéias sobre as organizações e sobre as pessoas que participam delas" (STONER e FREEMAN, 1995, p.23), nenhuma se mostrou completa ou deixou de ser parcial.

A Administração é entendida como o campo de conhecimento que possibilita as organizações a atingir seus objetivos; a regulação da atividade produtiva é, assim, objeto de uma disciplina específica, identificada como uma ciência do tipo social, e o termo 'organização' deixa de designar o ordenamento da vida pessoal e associada, em termos de provisão, para representar apenas o funcionamento de entidades produtivas.(...) o mercado acabou por transformar-se no mais fundamental critério para a ordenação da vida humana associada CRUZ JÚNIOR (1988, p.120).

O pensamento organizacional, prediz PIZZA JÚNIOR (1990, p.144) "... adquire sistematicidade e passa a revestir-se de propostas generalizantes, substituindo progressivamente a mera constatação de funcionamento pela tentativa de elaboração teórica mais refinada".

Acresce o autor que, apesar das contribuições díspares e de enorme confusão temática, pode-se estabelecer as bases conceituais da ciência das organizações como que fundamentados em: 1) distinção entre dois tipos de racionalidade; 2) preocupação com a consecução de finalidades; 3) criação de padrões objetivos para avaliação de desempenho e 4) mediação entre requisitos funcionais e interesses substantivos.

Assim, se as organizações existem para cumprir finalidades, a forma como o fazem, tem de ser estudada e avaliada permanentemente, tendo os resultados obtidos como um referencial de avaliação (op. cit., p. 146).

A preocupação com o funcionamento e as características das organizações formais impulsionou estudos e observações que podem ser agrupadas de forma histórica em movimentos ou escolas, de onde três principais escolas se distinguem: a Clássica, a das Relações Humanas e a de Sistemas, representando as diversas ênfases e linhas de pensamento.

Numa mescla de pensamentos de PIZZA JÚNIOR, CHIAVENATO, STONER e FREEMAN, CRUZ JÚNIOR E GUERREIRO RAMOS, têm-se as teorias a seguir, como base de crítica.

Na Teoria Clássica (administração científica de Taylor e fisiologista de Fayol), a ênfase persistiu na técnica, na racionalização dos métodos de trabalho, tendo o homem como "...um ponto de vista anatomístico e simplista (...), como um apêndice da máquina". (CHIAVENATO, 1987, p.412). Para PIZZA JÚNIOR (1990), a teoria/escola clássica representou a primeira tentativa sistemática de uniformizar conceitos e entendimentos.

A escola clássica girou em torno da eficiência, velocidade de produção, simplificação de esforços, diminuição de tempo para a execução de tarefas e o estabelecimento de normas e princípios que fossem adotados como regras universais.



A Teoria das Relações Humanas surgiu como uma reação à proposta mecanicista da Teoria Clássica e, "... a uma constatação empírica com a intenção de valorizar o papel do grupo, e do indivíduo no grupo", segundo PIZZA JÚNIOR (1990, p. 145), o qual acrescenta "...a proposta teórica e prática parte de um pressuposto falso: o de que a organização é o espaço existencial por excelência e de que, nele as pessoas se realizam como seres humanos". Mayo, ao contrário do que fez a Teoria Clássica, exaltou a importância do homem e relegou a técnica e a racionalização do trabalho, numa visão romântica e ingênua do trabalho, tornando a Teoria das Relações Humanas, da mesma forma incompleta e imparcial (CHIAVENATO, 1987, p.155). O objetivo não declarado do movimento das Relações Humanas, segundo PIZZA JÚNIOR (1990), é fazer do ambiente privado e do funcional um só, e tem sido, até hoje, grande a influência desse tipo de proposta.

Weber (Teoria Burocrática), ao dar contorno a um modelo ideal e racional de organização, deixou revelar a ausência de flexibilidade às inovações inerentes a uma sociedade em evolução e mutação.

Um desdobramento da Teoria Burocrática, a Teoria Estruturalista trouxe uma visão mais crítica da organização. A sua ênfase residia no fato de a organização ser interpretada como a síntese da organização formal e informal. Mas o que ocorreu é que a teoria estruturalista apontou antes os problemas e aspectos críticos das organizações do que propriamente as soluções. Tornou-se uma teoria mais descritiva e crítica do que propositiva (CHIAVENATO, 1987, p.213).

A Teoria Comportamental (ou teoria behaviorista), originária da Teoria das Relações Humanas, cujos primeiros esboços foram feitos por Chester Barnard, resultou em um enfoque sociológico e motivacional, dando ênfase à organização tal como um organismo (com vida e culturas próprias), independentemente da tecnologia dos estilos adotados por seus gestores. Mas o modelo careceu de análise cognoscitiva de sistemas, no que tange à validade experimental e aos instrumentos de aplicação (apud CHIAVENATO, 1987).

A Teoria dos Sistemas tratou a organização como um todo, um sistema unificado, composto por partes integradas. (STONER e FREEMAN, 1995) Sua natureza é dinâmica e inter-relacionada, tanto no que se refere às organizações quanto às tarefas da administração. Até então, parece mais provável que esta teoria venha a ser incorporada ao pensamento de todas as principais teorias.

A Teoria de Sistemas apresentou uma proposta mais consistente, à medida que percebeu e reconheceu as limitações e pontos positivos das teorias precedentes, incorporando a noção do meio ambiente. Esta teoria trata-se, na concepção de PIZZA JÚNIOR (1990, p.145-146):

De uma visão global, cujos instrumentos qualitativos permitem melhores condições de compreensão e tratamento do fenômeno organizacional e a mais ampla percepção científica. Padece, contudo, de algumas impropriedades, quais sejam: desconhecimento das questões decorrentes do conflito de interesses no relacionamento indivíduo-organização (descuidada pela Escola Clássica e hipertrofiada pela das Relações Humanas); reducionismo; (...); superficialidade no trato dos temas apresentados pelos movimentos anteriores...

A Teoria Contingencial, que trata a técnica de administração, deve variar em situações ou circunstâncias diferentes a fim de contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais. Essa teoria alçou vôos mais altos que a Teoria Sistêmica, ao focar pormenores das relações entre as partes de um sistema. Assim ela é vista como a principal corrente do pensamento sobre a Administração na atualidade (LUTHANS e STEWART, apud STONER e FREEMAN, 1995).

Ainda assim, vem sendo questionada por vários outros teóricos. Eles argumentam que não há muita novidade nesta teoria e que até mesmo clássicos, como Fayol, alertavam que os princípios da Administração deveriam ser aplicados com flexibilidade. Ou seja, nas palavras de PIZZA JÚNIOR (1990, p. 146), "A Teoria da Contingência é uma contradição em termos. Contingência, seguindo toda uma tradição filosófica iniciada por Aristóteles, é tudo aquilo que é mas podia não ser;.."(...) A proposta da Teoria de Contingência pode ser reduzida ao esquema 'se... então'..."

As escolas, as teorias, as abordagens do estudo das organizações são originárias, em sua maioria, de centros hegemônicos, com particular destaque para os níveis de produção dos Estados Unidos (op. cit., p.147).

Segundo esse autor, "a contribuição americana está sublinhada pela proposta behaviorista, que permeia a formulação teórica e a realidade prática das ciências sociais naquele país. (...) assimilada e deglutida no mais das vezes sem um mínimo de consciência crítica....", ao que corrobora GUERREIRO RAMOS (apud CRUZ JÚNIOR, 1988, p.123) de que "(...)este é o momento aprazido para a emergência de um novo paradigma de ciência organizacional."

CRUZ JÚNIOR (1988, p.123-4) segue na mesma linha enfatizando que "Com base numa abordagem substantiva do fenômeno organizacional, esta nova ciência das organizações tem por tarefa essencial a conceptualização de variedade dos objetivos básicos do homem e seus correspondentes sistemas específicos, dos quais as organizações econômicas e formais são um caso limite".

LIKERT (1981, p. 277) propõe "... uma grande dose de experimentação e desenvolvimento". Uma empresa ao aplicar uma nova teoria, seja ela de que natureza for (comércio, indústria, serviço), precisa promover uma quantidade considerável de pesquisas de desenvolvimento antes de lançar-se a uma aplicação em larga escala. "Esse processo pode também reclamar um pequeno projeto piloto para remover as dificuldades habituais antes de conseguir uma aplicação plenamente satisfatória" (op. cit., p.277).

Ao implantar qualquer espécie de mudança, "...é importante ter em mente que qualquer mudança terá oportunidades de funcionar melhor se não reclamar alterações por demais abruptas, em qualquer momento dado, nas técnicas de liderança e interação." (op. cit., 278)

O processo de participação é sempre bem aceito, visto que a participação aumentará os níveis de motivação dos envolvidos na produtividade e, quanto maior for esse grau de participação, maior será o efeito benéfico. "Existem índices substanciais apoiando esse ponto de vista, mas existem também indícios ressaltando o fato de que a quantidade e a natureza de participação necessitam estar entrosados com as escalas de valores, aptidões e

expectativas das pessoas envolvidas se se deseja obter resultados produtivos...", já concebiam FRENCH, ISRAEL e AAS; TANNENBAUM; TANNENBAUM e ALPORT, e UROM (apud LIKERT, 1981, p. 279).

Segundo FRENCH et al. (apud LIKERT, 1981, p. 280) "Dentro do âmbito de participação que de ordinário existe na organização, quanto maior a quantidade de participação que se verifica no interior de uma unidade, maior propende a ser a produtividade dessa unidade e a satisfação de seus membros". Os autores demonstraram, ainda, que para ser efetiva a participação tinha também de ser reputada como "legítima".

Segundo os autores citados, não se deve conceber a participação como sendo um processo ou atividade isolada, mas como uma escala de processos e atividades. Dar ou trocar informações é passo essencial no processo de participação e um dos primeiros no caminho de uma participação mais completa, visto que parece existirem sólidos índices, quer na fase de observação, quer na fase de experimentação, para que se relacione a troca de informações à participação, à guisa do que comentaram LIKERT (1981), TRACY (1994) e BLANCHAR (1996).

A introdução de um novo sistema administrativo evoca, indubitavelmente, o conhecimento da escala de expectativas e as técnicas de liderança e agremiações dos elementos da organização, e confiar estas alterações iniciais a esta escala. (LIKERT, 1981, p.282)

Para KANTER apud ROCHA e CRUZ JÚNIOR (1999), as empresas do futuro precisam reestruturar-se a fim de encontrar sinergias, abrir fronteiras para formar alianças estratégicas e encorajar a inovação e o espírito da empresa. Esta integração entre as partes é conquistada por meio da informatização, aumento de responsabilidades da unidade e contratação de serviços de terceiros, o que leva as organizações a serem mais enxutas e horizontalizadas. Este achatamento é manifestado pela reclusão de termos de burocracia organizacional, devendo ser desenvolvido com os trabalhadores, envolvendo-os no processo e aumentando sua motivação.

As organizações para BARNARD (1971) devem desenvolver a interação e a cooperação entre as pessoas de modo a atingir objetivos comuns. Para o autor, existem três funções principais para o executivo: manter a comunicação na organização, garantir os serviços essenciais das pessoas e formular propósitos e objetivos que mantenham um sistema de esforço cooperativo.

Um dos aspectos mais críticos da função do executivo é a determinação de responsabilidade e a delegação de autoridade. O autor considera que nenhum executivo realiza sozinho seus propósitos, uma vez que a participação é uma questão crucial num processo participativo. "A responsabilidade por decisões abstratas generalizadas, prospectivas, distantes ou demoradas, é delegada para cima da linha; a responsabilidade pela definição, pela ação, permanece sempre na base, onde reside a autoridade para o esforço" (BARNARD, 1971, p. 228).

Para BARNARD (1971, p. 228), as empresas passaram a ser visualizadas "...como sistemas de decisão, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seu comportamento frente às situações com que se deparam".

BORDENARE (1994) considera alguns graus de controle das pessoas sobre as decisões partindo de um ponto de menor ou maior acesso ao controle das decisões:

- a) Informação - as pessoas são informadas pelas chefias sobre as decisões já tomadas.
- b) Consulta facultativa - os dirigentes podem, se quiserem, consultar os subordinados.
- c) Consulta obrigatória - subordinados consultados ocasionalmente com a decisão final dos dirigentes.
- d) Elaboração/recomendação - subordinados recomendam propostas que a administração aceita ou rejeita.
- e) Co-gestão - mecanismos de colegialidade permitem a administração da organização de forma compartilhada.
- f) Delegação - subordinados têm certos campos e jurisdições com autoridade na tomada de decisão.

- g) Autogestão - o grupo determina seus meios e controles utilizando o processo de auto-administração (BORDENARE, 1994, p. 30).

MONTEIRO et al. (1996) demonstraram três abordagens quanto ao processo de adaptação das empresas frente as ameaças e pressões a que estão submetidas: a abordagem de seleção natural, na qual a sobrevivência da organização é condicionada pelas mudanças no ambiente, e não por sua configuração interna, a abordagem por seleção racional, que supõe que, embora as circunstâncias ambientais predominantemente influam na eficácia da organização, sua sobrevivência depende da habilidade dos administradores em avaliar e selecionar o melhor meio de lidar com tais flutuações; finalmente, a abordagem da escolha estratégica, resultando o papel da coalizão dominante, na tentativa tanto de adaptar estruturas e processos organizacionais como de adequar a situação ambiental às condições internas, sugerindo a avaliação sistemática das peculiaridades do ambiente.

MONTEIRO et al (1996), citando MILES e SNOW (1978) consideram a capacidade de a organização manter o ajustamento com as condições ambientais e, ao mesmo tempo, administrar o contexto interno, como um processo dinâmico e complexo.

MONTEIRO (1989) citando CHILD e SMITH (1987), considera que as transformações organizacionais podem representar tanto uma reconceituação cognitiva como uma reestruturação material, uma vez que, para esses autores, as mudanças pressupõem amplos sistemas de decisão, identificados por escolhas estratégicas acerca de produtos, serviços e mercados, pelo processo produtivo, pelo uso de tecnologias e pela organização do trabalho.

### **2.3 Administrando Mudanças**

À questão: por que a mudança é tão difícil de ser alcançada, principalmente quando tantas pessoas bem intencionadas a querem responde FRITZ (1997, p.12): "É devido à forma com que é abordada...".

Para haver a mudança é preciso antes saber onde se deseja ir e o que se deseja fazer. Isto é, que resultados deseja-se obter? "O foco do esforço de

mudança está normalmente quer no comportamento ou em sistemas e não diretamente nas forças causais que determinam como opera uma organização – sua estrutura subjacente" (DENTON, 1995, p. 85).

Partindo do pressuposto de que "...a mudança é a única constante" (TOFFLER, In: WILSON, 1996, p.15) e de que durante a última década, após anos de complacência que levaram as organizações a um estado constante, era imperioso mudar o cenário, a política e a economia, transformados pelo conhecimento, tecnologia e competitividade acirrada que aceleraram o ritmo de mudanças em todas as organizações.

As fontes dessa mudança são muito diferenciadas e multifacetadas, variando de organização para organização, seja esta de que espécie for (indústria, comércio e prestadoras de serviços). Mudança, seja ela do tipo que for, é sempre ameaçadora. "Não apenas existe a incerteza do novo, como também a perda de um amigo confiável – o modo como sempre fizemos as coisas por aqui" (WILSON, 1996, p.16).

A mudança de estrutura conduz a uma mudança automática e natural de comportamento. (FRITZ, 1997; SPECTOR, 1995). É difícil de ser feita porque as pessoas não entendem o que realmente conduz suas organizações. FRITZ (1997. p.10) explica que:

O pensamento é o seguinte: 'aqui está o problema, o que devemos fazer com ele?' Não é dada atenção de entender porque as condições são da forma que são, só acontecendo para conhecer o suficiente para iniciar e agir para mudar as condições. Entender completamente o porquê as coisas são como são é um foco diferente do impulso de agir imediatamente.

Sem que haja um entendimento absoluto da estrutura por parte dos gerentes, mesmo que dos níveis mais altos – esses estarão à mercê das forças que não podem compreender ou influenciar. "Se não entendemos a estrutura subjacente da organização, *quaisquer* mudanças que tentarmos estão destinadas ao fracasso incluindo os melhores sistemas..." (FRITZ, 1997, p.17).

Este é o ponto: "A estrutura é a influência mais importante e poderosa que existe dentro da organização. Se não podemos lidar com a estrutura não seremos capazes de mudar fundamentalmente a organização" (p.18).

DENTON (1995, p.191) afirma que há certos pré-requisitos para a mudança e que sem eles nem é bom começar:

- 1.º Pré-Requisito: Forte razão para mudar. "As pressões competitivas estão forçando as empresas a adotar estratégias e estruturas flexíveis". (KANTER, apud DENTON, 1995, p.191). A competição, a mudança constante e a nova ênfase no cliente forçaram as empresas a se tornarem mais rápidas e mais receptivas. Está implantada a *motivação para a mudança*.
- 2.º Pré-Requisito: *Decidir o que é necessário* para realizar mudanças construtivas. Aqui é fundamental um foco central à mudança. Não basta fazer; é preciso decidir o que se deseja fazer, o que é realmente essencial para mudar as coisas e seguir nessa direção. As coisas funcionam melhor quando se sabe o que se quer fazer e segue-se um plano.
- 3.º Pré-Requisito: *Medir a mudança* antes de tentar mudar. É a forma de determinar até que ponto houve a mudança. "Se sua empresa não tem um bom sistema gerencial, não está preparada para a mudança" (DENTON, 1995, p. 192).

A transformação dos ambientes onde as organizações estão inseridas torna crescente a busca do conhecimento que permitam entender os mecanismos administrativos com que essas mudanças são enfrentadas.

MARCH apud O'TOOLE (1997) assume o pressuposto de que as organizações mudam, ainda que estas pareçam resistentes à mudança. Assim, o autor delinea suas argumentações sobre cinco comentários sobre os resultados das pesquisas relacionadas à mudança organizacional:

- 1) As organizações estão continuamente mudando, mas esta mudança não pode ser arbitrariamente controlada.
- 2) A mudança nas organizações depende de alguns processos estáveis, ressaltando a importância de se analisar tanto estes processos quanto as mudanças que eles produzem.



- 3) As teorias da mudança organizacional não diferem da ação organizacional, considerando que muitas das mudanças são simples respostas às forças econômicas, demográficas, dentre outras.
- 4) Apesar de as respostas ambientais dadas pelas organizações serem quase rotineiras, as forças ambientais são confusas e nem sempre as respostas são fruto do que se esperava.
- 5) A adaptação a um ambiente mutante envolve uma inter-relação entre elementos racionais e não-rationais (ações simbólicas e ambigüidades).

Assim, MARCH apud O'TOOLE (1997) coloca que as organizações mudam em resposta ao seu ambiente, mas que esta mudança raramente preenche as intenções de um grupo particular de atores sociais. Classifica, dessa forma, assim, a mudança organizacional como sendo uma ecologia de respostas concorrentes de várias partes da organização para as diversas partes interconectadas do ambiente.

Para promover tais respostas ao ambiente, as organizações necessitam de um equilíbrio entre os processos explicitamente sensíveis à mudança, como resolução de problemas, aprendizado e planejamento, e de certos elementos não-rationais que são importantes quando se considera o sistema com um todo (op. cit., 1997).

Para DENTON (1995, p.193), não adiantam a parceria (equipes) e o *empowerment*. Esses não são suficientes para garantir uma mudança e tão pouco o seu êxito. "A gerência pode criar um desejo de participação e expor os funcionários a novas situações e novas responsabilidades, mas toda essa motivação não ajudará a não ser que essas mesmas pessoas tenham ferramentas para gerenciar a nova situação." Essas ferramentas apontadas podem ser *de resolução de problemas* (histogramas, diagramas, gráficos de controle). Dependerá da situação da organização. O que não pode ser esquecido é o princípio de que, quanto maior a responsabilidade, maior a necessidade de habilidades de resolução de problemas e ferramentas para implementá-las.

Um dos maiores entraves, não propriamente ferramenta de resolução de problemas, segundo DENTON (1995, p.193-4), talvez seja "...a habilidade de eliminar a necessidade do processo decisório". Essa é a melhor forma de melhorar produtividade e competitividade. Existem muitas maneiras de se fazer isso, e uma delas é a implementação de redes de informações. Outra forma de acelerar a transformação é a *eliminação de barreiras ou muros organizacionais* entre departamentos.

Segundo KANTER (apud DENTON, 1995, p.194), "...estamos vendo companheiros de diferentes divisões trabalharem junto em um marketing cruzado, compras conjuntas, produtos cooperativos e inovações de mercado".

### 2.3.1 Percepção das Mudanças

É mediante a percepção que as pessoas transformam as informações e respostas que envolvem tanto o sentimento quanto a ação. A percepção, para SCHERMERHORN et al (1999, p.74), "...é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outra pessoa e sobre as experiências diárias de vida. Também é uma peneira ou filtro, através da qual a informação passa antes da causa efeito sobre a pessoa. Portanto, a qualidade ou exatidão das percepções causam um impacto fundamental sobre as reações a uma determinada situação".

A percepção da mudança por parte dos envolvidos (colaboradores e gerentes/supervisores) integra o que os autores denominam de *processo perceptivo* em que interagem o *perceptor*, o *ambiente* e o *percebido*, isto é:

**Perceptor** - é o indivíduo com suas experiências individuais, necessidades e motivos, valores e atitudes que podem influenciar o processo de mudança via processo perceptivo. "Uma pessoa que tem grande necessidade de realização tende a perceber uma situação em função dessa necessidade" (SCHERMERHORN et al. 1999, p.76).

**Percebido** - constitui os contrastes, intensidades ou novidade, fatores que se desencadeiam no perceptor, quando este se depara diante de situações/ambientes novos (diferente ou fora do seu padrão ou expectativa).

**Ambiente** - é o contexto físico, social e organizacional, que também influi no processo perceptivo.

Essa percepção, esse processo perceptivo é extremamente importante para o comportamento das pessoas frente às mudanças que se operam nas organizações e "...é muito provável que esta década seja lembrada como aquela em que a forma pela qual as pessoas trabalham foi fundamentalmente alterada" (op. cit., p. 78), quer pelo enxugamento das organizações, pelas reestruturações, pelas variações na economia, quer por seus impactos diretos na vida diária das pessoas.

Para atingir os novos padrões organizacionais e de trabalho, os trabalhadores (independente da escala hierárquica que se colocam) estão sendo convidados a esquecer como as coisas eram feitas no passado a supor como elas poderão ser feitas de modo mais eficaz no futuro, que não está tão longe da realidade atual. Esse convite a uma nova forma de desempenhos/tarefas tem sido alavancado no processo perceptivo, que impulsiona o perceptor, a um novo ambiente e um novo percebido.

Tomando-se a teoria de Kurt Lewin ("campo de força"), têm-se formas que impulsionam e forças que restringem o comportamento do indivíduo a uma nova fase (mudança), podendo operar um equilíbrio entre estas forças (ou não), ligando-se diretamente ao fator perceptivo do indivíduo (ambiente-reação).

Segundo LEWIN (apud STONER e FREEMAN, 1995, p.240), ".. a maioria dos esforços de mudança fracassa por dois motivos. Primeiro: as pessoas não dispõem a (ou são incapazes de) alterar atitudes e comportamentos antigos. Segundo: mesmo se os empregos estiverem dispostos a mudar, sua atitude e seu comportamento, essas mudanças tendem a ter vida curta".

A superação desses obstáculos levou LEWIN a desenvolver um modelo seqüencial, cujas três etapas conduzem o processo de mudança. Este modelo implica "descongelar" o padrão atual de comportamento, "mudar" ou desenvolver um novo padrão e, logo a seguir, "recongelar" ou reforçar o novo comportamento (SCHERMERHORN et al., 1999).

**Descongelar** - implica tomar óbvio a necessidade de mudança a tal ponto que o indivíduo, grupo ou organização vejam-na e aceitem-na com facilidade.

**Agente mudança** - a mudança requer um agente (interno ou externo) e treinado, que irá liderar pessoas, grupos ou toda a organização durante o processo, o qual irá alimentar novos valores, atitudes e comportamentos utilizando-se dos processos de identificação e internalização.

**Recongelar** - isto quer dizer, transformar em regra geral o novo padrão de comportamento mediante meios como apoio ou reforço, até que esse se torne uma nova regra.

### 2.3.2 Expectativa e Reação às Mudanças

Toda mudança implica níveis de resistência, que é qualquer atitude de comportamento que reflete a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar uma mudança desejada.

Esta resistência é encarada pelos agentes de mudança (que podem ser internos ou externos) como algo que precisa ser vencido para que a mudança tenha sucesso (SCHERMERHORN et al., 1999).

Nesse sentido, "É útil encarar a resistência à mudança como um *feedback* que pode ser usado pelo agente de mudanças para atingir melhor os objetivos da mudança" (KLEIN, apud SCHERMERHORN et al., 1999, p.112).

A resistência à mudança é uma forma de defesa do indivíduo, grupo ou organização, contra algo importante para elas e que aparentemente é ameaçada pela mudança. É, pode-se dizer, uma resultante do processo perceptivo. A resistência é uma forma de reação ao medo do desconhecido, da insegurança do novo, do não sentimento da necessidade de mudar. E a essa reação, quase sempre, a organização responde sob a forma de imposição do poder, ou seja, a influência sobre pessoas ou grupos em relação a idéias ou comportamentos.

Existem algumas formas ou método de lidar com a resistência. Em geral, ela é melhor administrada quando reconhecida cedo no processo da mudança. Ela é sempre um sinal de que algo está errado com a proposta, ou de que houve equívocos em sua apresentação (STONER e FREEMAN, 1995).

KOTTER e SCHLESING (apud STONER e FREEMAN, 1995) propuseram seis maneiras de superar a resistência à mudança, como: educação, participação, facilitação, negociação, manipulação e coerção. O quadro 1, a seguir, elucida as maneiras de administrar a resistência quer de pessoas, quer dos grupos, quer da organização no seu todo.

Como em todo processo de mudança, o *empowerment* também encontra "reações" por parte dos empregados. Afinal, decidir, ampliar responsabilidades, correr riscos é da natureza do homem. No entanto, nem todos os homens (empregados) gostam de abraçar essa tarefa, a do empoderamento nas organizações.

QUADRO 1 - MÉTODOS PARA ENFRENTAR A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

MÉTODO	ENVOLVE	COMUMENTE USADO QUANDO...	VANTAGENS	DESvantagens
1. Educação + comunicação	Explicar a necessidade e a lógica da mudança aos indivíduos, grupos e até mesmo a organizações inteira	Há falta de informação ou já informação ou análise erradas	Uma vez persuadidas as pessoas, freqüentemente vão ajudar a implementar a mudança	Pode demorar muito tempo, se há muitas pessoas envolvidas
2. Participação + envolvimento	Pedir que os membros da organização ajudem a planejar a mudança	Os que iniciam a mudança não têm todas as informações de que precisam para planejá-la, e os outros têm considerável poder de resistir	As pessoas que participam, vão se comprometer com a implementação da mudança, e qualquer informação relevante que tenham será integrada ao plano de mudança	Pode demorar muito tempo se os participantes planejam uma mudança inadequada
3. Facilitação + apoio	Oferecer programas de reciclagem, folgas, apoio emocional e compreensão para as pessoas afetadas pela mudança	As pessoas estão resistindo devido a problemas de ajustamento	Nenhuma outra abordagem funciona tão bem com problemas de ajustamento	Pode demorar muito tempo, ser dispendiosa e ainda assim fracassar
4. Negociação + acordo	Negociar com os potencialmente refratários, até mesmo pedindo cartas de concordância	Alguma pessoa ou grupo com considerável poder de resistir irá claramente perder com a mudança	Algumas vezes é um meio relativamente fácil de evitar grandes resistências	Pode custar muito caro, caso alerte outros a negociar para concordar
5. Manipulação + cooptação	Dar às pessoas chaves um papel desejável no planejamento ou na implementação do processo de mudança	Outras táticas não vão funcionar ou são muito dispendiosas	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata para os problemas de resistência	Pode levar a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas
6. Coerção implícita + coerção explícita	Ameaçar com a perda do trabalho ou transferência, como não-promoção etc.	A velocidade é essencial e o iniciador da mudança tem poder considerável	É rápido e pode superar qualquer tipo de resistência	Pode ser arriscado se deixar as pessoas com raiva do iniciador

FONTE: KOTTER (apud STONER e FREEMAN, 1995).

Em todo início de processo de mudanças, nem todos se mostrarão entusiasmados em assumir responsabilidades adicionais. Tanto supervisores quanto gerentes devem esperar várias reações e de diversos níveis de aceitação. LONG (1997, p. 24) apresenta algumas reações que podem vir a acontecer:

- *Suspeita*: algumas pessoas duvidam que a gerência seja sincera quanto a propiciar maior controle sobre decisões (chefes centralizadores, inseguros);
- *Temor*: algumas pessoas poderão considerar que a delegação de poder não passa de um plano para a empresa eliminar funcionários incapazes de tomar decisões e até outros considerados *persona non grata*.
- *Desagrado*: o testemunho por parte de alguns de tentativas anteriores de introdução de uma filosofia de "liberação", o plano pode vir a ser encarado como um esforço mal-orientado.
- *Entusiasmo exagerado*: é possível que algumas pessoas possam esperar assumir o controle total de todas as decisões relacionadas com a sua área de atuação e até querer dirigir todo o seu trabalho.

Todas essas formas de reações podem ser contornadas, se a gerência estiver preparada e disposta para explicar o programa de mudança e dedicar tempo extra aos envolvidos no processo. Uma boa ocasião para lidar com essas reações é o gerente observar as reações iniciais ao processo, interpretando a linguagem corporal das pessoas, os movimentos dos olhos, as atitudes posturais (braços cruzados, olhares de soslaio entre os colegas, olhos voltados para baixo e até um ostensivo sacudir de cabeças). Uma "campanha de resistência" por parte da gerência, para excluir do programa funcionários com atitudes negativas deve ser realizada. O importante é reconhecer e discutir essas reações contrárias. Para LONG (1997, p. 24) "Ao trazer as opiniões dos menos entusiasmados à tona, os gerentes devem assegurar aos empregados que eles são valiosos para a empresa e que o *empowerment* é uma meta autêntica que atinge toda a companhia."

WILSON (1996, p. 19) alega que "... reagir à mudança é um processo em duas partes". A parte física que envolve "tarefa" e a parte emocional que envolve "pessoas". É a auto-estima que determina como a pessoa irá sentir-se em relação a um evento que a afeta. Difícil de ser definida, pode ser vista como uma pessoa se sente acerca de si mesmo.

A auto-estima é influenciada por toda sorte de coisas: como você se sente fisicamente (se está bem ou esgotado); como estão as coisas em casa ou no trabalho; e como as outras pessoas estão reagindo a você. Às vezes, as coisas estão indo bem – todos colaboram e você está atingindo seus objetivos pessoais. Os altos e baixos da auto-estima estão sempre presentes, e a maioria de nós tem o seu próprio nível médio.

Para todas as finalidades práticas existe um paralelo entre auto-estima e moral. Em termos organizacionais, o moral pode ser alto, baixo ou médio. Quando uma organização vivencia uma mudança, é o moral que é afetado (op. cit., p. 20).

A qualquer mudança que as pessoas se defrontem, seja qual for o nível estável de auto-estima, elas vivenciam uma modificação nesse equilíbrio. As mudanças quase sempre envolvem elementos de perigo e oportunidade, analisam SCOTT e JAFFE (1995). Ao defrontarem-se com mudanças, as pessoas reagem num primeiro momento enxergando-a como uma ameaça ou perigo e, quando isto acontece, elas sentem medo e resistem à mudança. Só a partir do momento que as pessoas aceitam o fato de que uma mudança pode vir a oferecer novas oportunidades e possibilidades, ela adere à trajetória da implementação bem-sucedida.

Os autores consideram que as pessoas mudam em função do apoio, do encorajamento, do confronto e empatia que se processa em um relacionamento; assim, criar incentivos para o enfrentamento de resistências é muito importante. Propõem, os mesmos, um diagrama por meio do qual se pode averiguar e avaliar a movimentação das pessoas durante o processo de mudança (do passado para o futuro). São quatro estágios a partir dos quais as pessoas se movem, em maior ou menor velocidade, podendo, inclusive, permanecer em uma das fases.

Este diagrama possibilita detectar as fases em que a reação à mudança se processa: a primeira é a **rejeição** (torpor/paralisação); a segunda é a **resistência** (raiva, desânimo, frustração); a terceira é a **exploração** (imaginação, excitação, incertezas) e a quarta é o **compromisso** (contribuição, negociação, missão).

Já WILSON (1997) apresenta sete estágios de reação à mudança que o indivíduo possa ter vivenciado em uma ou outra etapa de sua vida (profissional ou pessoal).

1. Entorpecimento: esta fase caracteriza-se pelo choque. A pessoa sente-se perdida, sem saber o que fazer ou dizer, variando o seu grau de pessoa para pessoa.
2. Negação/incrédulidade: segue-se uma minimização ao processo de mudança, mediante a trivialização, a negação completa ou até a jocosidade. Algumas vezes as pessoas ultrapassam a conta de suas reações.
3. Insegurança/emoção: essa reação surge na tomada de consciência por parte da pessoa das mudanças operadas e do seu ajustamento à nova situação.
4. Aceitação/conformismo: este é o ponto mais baixo da auto-estima, porque a pessoa aceita a mudança pelo que ela é. Essa é uma das etapas mais difíceis de superar e envolve o ajuste final do processo.
5. Adaptação/testes: nessa fase, ao mesmo tempo que se adaptam ao novo ambiente, as pessoas aproveitam para se tornar enérgicas e ativas, experimentando diferentes maneiras de trabalhar.
6. Procura de significado: esse é a fase em que se pode ver o quadro geral e a se perguntar aonde aquela mudança vai levar?
7. Internalização: aceitação final da mudança que aconteceu, adaptando-se a ela e mudando o comportamento pessoal.

Passar de um estágio para o outro envolve um esforço. São muitos os autores que acreditam que as pessoas devam vivenciar todos esses estágios, da mesma forma que é válido a organização fazer um inventário de mudanças (WILSON, 1996).



Para SCOTT e JAFFE (1995), linha da qual comunga WILSON (1996), o desafio é seguir aprendendo durante a transição de maneira tão fácil e criativa quanto possível. Essas etapas/fases ajudam as pessoas a enfrentarem territórios desconhecidos, suscitando formas de reações mais efetivas aos desafios previsíveis que são apresentados.

O'TOOLE (1997) afirma que mudanças bem-sucedidas apresentam determinados fatores em comum, como:

- As mudanças tiveram apoio da diretoria. O compromisso de um trabalho longo e extenuante precisa ser assumido pelos líderes, que inclui, também, a mudança de seus próprios comportamentos.
- As mudanças foram realizadas com base em valores da organização. A filosofia ou o conjunto de valores de uma organização evoluem com a experiência, criando novos e concretos valores.
- A mudança não foi imposta de cima para baixo. Ao contrário, todos participaram de forma ampla e aberta de todos os estágios do processo.
- As mudanças foram holísticas.
- As mudanças foram planejadas. O mapeamento a longo prazo permitiu um período de educação (treinamento), no qual as informações e os conhecimentos foram disseminados para todos os níveis, utilizando-se da pulverização de tarefas simples e factíveis.
- As mudanças foram realizadas no âmago da organização. Relações de poder, acesso a informações e sistemas de recompensas, tudo foi modificado de forma compreensível e planejada.
- As mudanças atenderam aos agentes externos, cujo objetivo era atender da maneira mais eficiente possível às necessidades de clientes e mercado.
- As mudanças tornaram-se uma constante, tal como TOFFLER (apud WILSON, 1996) alegou. Foi considerado o fato de que o ambiente está em permanente transformação.

### 2.3.3 Conflito

O termo conflito significa um ação que se desenvolve em função da oposição/luta entre diferentes forças. Para HAMPTON (apud MARTINELLI e ALMEIDA, 1998), denota quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, discordância, luta ou discussão, que, via de regra, nenhuma solução boa é possível, ou que o conflito necessariamente prejudicará pessoas e interesses. No entanto, nem sempre este deve ser analisado apenas pelo lado negativo. Segundo o mesmo autor, o conflito é um processo que começa quando uma parte *percebe* que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses.

FOLLET (apud MARTINELLI e ALMEIDA, 1998, p.131) afirma que: "Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder em tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia do progresso".

Na prática, a negociação é originária de algum tipo de conflito gerado, podendo apresentar diferentes naturezas. Para HODGSON (apud MARTINELLI e ALMEIDA, 1998), os conflitos podem ter raiz nos conflitos de interesses, conflitos de necessidades, conflitos de opiniões. Pode, inclusive, ser de natureza totalmente amigável, de tal forma que nem leve os participantes a pensarem em termos de conflito; e, entretanto, se não houvesse nenhum tipo de conflito, não haveria necessidade de negociação.

Importante ressaltar que a negociação é um dos melhores e mais utilizados meios de solucionar conflitos (FUSTIER, 1982).

Heráclito de Éfeso (apud WILSON, 1996) define com muita clareza e exatidão a contribuição do conflito nas relações quando afirma:

(...) a oposição dos contrários é condição da transformação das coisas e, ao mesmo tempo, princípio e lei. O estado de estabilidade, de concordância e de paz é apenas a confusão das coisas, no abrasamento geral... O que é contrário é útil, e é daquilo que está em luta que nasce a mais bela harmonia, tudo se faz por discórdia... o combate é o pai e o rei de todas as coisas; de

alguns ele fez deuses, de outros homens; de uns escravos, de outros homens livres. (op. cit., p.37)

Há que se considerar que o conflito só existe em função da existência de grupos. A simples existência de diferentes grupos já cria um potencial latente de conflitos.

Segundo HAMPTON (1983, p.139), "...o conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas". Isto é, a parte frustrada interpreta a situação, projetando suas conseqüências, passando a comportar-se à luz de situação imaginada. A outra parte, por sua vez, reage a este comportamento, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes daquelas imaginadas pela outra parte.

Está, assim, configurado o conflito, que pode ter natureza diversa não só do conflito, mas para os envolvidos (uma ou outra partes).

Forma-se um ciclo de frustrações ocorridas em função da má interpretação dos interesses ou necessidades das partes, que faz com que cada um interprete a situação a seu modo.

HANDY (apud MARTINELLI e ALMEIDA, 1998) distingue três tipos básicos de conflito nas organizações: discussão, competição e conflito. Os dois primeiros são considerados frutíferos e benéficos, potencialmente, mas o conflito é tido como nocivo.

Para ROJOT (apud MARTINELLI e ALMEIDA, 1998, p.71), "...a ubiquidade do conflito é percebida com freqüência, o que originou o crescimento de muitas escolas do pensamento que analisam estas diversidades".

Para simplificar, tanto a complexa realidade como as contribuições valiosas de muitos teóricos e cientistas sociais, o autor expõe três atitudes básicas que se defrontam com o conflito:

- tentar suprimi-lo, já que este é negativo por si só;
- tentar curá-lo (remediá-lo), já que ele é uma doença organizacional;
- reconhecê-lo e tentar administrá-lo.

É HAMPTON (1983) quem afirma existir quatro modos distintos de administrar conflitos. Por acomodação, por dominação, por compromisso ou por

solução integrativa de problemas. O primeiro incita a uma manipulação; os problemas são encobertos, agravando-se diante da ausência de atitudes. Essa tendência revela-se em organizações menos eficientes. A dominação é tida como um exercício do poder levado ao extremo. Essa é uma forma de resolução rápida do conflito mas muito insatisfatória, comprometendo de forma acentuada a cooperação dos envolvidos no futuro.

Já o compromisso significa que cada parte desiste um pouco daquilo que procurava, cedendo cada qual um pouco a fim de resolver o conflito. Não é muito utilizado, visto que falha ao servir "parcialmente" ambas as partes.

No entanto, a solução integrada de problemas é a mais desejável, visto que oferece a possibilidade de satisfazer completamente ambas as partes. Este método não envolve barganha de posições, em que um cede para conseguir algo do outro, nem se impõe sobre uma e outra pessoa e tampouco compromete-se de maneira indesejada. Ela busca a solução que serve completamente aos interesses de cada uma das partes envolvidas.

## **2.4 O Processo de Horizontalização**

A atual forma de pensar e perceber as organizações, suas estruturas e maneiras de interagir estão relacionadas com a falta de percepção das evidências dos problemas organizacionais. A isso SENGE (1990, p.44) chamou de deficiências de aprendizagens, e que é preciso fazer a ilusão que o mundo é composto por forças separadas entre si, mas que as "...organizações só aprendem através dos indivíduos que aprendem".

A estrutura "...tem por finalidade captar os processos que fluem de forma contínua desde os fornecedores, passando pela organização, até aos clientes" (SPECTOR, 1998, p.14). Significa, como bem o diz o autor, "... uma revolução que coloca o cliente no centro do universo organizacional" (p.14).

Essa revolução a que se refere SPECTOR (1998) não é um fim em si, mas um meio, pela qual a organização se liberta do passado, de um comportamento estagnado, voltado para si própria, passando a voltar-se para o seu alvo, do centro de suas atenções e finalidade de sua existência "o cliente".

SENGE (apud CLARKE e MONKHOUSE, 1995) refere-se à emergência de um novo paradigma gerencial, que envolve a transição das organizações tradicionais, baseadas em recursos, para organizações baseadas no conhecimento, fonte de inovações contínuas, de competitividade e sobrevivência final.

Segundo PAIVA (1999), vive-se a Era da Informação, isto é, a Era do Conhecimento (já que para se chegar à primeira é preciso valer-se dos instrumentos da segunda). É preciso que as organizações se preocupem mais com o ativo intelectual que essas detêm do que com os ativos tangíveis. A gestão do conhecimento não é apenas mais uma forma de mudança (uma onda), como tantas outras que o mundo da gestão empresarial já experimentou. A Era da Informação ↔ Conhecimento constitui um grande diferencial competitivo, e a sua capitalização e acúmulo no âmago da organização farão valer todos os investimentos realizados, quer em sistemas de informações, formação de profissionais, conhecimento do mercado (comportamento) quer quanto a suas reações às iniciativas e estratégias da organização. Tão vantajosos, de forma que se poderá criar uma sistemática e um comportamento até então não presentes no seu meio.

Ao promover esta "guinada" organizacional, a empresa, representada por seus executivos, sabe de antemão que o esforço absorverá tempo, energia e recursos, pois o processo de horizontalização constitui um "...exigente, para não dizer demorado, processo de transformação" (SPECTOR, 1998, p.3). Assim como é sabido por esses executivos que as expectativas dos clientes exigem a transferência do poder, da autoridade e do controle para os demais funcionários da empresa (SPECTOR, 1998).

Uma delegação de responsabilidade e autonomia a funcionários que trabalham diretamente com o cliente trata-se de um processo de "liberar", na ação horizontal, que é o *elemento mutacional*.

Para DENTON (1995, p.19), as mudanças ocorrem no dia-a-dia, sejam elas drásticas ou não, mas o que afeta o cotidiano de todos em termos de organização é a horizontalização das pirâmides organizacionais. "Ela afetará não só a forma de execução do trabalho, mas a nossa interação com

os outros, o tratamento dispensado aos outros e o nosso pensamento sobre trabalho e organizações".

Segundo FISCHER (apud DENTON, 1995), na organização tradicional, a atenção do gerente concentra-se nas pessoas que estão acima e abaixo dela na hierarquia (organograma), esquecendo-se dos clientes e fornecedores (empresa voltada para si e não para o cliente, para o mercado, tal como a alegação de Maquiavel em seus escritos, de que um reinado pode vir abaixo, quando seu rei volta-se para as políticas (intrigas) internas, esquecendo-se de que lá fora estão os seus concorrentes, inovando, crescendo, prosperando de uma forma a ameaçar o seu reino e o seu trono.

(...) é preciso uma organização horizontal para criar o cliente (...) Isto inclui descobrir o que o cliente deseja trabalhar próximo aos vendedores e desenhar produtos e serviços que atendam às necessidades do cliente (...) uma abordagem horizontal aumentaria a competitividade porque o cliente provavelmente teria o que deseja ou necessita (FISCHER, apud DENTON, 1995, p.31).

DRUCKER junta-se a FISCHER, quando afirma que a empresa de década de 1990 perderia a identidade com o atual conceito de empresa, assemelhando-se mais a uma universidade ou a uma orquestra sinfônica, antevendo que os funcionários na nova empresa baseada em informações saberão o que têm de fazer sem precisar de uma fila interminável de vice-presidentes dando-lhes informações e ordens. Um único maestro, o diretor-executivo, será o suficiente para manter os oboés e violoncelos no mesmo ritmo (FISCHER e MAIN apud DENTON, 1995).

Segundo SPECTOR (1998) uma estrutura organizacional horizontal a ser estabelecida necessita criar e sustentar o compromisso de atender e superar as expectativas do cliente. "A horizontalização tem por finalidade captar os processos que fluem de forma contínua desde os fornecedores, passando pela organização, até os clientes" (p. 14).

Tem-se, ainda, que a transformação de uma empresa de modo que sempre possa atender e superar as expectativas dos clientes provoca um impacto positivo nos resultados financeiros (fator motivacional que imanta o

envolvimento e a participação). Isso explica a disposição dos executivos principais de se engajarem nesse complexo processo de transformação (SPECTOR, 1998).

DENTON (1995) observa, indo ao encontro das idéias de SENGE (1995), que muitas organizações verticais ou piramidais continuam inchadas com excesso de gerentes de nível médio. A maioria dessas organizações pesadas e burocráticas não é capaz de responder às mudanças de forma rápida, com a velocidade que o mercado atual vem exigindo: "A produtividade, a qualidade e o controle de custos ainda não acertaram o passo" (op. cit., p. 19).

FISCHER (apud DENTON, 1995) atenta que a indústria (a norte-americana) já prestou atenção demais às finanças e ao marketing, ignorando por completo a produção, tal como um banco com duas pernas que, para que tenha estabilidade e utilidade, necessita de três pernas.

O sucesso da estrutura horizontalizada ficará assegurado, segundo FISCHER (1993), se forem lembrados alguns aspectos essenciais como:

- as equipes autogerenciadas são inevitáveis;
- a burocracia e a hierarquia não respondem satisfatoriamente às exigências contemporâneas da competitividade;
- a direção vem do trabalho a ser feito e não de um supervisor;
- conceito de autogerenciamento aplica-se a toda organização e não só a uma parte.

Para FISCHER (1993), a observância a essas questões farão a diferença no processo de implementação de resultados.

Na estrutura horizontal, o objetivo é ampliar o âmbito do controle e delegar o processo decisório aos níveis mais baixos, para que resulte em melhoria de qualidade de decisões, porque o processo decisório está mais próximo da ação. "A delegação do processo decisório ao nível mais baixo é a essência de gerência participativa" (DENTON, 1995, p.32).

O alicercê dessa gerência participativa promove vantagens impressionantes, como:

- a maior compreensão e aceitação das decisões;

- comprometimento;
- maior compreensão dos objetivos da empresa;
- aumento do nível de satisfação;
- identidade;
- espírito de equipe;
- melhor resolução dos conflitos e
- melhora de decisões (YUKL, *Leadership in organization*, 1981, apud DENTON, 1995, p.32-33).

WATSON (apud DENTON, 1995, p.33) afirma que "...os funcionários precisam sentir-se totalmente envolvidos nos programas da empresa para que possam ser eficazes".

A gerência participativa está diretamente relacionada à estrutura. "Uma boa estrutura organizacional garantirá que todos sejam informados sobre as expectativas e outras atividades relacionadas no trabalho" (DENTON, 1995, p.33).

Nas empresas de níveis verticais (pirâmides), quanto mais alta a posição de um indivíduo, maior é a distância que se estabelece entre ele e a área de operações (produção), dificultando a comunicação e a participação eficazes, porque não há distância só nos níveis hierárquicos. Essa se faz nos benefícios, posições, poder e salários.

Quando alguém exerce força, poder e posição sobre outro, altera-se a resposta ou a sua ausência por parte do segundo, e é impossível obter comunicação e *empowerment* de um funcionário, enquanto essa estrutura vertical impera numa organização. A empresa vertical faz fluir suas idéias e diretrizes de cima para baixo, mas para fazê-lo fluir de baixo para cima o esforço é bem maior.

A estrutura horizontal, segundo SPECTOR (1998), apresenta padrões eficazes de forma a propiciar a responsividade com o cliente e o trabalho em equipe, visando atender/satisfazer os clientes. A necessidade de as organizações transformarem suas estruturas dantes verticais para horizontais está centrada na satisfação do cliente, e esta só se concretizará, quando os níveis hierárquicos que se apresentam na estrutura vertical diminuírem. Esse não é o ponto nevrálgico, na visão de DENTON, firmada pela de FISCHER (apud DENTON, 1995), mas a



*diferença-chave* que é o foco na comunicação. "Uma abordagem horizontal não é uma opção; é uma exigência, porque enfoca os esforços da gerência na verdadeira função da empresa, ou seja, servir o cliente" ( op. cit., p. 36).

Para alcançar esta meta (o cliente), é preciso que a gerência abrace seus clientes externos de modo a incorporá-los no processo decisório da organização, o que torna-a mais competitiva e horizontal.

Mais competitiva porque a organização delegou mais autonomia, autoridade e responsabilidade ao nível operacional mais baixo, permitindo que os fornecedores de serviços e produtos da linha de frente, respondam mais rapidamente às necessidades e desejos do cliente, e mais horizontal porque os funcionários são fortalecidos quando se sentem parte importante do espírito empreendedor da organização. (op. cit., p. 55)

Tanto DENTON (1995) quanto SPECTOR (1998) apontam como a variável mais importante nesse processo de horizontalização o comprometimento da alta gerência. "As coisas simplesmente não vão muito longe sem o apoio do diretor-executivo", afirma o primeiro autor ( p. 81), acrescentando que é preciso que haja indícios fortes de que o apoio da alta gerência vai além do simples discurso. Pode-se adicionar, ainda, que a horizontalização não deve ser qualificada por gerentes e funcionários como *mais um programa* à guisa do que alega FRITZ (1997, p.14), com referência aos tantos programas ambiciosos no início e que com o tempo não parecem tão otimistas, tanto para o executivo quanto para os funcionários, que deixam de dedicar tempo aos programas, contagiados pelo mesmo entusiasmo que a alta gerência faz sentir.

SPECTOR (1998), por sua vez, apresenta seis passos para a transformação da empresa, para que a horizontalização seja bem-sucedida:

**Passo 1** - Traduzir as pressões competitivas externas em uma direção clara.

**Passo 2** - Desenvolver em alta gerência o compromisso estratégico com a responsabilidade ao cliente

**Passo 3** - Criar e alimentar unidades inovadoras e responsivas ao cliente.

**Passo 4** - Criar equipes *ad hoc* de processo e de coordenação em âmbito organizacional.

**Passo 5** - Capacitar e investir em *Empowerment* as equipes de processo.

**Passo 6** - Realinhar os sistemas de informações e de medição (SPECTOR, 1998, p. 170).

Acresce que, para essa ação ser bem-sucedida, é preciso:

- líder traduzir o ambiente externo (competição) em uma direção clara para a mudança;
- comprometimento da alta gerência por meio de estratégia que faça da responsabilidade ao cliente o foco de transformação;
- a formação de equipes que se envolvam com a horizontalização focado no cliente e outra equipe focada no âmbito da empresa;
- a capacitação e *empowerment* das equipes para que possam analisar e entender o processo e possam agir (op. cit., p.171).

Um dos necessários trabalhos da horizontalização, segundo, ainda SPECTOR (1998) é o trabalho em "equipes transorganizacionais". A capacidade de a empresa responder ao cliente não está comprometida com a unidade ou função, mas com a interface entre indivíduos, funções e unidades, tendo como metas as *encruzilhadas* da organização, quando as equipes agem em prol da eficácia e *performance* da empresa. A importância das equipes nesse processo de transformação é de tão grande valia, que vale a pena despende algum tempo na busca da eficácia para a formação e manutenção das mesmas (SPECTOR, 1998).

O princípio do autodesenvolvimento dos funcionários, defendido por PAIVA (1999, p.60), inverte por completo o que hoje se entende pelo papel de Recursos Humanos nesse campo de atuação. "Esse princípio parte da premissa de que o funcionário é, antes de mais nada, o principal responsável pelo seu desenvolvimento, assim como, cabendo a empresa apenas apontar o caminho que, enquanto organização deverá seguir".

## **2.5 Empowerment**

Tanto a competitividade quanto a abertura dos mercados têm levado as organizações que buscam melhores resultados e o aumento da capacidade competitiva, a alcançarem cada vez maiores níveis de qualidade, ao mesmo tempo que, geram uma necessidade crescente nos níveis de satisfação no trabalho.

Se o aumento da competitividade conduziu a mudanças e estas, por sua vez, obrigaram as organizações a praticarem um enxugamento do seu quadro (níveis) funcional (menos pessoas fazendo mais coisas e melhor), da mesma forma surgiu a necessidade de criar fatores de recompensa para esse "envolvimento" dos funcionários em um trabalho em que a qualidade é superada dia-a-dia ao mesmo tempo em que recebem mais tarefas para desenvolver.

Esse fator compensatório é o *empowerment*, visto que, havendo uma diminuição da estrutura funcional evocada por uma redução de custo e por uma mudança na organização (interna e externa), não basta envolver os funcionários nas ações e objetivos da organização, mas fazê-los participar das tarefas de seus setores e dos demais, desenvolvendo uma autonomia. E isto enseja um grande trabalho em equipe.

A maioria das organizações acredita ser indispensável que todos os seus integrantes tenham um compromisso com a melhoria contínua de suas empresas, se quiserem manter uma posição competitiva. "Acreditamos realmente que o *empowerment* do colaborador que nasce com a sensação de propriedade são pré-requisitos fundamentais para a melhoria contínua", alegam WELLINS et al., (1994, p. xi).

O *empowerment* é um facilitador de fatores como valores, ações de liderança, estrutura funcional, treinamento e sistemas de recompensas. *Power* (poder) significa "controle, autoridade, domínio". O prefixo *em* – significa "investir ou cobrir com" (WILSON, 1994, p. 26). O processo de *empowerment* é uma transferência de autoridade e responsabilidade. Indivíduos quando investidos de poderes, energizados ou zapeados (*empowered*), sabem que suas tarefas lhes pertencem e têm o direito de opinar sobre o modo de execução das tarefas/projetos; as pessoas sentem-se mais responsáveis e, ao sentirem-se responsáveis, demonstram mais iniciativa, produzem mais e valorizam mais o trabalho, assim como atingem um nível desejável de auto-estima.

Para SCOTT e JAFFE (1991, p. 47):

*Empowerment* é uma forma fundamentalmente diferente de trabalhar junto onde os empregados sentem-se responsáveis por fazer um trabalho, mas também por fazer toda a organização funcionar melhor; as equipes trabalham

juntas para melhorar continuamente sua *performance* e as organizações são estruturadas de maneira que as pessoas sintam que são capazes de alcançar os resultados que querem e sejam recompensadas por agirem assim.

Essa mudança de operacionalização funcional provoca, evidentemente, uma mudança comportamental. Se uma organização restringe os seus níveis hierárquicos e passa a atuar como uma estrutura horizontalizada, ela estará promovendo uma grande mudança estrutural, que afeta desde o nível estratégico, passando pelo tático até chegar ao operacional.

O *empowerment* não é o esforço de um indivíduo ou equipe, afirmam SCOTT e JAFFE (1991). O esforço se espraia para as políticas, os valores, os incentivos e a cultura da organização, com o objetivo de reforçar o comportamento dos indivíduos e das equipes.

Segundo WELLINS et al., (1994, p. 7), "...uma empresa energiza as pessoas quando permite que os colaboradores assumam mais responsabilidade e façam uso do que sabem e têm condições de aprender. Para alguns cargos não há limites quanto ao grau de *empowerment* possível mediante o aumento de responsabilidade funcionais".

Ao adotar-se o *empowerment*, é possível perceber que há uma mudança nos papéis dos gerentes e dos subordinados fazendo com que ambos tenham que aprender novas responsabilidades e tomadas de decisões (ROBBINS, 1997). O *empowerment* mudou o estilo de lideranças, as relações de poder, o modo como o trabalho é projetado e a forma com que as organizações estão sendo estruturadas.

DENTON (1995, p.99) ressalta uma questão que pode surgir na implantação da horizontalização: o processo decisório (o poder da delegação de poder), que vem sendo efetivado por meio do *empowerment*. "Na teoria, não é tão difícil apoiar ou justificar a idéia de delegação em expansão das oportunidades de participação".

Na verdade, os efeitos que a transferência de poder aos empregados têm sobre a organização vêm ultrapassando o aumento da eficiência, pois, à medida que as pessoas (funcionários) assumem um maior controle sobre o seu ambiente de trabalho e iniciam a auto-orientar seus esforços, indubitavelmente,

se processa um aumento na autoconfiança e na auto-estima. "A delegação de responsabilidade confere aos funcionários uma sensação de propriedade" (LONG, 1997, p.26).

Implementar um programa de *empowerment* não é um trabalho a ser realizado de um dia para o outro. O sucesso do programa exige honestidade para com as próprias habilidades e a disposição de correr riscos, de cometer alguns erros.

Segundo BACAL (1999), muitas pessoas não têm claro o entendimento do que o *empowerment* significa e por conseqüências trazem dificuldades para as pessoas e organizações. O autor apresenta cinco mitos sobre o *empowerment*, os quais:

1) **Todo staff quer *empowerment***

O fato é que muitas pessoas estão satisfeitas com a situação de seu trabalho, desejando apenas mostrar o melhor de suas habilidades. Algumas até não desejam participar de reuniões de tomada de decisão.

2) **Há algo errado com o staff que deseja permanecer sem *empowerment***

Não é verdade, uma vez que elas apenas têm valores e expectativas diferentes da proposta, o que não significa que sejam improdutivas ou demonstrativas em relação à organização.

3) **Dê *empowerment* ao staff e eles o farão**

Algumas pessoas que trabalham em ambientes hierarquizados, simplesmente não têm habilidades para trabalhar em situações de maior autonomia.

4) ***Empowerment* sempre é bom para a organização**

*Empowerment* não garante o sucesso e depende de fatores como necessidades, metas e cultura da organização e do staff.

5) ***Empowerment* requer menos gerenciamento**

Ao contrário, num ambiente com *empowerment* a coordenação de todos os esforços é mais complexa e crítica diante das diversas direções e resultados a serem alcançados.

SCOTT e JAFFE (1991) defendem que o caminho rumo ao *empowerment* tem diversas pontes a serem transpostas, como:

- **Inércia** - dificuldade em decidir a começar.
- **Dúvida** - não acreditar que seja possível criar um local de trabalho com *empowerment*.
- **Raiva** - culpar os outros pela necessidade de passar por esta situação.
- **Caos** - enxergar várias maneiras de chegar onde se pretende e ficar perdido diante das escolhas.

Mais do que um estado mental, o *empowerment* é um conjunto de comportamentos da equipe ou políticas organizacionais. O *empowerment* não pode existir, a menos que as atividades e a predisposição das pessoas, o comportamento das equipes e os valores organizacionais lhe propiciem suporte (SCOTT e JAFFE, 1991).

Para BOWER e SAWLER (apud The Price Waterhouse Change Integration Time, 1995, p.59), "Se as pessoas se sentem donas do trabalho, elas sentem responsabilidade por ele e dão-lhe um significado. Pense como você cuida do seu próprio carro em relação a um alugado. Alguma vez você mesmo lavou um carro alugado?" Já WRIGHT SAWLER (In: op. cit., p.73) faz um comentário interessante: "Levei um longo tempo para aprender uma verdade fundamental sobre *empowerment*. Você não pode dar, as pessoas têm que conseguir". Ao que complementa o autor: "*Empowerment* é a criação de um ambiente no qual os empregados de todos os níveis sentem que eles têm real influência sobre os padrões de qualidade, serviço e efetividade de negócios dentro de suas áreas de responsabilidade" (op. cit., p.73-74).

CASTRO apud SANCHES (1999, p. 2) explica que o processo de dar maior poder às pessoas está diretamente ligado à satisfação e motivação delas, pois é fundamental que elas sintam-se valorizadas. "A técnica que desenvolvo para motivar as equipes, energizá-las é o Zapp (zênite, ânimo, persistência e poder), uma espinha dorsal do *empowerment*". CASTRO apud SANCHES (1999, p. 2-3) ressalta ainda que: "O momento ideal para utilizar essa técnica do Zapp é quando a organização chega num determinado ponto e quer manter-se lá em

cima. Mas o trabalho precisa começar pelos níveis hierárquicos mais altos, pois as transformações que ocorrem em uma organização devem sempre partir dos diretores e presidentes".

O gerenciamento participativo já existe desde há muito. O que é recente é o fenômeno da horizontalização, que faz com que os esforços sejam mais extenuantes. E à medida que diminuem os níveis da organização, muda significativamente o relacionamento entre os integrantes da organização e se reorganiza a estrutura do poder (decisão). A mudança do processo decisório começa a ocorrer à medida que as organizações se tornam mais horizontalizadas.

A maior parte do processo decisório que ocorre nas organizações não é necessária; ele se faz repetir, muitas vezes já tendo sido realizado no passado ou no nível operacional. "Se houvesse mais eficiência ou confiança, muitas decisões não precisariam ser tomadas. Muitas decisões são procedurais, rotineiras e automáticas" (DENTON, 1995, p.100). Se as decisões não fossem repetidas, as empresas poderiam ser muito mais eficientes, sem mencionar a delegação e a autonomia operacional. "Libertar alguém do controle rígido por instruções, políticas e ordens e dar-lhe liberdade de assumir responsabilidades pelas suas idéias, decisões e ações é favorecer os recursos escondidos que permaneceriam inacessíveis tanto para o indivíduo quanto para a organização" (CARLZON, In: The Price Waterhouse Change Integration Time, 1995, p.63).

Existe uma preocupação exacerbada com o fato de quem vai tomar a decisão, quando na realidade o mais prático e simples é decidir se a decisão precisa ser tomada.

DENTON (1995, p. 100) recomenda que:

Ao analisar situações específicas de processos decisórios, pergunte-se se o processo precisa ser realizado naquele nível. A decisão pode ser tomada em nível operacional? O objetivo é *eliminar* totalmente o processo decisório. É assim que se horizontaliza a pirâmide e fortalece as pessoas! Se não for possível eliminar inteiramente o processo decisório, subdivida o processo em suas etapas fundamentais. Indubitavelmente, pelo menos uma dessas etapas pode ser executada sem qualquer envolvimento gerencial.

A combinação de etapas do processo decisório pode ser uma boa tentativa, porque agiliza a organização e elimina o processo decisório vertical. É DENTON (1995) que apresenta 5 etapas para o processo decisório no seu passo a passo como instrumento para *eliminar, simplificar e combinar* decisões.

**Etapa 1:** Observar e compreender o processo decisório existente.

**Etapa 2:** Documentar as decisões por meio de um fluxograma.

**Etapa 3:** A chave é avaliar criticamente cada etapa do processo decisório existente e todas as mudanças propostas. É nessa etapa que a criatividade e a persistência ganham grande valor. Considerar o *layout*, a estrutura organizacional e o treinamento, como formas de *eliminar, simplificar* ou *combinar* as etapas.

**Etapa 4:** Implementar a mudança. Idéias são importante, desde que implementadas. Alguém tem que ter paciência e persistência para especificar o que deve ser feito, atribuindo responsabilidade e acompanhando as instruções para verificar se estão sendo observadas.

**Etapa 5:** Revisar as etapas (dentro de um período suficiente para tanto) do processo decisório *quando e conforme* necessário.

LONG (1997) aponta alguns aspectos para que a delegação de poder funcione, pois, no seu entendimento, a decisão de delegar maior responsabilidade aos funcionários é somente uma parte da questão. A outra parte é a avaliação e a obtenção do apoio dos mesmos, por parte das gerências, que requerem:

- explicar minuciosamente do seu conteúdo;
- assegurar às pessoas que a ocorrência de falhas não acarretará riscos de demissão,
- avaliar com cautela quais os projetos/tarefas deverá ficar sob o controle dos funcionários.

BLANCHARD (1996, p.81) fornece uma simples e clara definição do termo *empowerment* "... é um processo através do qual os gerentes gradualmente, transferem às equipes de trabalho, a responsabilidade e a autoridade – condições essenciais para um desempenho superior".



Assim como BLANCHARD (1996), SPECTOR (1998) também defende que o *empowerment* não seria um mero "dar poder às pessoas", mas, sim, um "liberar" as pessoas para que possam fazer uso do poder, dos conhecimentos, das habilidades e da motivação que já têm, e que os terão reforçados nesse processo de "empoderamento".

No entanto, este programa de *empowerment* não é um trabalho para ser realizado da noite para o dia, afirma LONG (1997, p.31). Seus comentários são de que: "Nunca é fácil dar mais liberdade aos outros. *Empowerment* é um processo de aprendizado para chefes e subordinados, no qual seus empregados devem se envolver desde o início. A delegação não é algo que você faz para seus funcionários, mas sim algo que faz com eles".

"Os empregados cresceram usando a idéia de que eles não deveriam ter iniciativas", diz OATS (In: The Price Waterhouse Change Integration Time, 1995, p.61); o que melindra o processo de *empowerment*, dada a cultura que tanto pessoas quanto organizações alimentam. Qualquer empresa, não importa o seu tamanho, se grande ou pequena, precisa fazer com que os funcionários "vistam a camisa", ou se comprometam mentalmente com o negócio, o que é um aspecto essencial para o seu sucesso.

Os esforços para *inserir* os funcionários no desenvolvimento ou tomada de decisões da organização estão sempre, diretamente relacionados com o estilo de gerência e a filosofia da organização. Em sua maioria, esse envolvimento (inserimento) ocorre por meio da delegação de responsabilidade que se transfere aos envolvidos. O homem é um ser que almeja o crescimento, a evolução, a "liberdade" (do pensar e do agir), independente do estágio (funcional ou hierárquico) em que se encontre. Um funcionário não se envolve, nem tampouco se motiva em uma ação/tarefa profissional quando está "atrelado" a chefes, normas e regras (ainda que nem todas sejam dispensáveis), que cerceiam a sua "liberdade". O homem precisa sentir-se confiante, capaz de decidir que ação será melhor e mais rentável para a organização, quer mediante o atendimento ao cliente, que pela redução de custos, que pela colaboração junto a seus pares.

Ao adotar o *empowerment* é preciso "habilidade" do líder/gerente, para permitir que os demais assumam as responsabilidades, os riscos e, em especial, o mérito decorrente da tomada de suas próprias decisões (ROBBINS, 1998).

COLOSSI e JACOBSEN (s/data), citando JULIATO (1991) e SEYMOR (1993), evidenciam a forte relação entre o êxito da verificação (avaliação) e a habilidade das chefias em convencerem seus subordinados sobre a importância que a busca da melhoria tem para a instituição.

A delegação de tarefas ao escalão inferior participa do cenário da Administração desde há muito, quando gerentes ou supervisores delegam responsabilidades de um trabalho aos seus subordinados, ficam livres de tarefas, mas o mais importante, é que, concomitantemente, promovem o envolvimento e o orgulho por parte de seus funcionários, dada a contribuição que prestam à organização. No entanto, delegar tarefa diferencia-se de delegar poder ao funcionário, pois o controle e a responsabilidade pela conclusão da mesma se fazem acompanhar da tarefa.

BLANCHARD (1996, p. 82) ressalta que "O aspecto mais significativo do *empowerment* é a mudança da mentalidade tradicional de comando e controle para a criação de um ambiente apoiador, onde as pessoas possam crescer e dar o melhor de si, em benefício da organização". A adoção de uma filosofia de *empowerment* exige mudanças em quase todos os aspectos da organização (op. cit., 1996).

Poucas foram as mudanças empresariais bem recebidas, e poucas também foram tão problemáticas como a criação de ambientes de trabalhos empoderados, onde os funcionários ficam centrados. O *empowerment* é um programa que oferece potencial para se explorar o manancial de capacidade humana, dantes tão desvalorizado, e que deve ser absorvido para que as organizações sobrevivam num mundo complexo e dinâmico como este que se apresenta nesta transição de séculos (20 e 21).

Ao empoderar os funcionários, a organização percebeu os benefícios que surtiram, tanto para um quanto para outro. Envolvido, o funcionário desenvolve um senso de propósito profissional e pessoal, refletindo-se na

melhoria das tarefas, projetos e processos, pois as pessoas carregam para dentro das organizações suas melhores idéias e iniciativas, imbuídas de entusiasmo e satisfação (profissional e pessoal).

Segundo COLOSSI e JACOBSEN (1996) a problemática da Qualidade Total faz parte da vida de várias organizações, notadamente aquelas com fins lucrativos, dada a necessidade de sobreviverem em um mercado globalizado e, por isso mesmo, altamente competitivo.

A organização, por sua vez, beneficia-se desse clima de participação/satisfação funcional, aprimorando sua *performance* administrativa e operacional, indo refletir-se na sua capacidade competitiva junto ao mercado. Um binômio, uma parceria que alimenta e aumenta os níveis de satisfação, desencadeadores de produtividade, espírito de equipe, responsabilidade e aprimoramento profissionais (empregados e empregadores), em que o empoderamento coloca a responsabilidade e o interesse dos seus colaboradores voltados e priorizados para a organização.

### 2.5.1 Conhecimento e Informação como Ferramentas para o *Empowerment*

Todo processo de mudança evoca conhecimento e informações para que os projetos e a tomada de decisão observem um padrão sensato e qualificado. Para TRACY (1994), uma pessoa pode ter a clara compreensão de suas responsabilidades, pode ter a autoridade necessária para assumir essa responsabilidade, porém, se ela não tiver o conhecimento e as informações necessárias, ficará limitada em sua capacidade de assumi-las, de exercer a autoridade e de transformar as suas aptidões e capacidades de forma eficaz. Sem o conhecimento e as informações adequadas, as pessoas se vêem diante de uma base insólida para decidir com sensatez, ficando à mercê da sorte ou de seu *feeling*.

Às vezes, as pessoas não têm consciência da necessidade das informações ou de que estas sequer existam. Assim, cabe ao gerente/líder incentivar constantemente a sua equipe (pessoas) a buscar sozinha as informações de que necessita para a consecução de suas tarefas ou projetos. O não fornecimento do conhecimento e de informações por parte de gerentes e

superiores pode acarretar sérios comprometimentos aos projetos da organização. É comum a "sonnegação" do conhecimento e da informação por parte de um chefe/gerente inseguro que "precisa ter algo mais" do que os seus comandados, como forma de manter o "controle" ou o "poder". Outras vezes, essa "sonnegação" acontece por esquecimento, por falta de capacidade ou até por excesso de fornecimento das informações, complicando e sobrecarregando pessoas e tarefas.

Sem informação as pessoas não podem agir com responsabilidade. Assim, BLANCHARD (1996, p.86) atenta para a observância de três chaves para o êxito do *empowerment*.

### 1) **Compartilhar as informações com todos**

- É a primeira chave para empoderar as pessoas e organizações.
- Permite um claro entendimento da situação.
- Auxilia o desenvolvimento da confiança dentro da organização.
- Derruba o pensamento hierárquico tradicional.
- Promove a responsabilidade das pessoas.
- Estimula as pessoas a agirem como donos do negócio e não só como empregados.

### 2) **Criação da autonomia a partir de limites**

- *Propósito*: qual é o seu negócio?
- *Valores*: quais são suas diretrizes operacionais?
- *Imagem*: qual a sua visão de futuro?
- *Objetivos*: o que, quando, onde e como?
- *Papéis*: quem faz o quê?
- *Estrutura e sistemas organizacionais*: como você dá suporte às suas atividades?

Esses limites criam a autonomia para o empoderamento, que auxiliam aspectos como:

- Compartilhar as informações.
- Clarificar a contribuição de todos.
- Clarificar os objetivos.

- Definir valores e regras, facilitando a tomada de decisão.
- Lembrar que o *empowerment* é uma jornada.

### 3) **Substituição de hierarquias por equipes autogerenciáveis**

- Equipes autogerenciáveis realizam mais que os indivíduos sozinhos.
- A insatisfação é uma etapa normal do processo.
- Treinamento para agir em equipe.
- Comprometimento e apoio dos níveis mais altos.
- Equipes informadas e habilitadas substituem a hierarquia da verticalização.

Potencializar o ser humano, explica POMI (apud SANCHES, 1999, p.52), "...é resgatar sua individualidade. É um processo que envolve autoconhecimento, restauração da auto-estima e autodesenvolvimento, levando as pessoas a contribuírem conscientemente para a construção de organizações saudáveis, competitivas".

Complementando, CASTRO (apud SANCHES, 1999, p.54) afirma que: "Para que a força de trabalho seja eficaz, é necessário que exista um grande envolvimento dentro da organização, que os líderes transmitam sua visão. As pessoas precisam perceber e sentir que seu trabalho é importante, e devem estar voltadas para melhor atender às necessidades dos clientes".

#### 2.5.2 As Equipes

Para DENTON (1995), a horizontalização da hierarquia permite maior flexibilidade dos níveis mais baixos que abandonam os departamentos baseados na disciplina e focam as equipes dantes formadas aleatoriamente e com base em uma dada missão.

Para CALLAHAN citado por DENTON (1995), é preciso esquecer a estrutura organizacional de há 300 anos, para isso, basta reunir pessoas capazes de executar o trabalho independente de sua função e de nível ou grau, tomando-se as equipes um componente-chave para qualquer estrutura horizontal emergente.

Para SPECTOR (1998, p.111), a experiência de participar de equipes

leva pessoas/funcionários a reconsiderarem seus papéis e responsabilidades. "Ao se reunir nas equipes de gerenciamento de processo da MDS, os funcionários aprenderam que as barreiras para a responsividade ao cliente não residiam numa determinada função, mas na interação entre os quadros".

ROBBINS e FINLEY (1997, p.7) definem equipes como sendo "...pessoas fazendo algo juntas. (...) O algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o juntos que interessa. (...) Cada trabalhador, em cada função, em todos os níveis torna-se parte da equipe da empresa. E a missão dessa equipe é a melhoria contínua dos processos".

Para HACKMAN (apud MANZ e SIMS, 1996, p. xxvi), equipes são: "...um grupo que tem uma tarefa distinta com o a qual os trabalhadores são capazes de se identificar, (...), são formadas por membros que possuem uma variedade de habilidades relacionadas à tarefa de grupo".

KATZENBACH e SMITH (1998) sugerem duas características fundamentais que diferenciem as equipes de meros grupos de indivíduos: um propósito e uma responsabilidade comuns aos resultados. Características essenciais, mas que não são suficientes, segundo SPECTOR (1998), o qual sugere que a eficiência das equipes deva ser compreendida de uma forma mais abrangente, na qual seja considerada a interação dinâmica entre equipe e seu ambiente externo e entre o *Assumir*, o *Controlar* e o *Liberar*.

"As equipes não são solução para todas as necessidades presente e futuras de todos...", afirmam KATZENBACH e SMITH (1998, p.46). No entanto, geralmente as equipes superam a *performance* de outros grupos e indivíduos. Elas representam uma das melhores formas de se apoiar às amplas mudanças que se fazem necessárias para que as organizações passem a apresentar alta *performance*.

As equipes podem ser usadas como um meio auxiliar ou suplementar de melhorar a comunicação e a cooperação entre funções e departamentos. (...) As equipes são basicamente técnicas complementares elaboradas para ajudar a compensar as deficiências e dificuldades inerentes das organizações em pirâmide. Essas equipes de rede horizontal podem melhorar o fluxo de

informações através de linhas de comunicação intrincadas, e aumentar a energia criativa das organizações verticais tradicionais (DENTON, 1995, p.113).

É KATZENBACH (1999, p.60) quem reintroduz o conceito de equipes "... elas agora não são simples instrumentos de *empowerment*, mas têm regras próprias". Para o autor, existem três tipos de equipes: equipes de verdade, equipes de um líder e equipes meio-termo.

**Equipes de verdade (*real team*)**, que sofre uma disciplina simples, porém contínua para alcançar um bom desempenho. Trabalhando juntos, seus membros criarão produtos de alto valor e isso evoca um comando de revezamento entre os membros, cujo o deslocamento do papel de líder permite que o grupo obtenha mais capacidade de liderança e isso resultará em melhor desempenho.

**Equipes de um líder (*single leader team*)**, esta é liderada sempre pela mesma pessoa, criando valor para a empresa com o trabalho individual dos elementos nas tarefas que lhes forem delegadas. Neste tipo de equipe "... não há muito trabalho conjunto, ou o que chamo de produtos coletivos, e o papel de liderança não é trocado entre os membros" (KATZENBACH, 1999, p.61).

**Equipe meio-termo (*compromise unit*)**, tal qual seu designativo, no meio do caminho, entre a equipe de verdade e a equipe de um líder. O custo de manutenção desta equipe é muito elevado e causa muita frustração. "Ela toma essa forma quando o comandante da equipe de um líder quer, por algum motivo, que seu grupo se transforme em uma equipe de verdade" (op. cit., p. 61).

Autodirigida ou autogerenciável, segundo WELLINS et al. (1994), é uma equipe cujos colaboradores são responsáveis por "todo" o processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente, seja ele interno ou externo. Em diferentes instâncias, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia-a-dia e planejar e controlar as suas atividades. Ou seja, os membros são responsáveis não apenas pela execução das tarefas, mas igualmente por gerenciar a si próprios.

Várias características costumam distinguir as equipes autogerenciáveis dos outros tipos de equipe, segundo os autores. *Primeiro*, uma equipe autogerenciável é um grupo íntegro de pessoas que normalmente atuam em conjunto, contínua e diariamente. Não consiste apenas em um grupo formado

para uma finalidade específica. *Segundo*, o trabalho normalmente é projetado para dar à equipe a "propriedade" de um produto ou serviço. "Em vez de dominar uma função ou tarefa específica, os membros de uma equipe, em diversas ocasiões, deverão desempenhar todas as funções da equipe".

Ainda para WELLINS et al. (1994), as equipes autogerenciáveis apresentam características como:

- são capazes de compartilhar diversas funções de gerenciamento e liderança;
- planejam, controlam e melhoram os próprios processos de trabalho;
- estabelecem os seus próprios objetivos e inspecionam o próprio trabalho;
- criam, freqüentemente, os próprios orçamentos e coordenam o seu trabalho junto a outros departamentos;
- são responsáveis por obter o treinamento de que necessitem e
- contratam os próprios substitutos ou assumem responsabilidade pela disciplina de seus membros.

Para KATZENBACH e SMITH (1998), as equipes não surgem como num passe de mágica, muito menos a capacidade de relacionamento interpessoal, ao contrário do que a maior parte das pessoas crê. Esse enfoque à *performance* e não ao relacionamento interpessoal, ao companheirismo, às boas comunicações ou até aos bons sentimentos, enseja a formação de equipes mais do que qualquer outra coisa.

É o próprio KATZENBACH (1999) quem receita uma *disciplina para as equipes*, que atende a seis regras básicas:

- tamanho pequeno (no máximo 20 pessoas);
- membros com habilidades complementares;
- compromisso com o desempenho;
- compromisso com metas claras;
- compromisso com uma abordagem que funcione e
- responsividade mútua.



A resposta a essas perguntas permitir determinar o grau em que o grupo está operando como uma equipe real, assim como a maneira de o grupo melhorar a *performance*.

A experiência da *Texas Instruments Malasia* (TIM), referenciada por MANZ e SIMS (1996, p.147), revela que, em 1980, Mohd Azmi Abdullah leu e começou a discutir os conceitos de autogerência formulados por Peter Drucker, trabalho produtivo, *feedback* contínuo e ambiente de aprendizado contínuo. E, em 1992, 85% dos funcionários de produção eram membros de equipes autogerenciáveis, apresentando resultados entre os quais se destacam:

- funcionários mais entusiasmados, motivados, responsáveis e mais capazes de fazer o seu trabalho sem supervisão e
- aumentos sustentados de produção e qualidade, com redução de defeitos de qualidade.

A obtenção de *performance* da equipe é um desafio. Em conjunto, os hábitos antigos de individualismo, a desenfreada confusão acerca de equipes e trabalhos em equipes e as experiências aparentemente adversas com equipes acabam solapando as possibilidades oferecidas pelas equipes no exato momento em que a *performance* da equipe se torna crucial. Grupos não se tornam equipes apenas porque se determina a esses que o façam. A constituição de centenas de equipes não produzirá, necessariamente, equipes reais nos locais corretos; e o desenvolvimento de equipes no topo continua sendo um dos testes mais difíceis. No entanto, permanece o fato de que potenciais equipes, na maioria das organizações, geralmente poderiam superar em muito sua própria *performance*.

Acreditamos que esse potencial inexplorado literalmente implora por renovadas atenções, em especial, por parte da alta administração. (...) A chave para a obtenção de tal *performance* encontra-se no reconhecimento da sensatez das equipes, na coragem de tentar, e então aplicar a disciplina no aprendizado a partir da experiência obtida" (KATZENBACH e SMITH, 1998, p.47).

Para que uma equipe atinja a sua eficácia, é necessário proporcionar uma meta de desempenho, um desafio irresistível, que implica:

- que os membros realmente trabalhem juntos e
- um deslocamento no papel da liderança para que se aproveitem as habilidades individuais dos membros (KATZENBACH, 1999).

MUSSNUG e HUGHEY (1998, p.142) alegam que o termo "equipe" vem sendo aplicado a diferentes tipos de grupos de trabalho: "A definição varia muito de empresa para empresa, em relação ao que é ou faz uma equipe, como ela é estruturada, qual a diferença entre seus membros e os funcionários convencionais, quais são suas limitações".

Para vencer as limitações, segundo WELLINS et al. (1994), é preciso energizar os indivíduos que desempenham funções com pouca autonomia dentro da organização, e uma das maneiras de vencer esses limites é começar a considerar as possibilidades de energizar grupos de colaboradores. Distribuindo a várias pessoas a responsabilidade coletiva de algum tipo de contribuição, a organização terá mais oportunidade de abrir novas possibilidades para o *empowerment*.

Equipe é, segundo MUSSNUG e HUGHEY (1998, p.143), "... um grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente seu potencial".

FISCHER (1991, p.137) comenta a definição dada pela *The Association for Quality and Participation* quanto às equipes autogerenciáveis, sendo "...grupos de empregados que tem a responsabilidade diária pelo gerenciamento de si mesmos e pelo trabalho que fazem com o mínimo de supervisão direta". Esta definição vem contemplar os aspectos interpessoais que se processa nas equipes, e as questões de responsabilidade pessoal compartilhada por todos, para que executem o trabalho esperado, evocam um mínimo de supervisão sobre o desempenho. Fazem-se presentes, nessa situação, quatro elementos, e estando ausente um deles não se caracterizará uma situação de *empowerment*, que são autoridade, recursos, informações e responsabilidade. Resta, assim, claro que sem esses elementos presentes e atuantes o *empowerment* comprometerá a excelência do grupo.

Em geral, uma equipe é responsável pelo desenvolvimento de produto, projeto ou serviço em sua plenitude e dela se espera que todos os membros conheçam as tarefas que lhes foram delegadas. Seus integrantes, indubitavelmente,

possuem autoridade para implementar iniciativas relativas à melhoria da qualidade e do produto, e não apenas só recomendar, como o consideram alguns (MUSSNUG e HUGHEY, 1998).

WOODS (1997) apresenta quatro áreas de habilidades nas quais os membros de uma equipe autogerenciável devem ser treinados para que a mesma seja implementada:

- 1) **Trabalhos em equipe** - estágios de desenvolvimento da equipe, papéis dos membros, alcance do consenso, manejo de conflitos e habilidades de comunicação e cooperação.
- 2) **Processos de solução de problemas** - análise e mensuração de dados, processos estatísticos, análises de *performance*, métodos de melhoria contínua, mensuração da satisfação do cliente.
- 3) **Habilidades administrativas** - programação do trabalho, seleção e contratação de pessoas, demonstrativos financeiros, sistemas de recompensas.
- 4) **Habilidades técnicas e operacionais** - as tarefas a serem realizadas devem envolver treinamento de novas técnicas, métodos ou equipamentos.

Também, aponta o autor 5 estágios de evolução por que passam (e devem passar) equipes autogerenciáveis, sendo que em cada um desses estágios o líder detém um papel diferente, até o "estágio" em que o grupo possa assumir suas responsabilidades com plena propriedade e direito:

#### **Estágio 1**

Grupo: começa a assumir responsabilidades básicas.

Líder: ainda toma decisões.

#### **Estágio 2**

Grupo: inicia o planejamento, a organização e execução do trabalho.

Líder: estimula o poder do grupo.

#### **Estágio 3**

Grupo: assume a responsabilidade pela qualidade e produtividade.

Líder: atua como facilitador, coordenando os esforços do grupo.

#### **Estágio 4**

Grupo: responsabiliza-se por todo trabalho e pela relação cliente/fornecedor.

Líder: apóia e aconselha, voltando-se às questões externas.

#### **Estágio 5**

Grupo: responsabiliza-se pelas tarefas, planejamento e organização.

Líder: atuação situacional.

Acresce, ainda, WOODS (1997) que o gerenciamento de cada um desses estágios torna-se fundamental para a obtenção de um comprometimento de todos os envolvidos, dentro de uma perspectiva a longo prazo.

Na concepção de KATZENBACH e SMITH (1998), a maioria das equipes potenciais poderá se transformar em equipes reais, mas não sem assumir riscos que, por sua vez, envolvem conflitos, confiança, interdependência e trabalho duro. É raro desenvolver um propósito, um conjunto de metas e até abordagens comuns para uma equipe, sem que ocorram conflitos. As equipes de maior sucesso reconhecem que, ao contrário, pontos de vista e experiências conflitantes dos participantes, e entre esses, atuam como uma fonte energizadora para essas equipes.

De igual forma, a responsabilidade mútua requer confiança e interdependência, que não afloram em ambientes em que riscos não sejam assumidos. Ainda, a maioria das equipes potenciais inclui membros que tiveram de desenvolver conhecimentos requeridos pela equipe após ter passado a fazer parte da mesma. Isso implica riscos e trabalho árduo para todos os participantes da equipe.

A eficácia do trabalho em equipe só terá êxito se alcançado o resultado desejado. "Mover-se rumo a um propósito e uma meta comuns dentro do objetivo de transformação da organização é um requisito permanente da eficácia de equipes". (SPECTOR, 1998, p.115) A eficácia do trabalho em equipes inicia-se com a necessidade de criar um propósito central igualmente aceito por todos os integrantes.

A formação de equipes também apresenta suas vantagens e desvantagens. A principal vantagem é o fato de que as decisões tomadas por um

grupo tendem a ser mais sólidas do que as decisões individuais. A desvantagem reside na constatação de que as decisões em equipe podem tomar mais tempo do que o comum e exigem que todos os seus componentes apresentem capacidades técnicas, assim como capacidades de inter-relacionamentos.

Equipes exigem, ainda, treinamento e compromisso com a estratégia adotada "...os executivos precisam estar dispostos a delegar parte de sua autoridade à equipe para que ela tenha uma chance real de sucesso. Renunciar a esse controle pode ser um desafio para alguns executivos" (MUSSNUG e HUGHEY, 1998, p.144).

Equipes bem-sucedidas são o resultado de um planejamento ponderado e sério. É preciso prestar muita atenção aos detalhes e aos resultados desejados. As dificuldades na composição de equipes surgem na ausência de uma projeção coerente, tanto em relação ao que se espera que as equipes façam quanto à maneira pela qual esse fazer será medido e recompensado (MUSSNUG e HUGHEY, 1998).

MOSCOVICI (1994, p.106) descreve que:

A motivação dos membros do grupo-alvo é, sem dúvida, a primeira condição decisiva para pensar em DE – Desenvolvimento de Equipes. O nível de motivação do líder e dos demais membros do grupo influirá decisivamente no grau de disponibilidade psicológica para as atividades e no engajamento de cada um e de todos no programa. A motivação individual elevada reforça a motivação do grupo, e os objetivos comuns passam a ser compartilhados com mais energia para as tarefas, com entusiasmo e confiança. Outra condição interdependente é a necessidade sentida pelos membros de melhoria do funcionamento grupai. A conscientização de carência do grupo pelo próprio grupo é um dos mais influentes fatores motivacionais. O grupo quer realmente superar suas falhas e melhorar seu funcionamento, se a decisão decorre de uma análise que foi feita internamente, entre seus membros.

Fica claro que é preciso que os executivos das equipes tenham bom senso no relacionamento com as pessoas e com as medidas para o ganho de produtividade. Também é preciso que o bom senso se sobreponha às pressões internas e externas que interagem para colocar as equipes para trabalhar.

Para OSBURN et al. (1990, p.97):

Equipes autogerenciáveis são um meio em direção a um fim e não um fim em si mesmos. Para algumas organizações, a meta pode ser melhorar a qualidade competitiva dos produtos e serviços. Para outras pode ser o aproveitamento dos benefícios de um sistema 'just-in-time'. Algumas vezes as equipes são formadas para ajudar toda a empresa ou parte dela no alcance de estratégias de marketing. E claro, algumas organizações têm nas equipes a melhor chance de melhorar a produtividade.

Também é preciso, segundo WILLCOCK e MORRIS (1997), entender que colocar grupos de empregados juntos não significa ter uma equipe. Os membros de uma equipe necessitam ser treinados e motivados para compartilharem metas comuns, comunicando-se abertamente, além de adotarem estratégias que suporte tanto as forças quanto as fraquezas de cada um de seus membros. "A primeira coisa a fazer é uma espécie de mapa, para identificar onde se está e onde se deseja chegar. Quando se tem uma boa imagem, é possível levar a equipe na mesma viagem, usando o mesmo mapa".

Não é raro empresas enfrentarem uma seqüência de dificuldades iniciais ao adotar o conceito de equipe. Quando isso acontece, o bom senso deve ser orientado a questionamentos como: foi dado tempo suficiente para que o processo revelasse seu verdadeiro potencial. Outros aspectos são paciência e a persistência. Desistir ao primeiro entrave ameaça a iniciativa e a motivação da organização no seu todo. A flexibilidade é outro aspecto a ser considerado e, principalmente, num contexto em que executivos mudem mais do que seus subordinados.

Por outro lado, MUSSNUG e HUGHEY (1998) afirmam que a gestão por equipe não é um conceito universal, aplicável a todas as empresas, questionando a estratégia de promoção do *empowerment* e a melhoria da qualidade. Os autores chamam atenção pelos motivos errados de adoção ou ausência de compressão clara dos propósitos desta prática de gestão.

No entanto, pode vir a ser um processo lento e doloroso. Acostumados a passar suas vidas profissionais em uma função ou departamento, via de regra, adotam uma visão e postura "particular" dos problemas organizacionais.

Para QUINN (1999), não existem mais equipes e sim unidades independentes de colaboração, que funcionam de acordo com a situação (*ad hoc*).

Uma equipe transorganizacional, que representa múltiplas funções, inicia-se invariavelmente com múltiplas definições de eficácia, que serão obtidas mediante respostas à questão: quais os critérios a avaliar para a eficácia dessa tarefa/serviço? Isto por parte de cada membro do grupo, tornando visíveis as diferenças (SPECTOR, 1998).

A mudança de responsabilidade individual para a comum é a chave do sucesso do trabalho em equipes. Há a necessidade de os integrantes da equipe sentirem igual e conjunta responsabilidade pelo resultado preestabelecido pela equipe.

A responsabilidade comum tem duas dimensões:

- 1) todos os membros da equipe sentem-se igualmente responsáveis e obrigados a prestar contas de todas as partes do processo e
- 2) os membros de uma equipe sentem-se igualmente responsáveis pelo desenvolvimento de idéias e *por levá-las ao mercado* (SPECTOR, 1998).

Porém, o processo de atribuição de responsabilidade precisa ser claramente definido para que possa ser compreendido por todos os integrantes da organização (MUSSNUG e HUGHEY, 1998).

"A necessidade de as pessoas se responsabilizarem por seu trabalho é tão importante para as equipes autogeridas como para as formas mais convencionais de gestão, se não mais" (op. cit., p. 145).

As organizações, ao mudarem sua estrutura administrativa para o conceito de equipe, tendem, algumas, a investir tudo em treinamento. É evidente que o treinamento é um componente essencial de mudança, mas é preciso lembrar que sozinho ele jamais converterá um grupo de funcionários em uma "equipe", nem tampouco irá acelerar o processo de *empowerment* entre o pessoal de níveis inferiores (MUSSNUG e HUGHEY, 1998).

Segundo MUSSNUG e HUGHEY (1998, p.145), elaborar um plano de implementação de equipes é muito importante e exige realismo e pragmatismo, os quais orientam a definição de um plano, que por sua vez deve definir:

- metas e objetivos das equipes ;
- todos os estágios deste processo;
- mensuração (formas) do progresso e sucesso das equipes;
- definição do elemento monitorador desse progresso;
- responsabilidades delegadas às equipes;
- recursos disponibilizados para as equipes e
- recompensas que serão ofertadas às equipes.

A maior parte das organizações que implementam equipes autogerenciáveis, afirmam WELLINS et al. (1994), ainda mantém algum tipo de líder dentro da equipe, costumeiramente chamado de líder ou coordenador de equipe.

Normalmente, o líder de equipe não é um membro da administração, mas um membro de equipe que quer e tem condições de assumir algumas das funções de coordenação da equipe. É comum um líder de equipe passar seu tempo desempenhando diversas tarefas de produção ou serviço, mas também auxilia a equipe a cumprir suas responsabilidades de liderança.

Quase sempre o líder da equipe funciona como porta-voz dela, coordena as suas atividades junto a outros departamentos ou equipes e se dedica ao treinamento de novos membros. No entanto, existem organizações em que o líder de equipe pode desempenhar somente o papel de "facilitador interno", ajudando a decidir como as diversas responsabilidades de liderança serão divididas entre seus membros.

Esse planejamento de equipes impõe uma estrutura apropriada para o monitoramento das mesmas. A definição de um comitê diretor com responsabilidade básica de supervisionar todos os detalhes do plano de equipes, assim como a sua continuidade e regularidade, possibilita esse monitoramento.

Outros aspectos que devem ser observados nesse plano é que a gestão por equipes jamais terá êxito ou "decolará" do plano se a direção da organização não der seu total e irrestrito apoio, se quaisquer dúvidas ou desconfianças afetem esse "conceito de equipe". E, também, o fato de que a implantação de equipes em todas as organizações em poucos meses ou semanas tem sido sempre desastrosa. A maioria das pessoas aceita a mudança somente quando ela ocorre lenta e gradualmente (WELLINS et al., 1994).



O fator tempo, nesse planejamento, é importante para a aceitabilidade geral, pois ao mesmo tempo que vai revelando suas vantagens e o real propósito das equipes, vai trabalhando a mudança e a motivação, que intrínseca e extrinsecamente operam como verdadeiras "muralhas" dentro da organização em função do fator "mudança".

O conflito nas equipes, característica das organizações verticais, poderá ocorrer nas organizações horizontais, a menos que medidas equilibradoras do poder sejam tomadas. "Sem equilibrar a base de poder entre os arranjos vertical e horizontal, as iniciativas transorganizacionais serão desencorajadas, mesmo aniquiladas" (MANZ e SIMS, 1996, p.7).

Assim, o *empowerment* não será um detalhe da horizontalização, mas sim uma necessidade, e as equipes deverão ser transformadas em equipes autogerenciáveis. Equipes "sem chefes", como as denominam MANZ e SIMS (1996), equipes essas que operam com poucas regras que emanadas do nível estratégico, como aponta BLANCHARD (1996):

- manter os clientes sempre em primeiro lugar em suas ações;
- cuidar dos interesses financeiros da empresa;
- flexibilidade na tomada de decisões sobre a qualidade e
- manter os demais departamentos informados.

Essas são regras fundamentais para se obter o *empowerment*, instrumento este que valida o autogerenciamento das equipes num contexto "sem chefes" de organizações horizontalizadas.

### 2.5.3 *Empowerment* na Volvo

A partir de entrevistas efetuadas com a área de recursos humanos e dirigentes da empresa, pode-se dizer que a idéia de *empowerment* na Volvo do Brasil remonta a 1991, e há muito é uma premissa seguida pelo Grupo Volvo no mundo inteiro.

Sempre houve uma preocupação em mostrar que as pessoas, de uma forma ou de outra, são ou podem ser capazes de desenvolver os seus trabalhos sem precisar necessariamente de um comando direto, bastando que todos

estejam alinhados numa direção e podendo contribuir com o resultado final. "As equipes não precisam de chefes, pelo menos do tipo antigo de chefe" (MANZ e SIMS, 1996, p.5).

Na Volvo do Brasil o processo foi amadurecido ao longo dos anos por meio de leituras, busca de informações e reuniões para a troca de idéias entre as diversas áreas, até que em 1996 começaram as preocupações com uma nova fábrica de motores. Nesta proposta inovadora, a concepção dos equipamentos, do *layout* e do desempenho das pessoas tornou-se algo diferente do que a Volvo do Brasil tinha até então.

Assim é que logo no início da implantação da nova fábrica apareceram as dificuldades para se alcançar resultados com duas demandas de trabalho: uma com pensar agindo da maneira ágil, aberta e cooperativamente, e outra, de maneira convencional em que a produção normal seguiria adiante. Nesse momento a área de recursos humanos da empresa liderou um aprofundamento dos estudos sobre o homem e o trabalho e, junto com as chefias da área industrial e mais uma consultoria externa, concluiu que o modelo de "empresas sem chefes" poderia ser adotado. Constituiu-se um comitê que a partir daí passou a orientar todo o processo de mudança. "Algumas vezes, a implementação de equipes é motivada por uma ideologia humanística. Isto é, as equipes são vistas como a forma importante de os funcionários encontrarem satisfação e dignidade no trabalho, em essência, uma melhoria na qualidade da vida profissional dos funcionários" (MANZ e SIMS, 1996, p.6).

Também as idéias do novo presidente sobre uma estrutura organizacional mais enxuta e sobre o trabalho em equipes foram ao encontro deste projeto e, após muitas reuniões, surgiu um modelo de atuação que permitiu uma aprendizagem com a própria experiência e compartilhado por todos. A pronta adesão do diretor industrial e, posteriormente, das demais chefias da área, foi favorecida pela orientação do setor de planejamento de recursos humanos da empresa, envolvendo todos num processo de criação conjunta, de maneira que cada um contribuísse e ficasse responsável pelo sucesso dos passos de tudo o que seria alterado. Essa aceitabilidade, esse comprometimento dos níveis

hierárquicos mais altos para com o *empowerment*, foram cruciais antes, durante e após essa "guinada" organizacional, que segundo DENTON (1995) e SPECTOR (1998), são as variáveis mais importantes neste processo, porque simplesmente não vão muito longe sem o apoio da alta gerência, sendo preciso fortes indícios de que este comprometimento (apoio) vai além do mero discurso.

Escolheu-se a fábrica de motores como unidade-piloto, com aproximadamente 120 pessoas passando por um processo de identificação do perfil individual, e os gerentes industrial e da área de motores, o recursos humanos e a consultoria externa discutiram com elas as características de um trabalho autogerido. Antes de qualquer tipo de alteração na estrutura organizacional ou junto às pessoas, programou-se uma série de reuniões de sensibilização na qual cada empregado foi informado e pôde receber esclarecimento de como seria afetado pelas mudanças.

Os que se dispuseram a enfrentar o desafio de trabalhar com mais responsabilidades numa situação "sem chefes" foram, então, treinados em atividades específicas de equipe e autogerenciamento. O treinamento em habilidades básicas é outro fator de sucesso para o *empowerment*. No treinamento é trabalhado o que se chama de habilidades interativas, classificadas por WELLINS et al. (1994) como habilidades funcionais (conhecimento técnico e operacional); habilidades de interativas, propriamente ditas, porque se referem a habilidades para agir em equipe (inter-relacionamento pessoal e comunicabilidade) e habilidade de qualificação/ação (identificação do problema *versus* realização da ação/melhoria). Para aqueles que não apresentaram um perfil para o trabalho compartilhado ou que manifestaram o seu desagrado pela nova situação proposta, foram facilitadas as condições de desligamento, até de forma voluntária.

A experiência-piloto, apesar de estar sendo realizada na fábrica de motores, atraiu as demais divisões da área industrial que, imbuídas do mesmo objetivo de autodireção, procuraram aproveitar as experiências já adquiridas e desenvolver uma programação específica para as suas características. Cada divisão, a seu tempo e à sua maneira, foi implantando juntamente com o seu

peçoal as idéias de autogerenciamento. A definição de equipes de ROBBINS e FINLEY (1997, p.7) transmite de forma clara esse clima que se instalou na Volvo do Brasil "...o algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o juntos que interessa. Cada trabalhador, cada função, em todos os níveis torna-se parte da equipe da empresa. E a missão dessa equipe é a melhoria contínua dos processos".

Os preceitos adotados na implantação de equipes autogerenciais considerou as diferenças de cada unidade, e a estrita observação desta particularidade fez com que toda a área industrial aprendesse internamente, uns com os outros, e do jeito como aprendeu e entendeu repassasse a filosofia de um trabalho "sem chefes". Isto proporcionou vários níveis de amadurecimento e de resultados, merecendo cada equipe um tratamento específico e localizado. "Quando vivem segundo estes ideais, as equipes são singularmente autoconfiantes. Não precisam de um chefe" (MANZ e SIMS, 1996, p.xxiii).

Como todo processo de mudança pode causar reações favoráveis ou desfavoráveis nos envolvidos, o enxugamento da estrutura organizacional da Volvo causou resistências que receberam atenção particularizada por meio de intervenções, demonstrando que o aumento da amplitude de conhecimento e de responsabilidade no trabalho favoreceu a empregabilidade numa sociedade competitiva. A ênfase nas vantagens do trabalho compartilhado, na busca de soluções sinérgicas e na otimização dos processos interdependentes procurou mostrar que o trabalho isolado, individualista não é desejável num sistema produtivo que exige cada vez mais rapidez e qualidade nos resultados. Para FRITZ (1997) e SPECTOR (1995), a mudança de estrutura conduz a uma mudança automática e natural de comportamento. E HOERR e POLLOCK (1986, p.74) consideram que "As fábricas projetadas com métodos sociotécnicos e adepts às equipes de trabalho autogerenciáveis são, em média, 30 a 50 por cento mais produtivas...".

Os indicadores de acompanhamento das equipes mostram que as pessoas passaram a aceitar esta nova forma de trabalho de maneira favorável tornando-se motivadas e satisfeitas com suas tarefas e, em consequência, atingindo melhores índices de desempenho no processo e no produto.

Indicadores estes que revelam uma reavaliação constante dos processos, por parte das equipes envolvidas, em prol de uma melhoria contínua.

Decorridos três anos de implantação das equipes e com pessoas trabalhando de maneira autodirigidas, existem aproximadamente sessenta equipes na área industrial, cada qual com o seu grau de maturidade, o que representa um desafio para a consolidação e reciclagem de procedimentos frente às novas exigências de trabalho que vêm acontecendo de modo nem sempre previsível. WELLINS et al. (1994, p.13) alegam que "Não importa a estrutura da sua organização (...) Toda situação de trabalho requer responsabilidades, como estabelecer metas, lidar com problemas relacionados a trabalho ou desempenho, solucionar problemas operacionais, realizar reuniões, comunicar-se com os outros setores da empresa, treinar..."

O processo de *empowerment* na Volvo do Brasil ainda precisa ser estendido a toda a empresa, uma vez que a sua prática só é desenvolvida na área industrial. Esse processo, todavia, será facilitado; a empresa conta com uma experiência de implantação e uma vivência de três anos numa estrutura horizontal e com pessoas empoderadas.

Considera-se que todo esse momento de mudanças deve-se sobretudo à aplicação do princípio Volvo de *team work* oportunizando aos funcionários novas possibilidades de desempenho, participação e desenvolvimento pessoal. A implantação está relacionada também com a otimização de recursos mediante uma estrutura organizacional mais flexível e ágil na maximização dos resultados. E ainda, a um aprendizado individual e organizacional contínuo, num ambiente de maior satisfação e de permanentes desafios.

Para o empregado da Volvo, as noções de *empowerment* são percebidas quando ele passa a ter maior propriedade e controle sobre as suas tarefas, sentindo-se responsável e podendo mostrar maior iniciativa sobre o que lhe diz respeito no trabalho. Isto acontece quando, no início, as chefias transferem gradativamente o poder para as pessoas e às equipes que passam a assumir maiores responsabilidades e direcionamento sobre suas ações. WELLINS et al., (1994, p.77) alegam que: "Para que as equipes funcionem com mais eficácia, a empresa precisará mudar a forma de definição do trabalho e modificar diversos sistemas organizacionais para servirem de suporte a essa definição".

Apesar de cada equipe ter sido desenvolvida de acordo com as necessidades e características da sua área, todas elas, com um total de mil pessoas, têm um ponto em comum de desenvolvimento que é o processo de treinamento.

As reuniões constantes de aprendizado procuram manter a filosofia de trabalho de autogestão comum a todas as equipes. Cada equipe também tem um representante que pode ser escolhido pelos demais membros e trocado após um determinado período de tempo. Todas as equipes, uma vez por semana, às quintas-feiras, durante 30 minutos, das 8h às 8h30 da manhã, têm uma reunião periódica e regular para tratar dos assuntos que lhes afetam no trabalho. "Algumas organizações (...) não esclarecem os papéis da equipe e do líder, deixando que os mesmos se desenvolvam por si; elas não querem interferir na evolução de suas equipes. O mais comum (...) é as empresas terem uma visão de onde desejam que suas equipes cheguem..." (WELLINS et al., 1994, p.107)

Todos esses procedimentos contemplam o conceito de "mínima supervisão direta", uma vez que inicialmente as pessoas não estão preparadas para assumir totalmente as atividades técnicas e administrativas. Mesmo com o passar do tempo e o domínio destas funções sempre haverá alguém que estrategicamente estará buscando continuamente o desenvolvimento das pessoas e da organização.

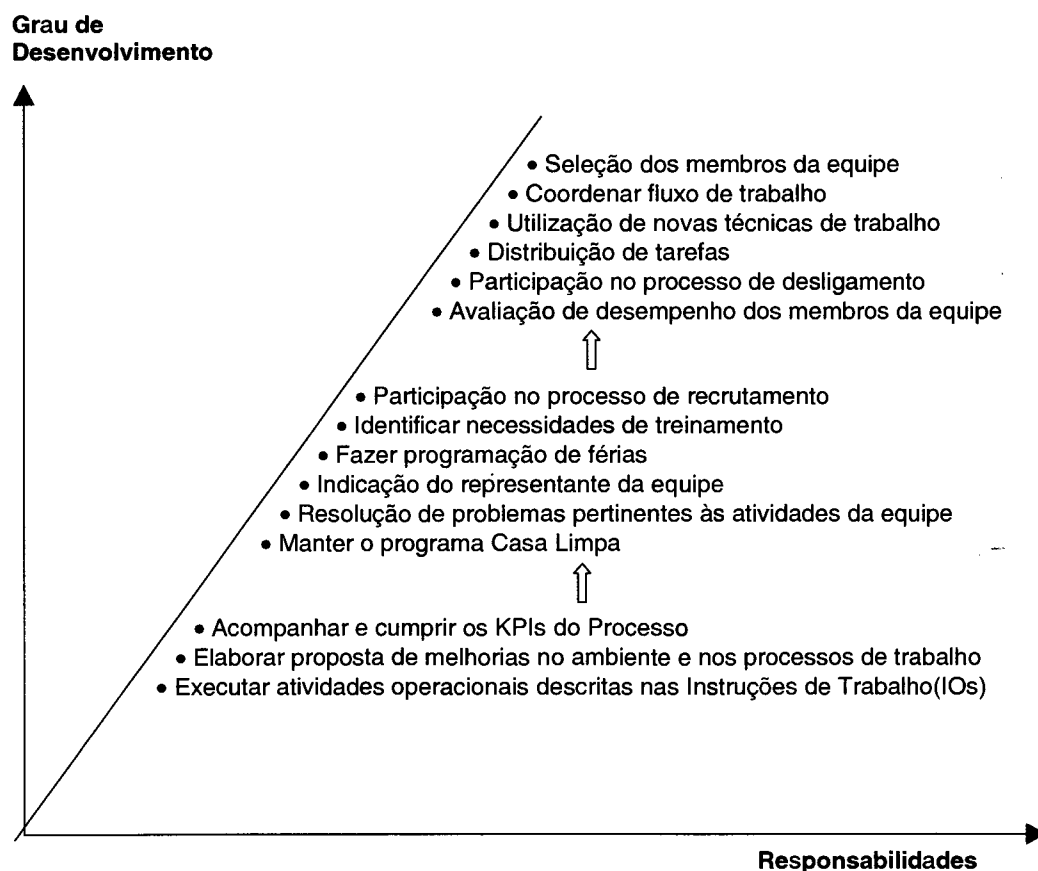
Segundo o Manual de Qualidade da Volvo do Brasil, algumas das responsabilidades atribuídas às equipes são: programação de horas extras; programação de férias; relatório de anomalias; requisição de EPIs (Equipamentos de Proteção de Incêndio); solicitação de manutenção; distribuição de documentos; TLT (Levantamento das Necessidades de Treinamento); requisição de material; emissão de solicitação de compra; emissão de ordem de serviço interno; planejamento de treinamento auto-instrucional; parecer do setor na ficha de acidentes; participar do processo de contratação; participar do processo de demissão; avaliação de desempenho; remanejamento de pessoal (dentro da equipe); agir sobre absenteísmo; levantar necessidades de treinamento; acompanhamento de KPIs (Indicadores de Desempenho); análise dos processos de qualidade; administração do tempo; atribuições de tarefas; aplicação de novas

técnicas de trabalho; resolução de problemas técnicos; resolução de conflitos internos e integração de novos funcionários às equipes.

O papel de representante dentro da equipe, na Volvo do Brasil, inclui as seguintes atividades: um porta voz, que coordena as reuniões semanais assim como as rotinas inerentes à atuação e objetivos da equipe; esse representante não precisa ter o domínio técnico de todos os processos da área em que atua e pode ser indicado pela equipe, não sendo necessariamente fixo, o revezamento até enriquece as experiência em nível de equipe. É da responsabilidade do representante o controle de relatórios que são emitidos pela área de recursos humanos (férias, absenteísmo, banco de horas). A sua remuneração é estabelecida a partir do cargo que ocupa.

A figura 1, a seguir, permite a visualização dos níveis de *empowerment* para as equipes autogerenciáveis na Volvo do Brasil.

FIGURA 1- NÍVEIS DE EMPOWERMENT NA VOLVO DO BRASIL - 1998

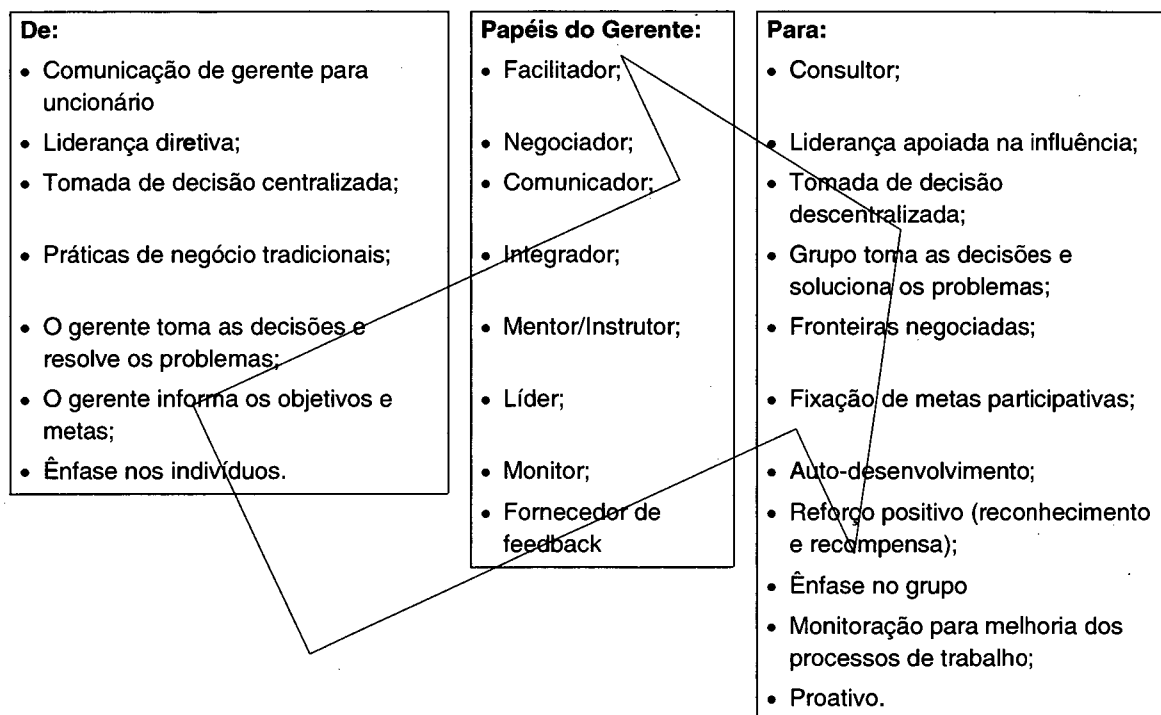


FONTE: Volvo do Brasil, 1999

A partir da análise da figura 1, pode-se verificar que as equipes iniciam o processo desempenhando funções do conjunto de atividades inferiores, chegando ao desempenho de funções de desenvolvimento até atingirem funções de distribuição de tarefas e seleção dos membros da equipe.

A Volvo tem se preocupado, nesse processo, com o papel do gerente, que de controlador/gerenciador evoluiu para o papel de facilitador/consultor. A figura 2 permite analisar com maior propriedade a evolução do gerente (em seu papel), do passado para o do presente.

FIGURA 2 - O PAPEL DE GERENTE JUNTO ÀS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS NA VOLVO DO BRASIL - 1998



FONTE: Volvo do Brasil, 1999

#### 2.5.4 Crítica ao *Empowerment*

O termo *empowerment* sugere *investir alguém de autoridade, controle*. WELLINS et al. (1994) explicam que *empowerment* significa *investir ou cobrir com*. O que se tem verificado é que muitos funcionários satisfazem-se com as tarefas e as responsabilidades que lhe são afetas e não querem, não precisam de mais responsabilidades, tomar decisões, sentir-se auto-suficientes num âmbito maior. E em toda as organizações há pessoas que não querem e não aceitam



este *cobrir-se*. Esta reação também se faz sentir nas equipes. Segundo os mesmos autores (p.165) "...uma equipe é apenas uma coleção heterogênea de indivíduos. Seus membros não estão visivelmente ligados por objetivos e atribuições. Eles não estão bem certos em relação ao que esperar, nem totalmente dispostos a assumir compromisso com o processo...". A mudança para essas pessoas pode até existir, elas vão rejeitar, no início, vão desconfiar, vão tentar boicotar e, aos poucos vão se acostumar à mudança, mas esses não vão querer investir-se de maior responsabilidade, de maior envolvimento. E a organização não vai simplesmente afastá-las do processo, expurgá-las, mesmo porque são pessoas necessárias ao processo e são eficientes no que fazem (SPECTOR, 1995; WILSON, 1996 e FRITZ, 1997).

Segundo MANZ e SIMS (1996), o *empowerment* surgiu como uma necessidade para a implantação do processo de enxugamento da estrutura organizacional.

WELLINS et al. (1994) consideram-no como uma forma de recompensar a adaptação a uma mudança, pois visa "envolver" os funcionários para um maior comprometimento, não se responsabilizando apenas pelas suas tarefas, mas assumindo tarefas de outros funcionários ou setores, visto que o processo de horizontalização resulta em um "enxugamento" da estrutura organizacional.

O *empowerment* encontra um outro obstáculo quando atinge os níveis gerenciais, mesmo porque ele desvincula o gerente da concentração do poder (e da informação). Trava-se, inconsciente e dissimuladamente, uma batalha entre o poder que é o do gerente e o poder que vai ser transferido a alguns de seus colaboradores. Isso pode ser constatado a partir do difícil percurso que, segundo SCOTT e JAFFE (1991), o *empowerment* percorre quando da sua implantação, como a inércia, a dúvida, a raiva, o caos.

MANZ e SIMS (1994, p.54) afirmam que:

As reações ao conceito de equipes autogerenciáveis freqüentemente variam de completo ceticismo a sua adoção como cura para todos os males. Essa diversidade de respostas pode decorrer de uma série de razões – ignorância de abordagem, diferenças filosóficas, relatos tendenciosos ou sem fundamento ou experiências isoladas (idiossincrasia). Os verdadeiros

resultados das equipes parecem encaixar-se em algum lugar entre duas possibilidades extremas, do sucesso irrefutável ao fracasso total.

KATZENBACH (1999, p.58), ao ser interpelado sobre o *empowerment*, como adequado às equipes de agora, respondeu:

Acho que a palavra '*empowerment*' já foi usada demais e é enganosa quando falamos de trabalho em grupo. As equipes são eficazes na proporção direta de seu foco no desempenho. (...) as pessoas falam sobre *empowerment* como o elemento essencial das equipes, estão se referindo a equipes do passado (...) hoje as equipes são unidades de desempenho com o específico.

As equipes, para KATZENBACH e SMITH (1998, p.57), não são simples instrumentos de *empowerment*. "As equipes não são solução para todas as necessidades presente e futuras de todos." Além disso, segundo WELLINS et al., (1994, p. 59) "as equipes podem não ser adequadas a todas as organizações; algumas que tentaram implementar o sistema advertem que, para serem bem sucedidos, o conceito de equipe precisa se enquadrar na cultura organizacional mais ampla e ser compatível com os objetivos gerais de negócio da empresa."

Estudos efetuados por VERESPEJ citado por WELLINS et al. (1994, p.59) revelam que: "Com muita frequência os chefões das organizações lêem histórias de sucesso e ordenam que suas empresas adotem o sistema de equipes de trabalho – já. E, nem sempre as equipes de trabalho dão certo, e podem até ser a solução errada para o caso em questão".

A ação da alta administração quanto à tomada de decisão pela adoção de equipes autogerenciadas ou zapeadas (energizadas) deve, antes, direcionar esforços para analisar aspectos dentre os quais: as necessidades de negócio a longo prazo da empresa definindo o papel das equipes dentro desse contexto mais amplo e determinar se a visão e os valores da empresa são claros e compatíveis o suficiente para permitir o funcionamento eficaz das equipes (a cultura da organização permitirá que as equipes fluam e obtenha sucesso ou não) (p.59).

MOSCOVICI (1994, p.91) corrobora com esta visão quando se refere ao Desenvolvimento de Equipes (DE), alegando que "Não se pode comprar e 'instalar' um projeto de DE como se fosse um produto acabado ... que se aplica

indistintamente a toda e qualquer empresa ... Cada empresa, cada grupo ... cada pessoa apresentam peculiaridades que diferenciam o contexto dinâmico..."

O processo de implementação de equipes autogerenciáveis deve, preferencialmente, alerta SENGE (1990, p.72), principiar pela camada gerencial, pois esta é a camada que representa a maior barreira ao empoderamento. "Estamos acostumados a considerar os altos gerentes como os principais autores de decisões, as pessoas mais visíveis e influentes na organização (...) as culturas não se modificam por decisões singulares e o poder da tomada de decisão não produz novos recursos de aprendizado."

A transição para os novos papéis, como o faz o *empowerment*, em que o gerente (líder) transfere sua liderança, seu poder, aos níveis hierárquicos mais baixos, gera vários problemas como os apontados por WELLINS et al. (1994, p.147):

- Alguns líderes tendem a microadministrar. (...) eles atuam em seus antigos papéis de direção e não em seus novos papéis de treinamento.
- Alguns líderes podem ter receio de energizar por não acreditarem que suas equipes tenham capacidade de apresentar as melhores soluções possíveis para os problemas.
- Alguns líderes não sabem energizar – isto é, não sabem como orientar e oferecer ajuda sem assumir a responsabilidade da ação.

O *empowerment* tem trazido à tona algo que já acontecia e, que é a existência de uma preocupação exagerada com "quem" vai tomar a decisão, quando na realidade o prático e até simples, é o *ato de decidir* e não *de decidir quem vai decidir*. (DENTON, 1995) Também tem sido uma tentativa de mudar os níveis de decisão, para dar vazão a uma estrutura organizacional mais enxuta. Ao introduzirem essa problemática, WELLINS et al. (1994, p.101) alegam que toda mudança gera dificuldade diante de uma nova ordem, "Como se pode imaginar, esse tipo de mudança freqüentemente gera temor, raiva, dúvida e resistência. Para muitos isso não é uma transição fácil. (...) foi-nos ensinado que a liderança é reservada à pequena 'elite' e que os líderes de nossas organizações é que fazem a diferença, e não os colaboradores..."

Os desafios no desenvolvimento para WELLINS et al. (1994, p.25) residem no "...problema em se tentar descrever o modo de funcionamento das equipes é que não existe uma equipe típica. As diferentes empresas geram equipes de diversos tipos, e estas, por sua vez, pode, estar em diferentes pontos da escala de *empowerment*."

O *empowerment* é um programa reestrutural da organização que mais abrangentemente tem tratado os processos organizacionais, visto que não transforma só a forma de execução do trabalho, mas a interação entre os colaboradores, à medida que transfere poder do nível gerencial para os colaboradores, os quais sentem-se mais responsáveis pelo seu trabalho e pelo do grupo, produzindo mais, ao mesmo tempo que se realizando (DENTON, 1995).

O *empowerment* é o programa que maiores e mais profundas mudanças vêm promovendo tanto para a organização quanto para as pessoas que estão ligadas a ela (interna e externamente) e, de acordo com WELLINS et al. (1994, p.7):

(...) energiza as pessoas quando permite que os colaboradores assumam mais responsabilidades e façam uso do que sabem e têm condições de aprender. Para alguns cargos, não há limites quanto ao grau de *empowerment* (...) Porém, outras funções experimentam uma estagnação do grau de *empowerment* à medida que as responsabilidades aumentam.

### 3 METODOLOGIA

A caracterização deste estudo implica a descrição das perguntas da pesquisa, o seu delineamento (procedimentos e técnicas adotados para a consecução dos objetivos esperados), a escolha da organização, dos participantes assim como coleta e análise de dados, a definição de termos e limitações da pesquisa.

A fundamentação teórico-empírica e a consistência de um referencial metodológico fornecem a sedimentação de um trabalho científico. Neste sentido, é de capital importância a correspondência entre os métodos utilizados, a perspectiva teórico considerada e a adequação na abordagem ao fenômeno investigado.

A metodologia é um instrumento por meio da qual se procede à investigação científica da problemática levantada, analisando a empresa em questão, seus participantes e as técnicas que conduzirão às categorias de análise de estudos.

#### 3.1 Perguntas de Pesquisa

O questionamento básico deste trabalho é verificar a percepção e as expectativas dos dirigentes e não-dirigentes quanto às influências das mudanças decorrentes do *empowerment* na estrutura organizacional da Volvo do Brasil no período de 1997 a 1999. Assim, o estudo pretendeu responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Quais as principais percepções e expectativas subjacentes ao sistema de gestão da Volvo no período anterior e posterior à implementação do processo de *empowerment* em 1997-1999?
- 2) Quais as reações dos dirigentes e não-dirigentes quanto às alterações na estrutura organizacional e procedimentos adotados nas unidades de produção?
- 3) Qual a influência das mudanças da estrutura horizontal e *empowerment* sobre os resultados apresentados nas unidades de produção e seus reflexos na organização?

O período de coleta de dados compreendeu os meses de novembro e dezembro de 1999 e os três primeiros meses de 2000.

### 3.2 Delineamento da Pesquisa

O método principal de pesquisa deste trabalho é o estudo de caso. Esta opção supõe que o conhecimento do fenômeno a ser estudado pode ser adquirido experienciando-se apenas um único caso, além de que constitui um *design* privilegiado na busca da análise e compreensão em profundidade da natureza e significados do fenômeno em foco. Favorece ainda ao pesquisador poder acessar uma série de manifestações subjacentes ao tal fenômeno, que acaba por promover um melhor entendimento dele (BRUYNE, et al., 1991; YIN, 1987).

A abordagem qualitativa foi escolhida buscando-se respostas para questões muito particulares e amplitude das percepções daqueles que participaram da pesquisa.

SUDKE e ANDRÉ (1986) e TRIVIÑOS (1987) descreveram a pesquisa qualitativa por meio de algumas características peculiares como:

- 1) O pesquisador deve ter um contato constante e direto com o ambiente onde os problemas a serem pesquisados ocorrem e são estudados neste ambiente.
- 2) Os dados coletados são descritivos implicando que todo material coletado pela pesquisa deve ser descrito e analisado detalhadamente.
- 3) O pesquisador deve ter uma maior preocupação com o processo do que com os resultados obtidos.
- 4) O pesquisador deve manter-se o mais próximo possível da realidade interpretando o ponto de vista dos participantes em relação ao que está sendo estudado.
- 5) É possível que o pesquisador mude de foco no decorrer da pesquisa assim que tenha a emergência de um fato relevante.

Optou-se por escolher uma linha de pesquisa interpretativa, dada a possibilidade ampla do método qualitativo que favorece o estudo das questões

relacionadas às percepções, entendimentos significados e motivos mais profundos dos fenômenos investigados.

Autores como RUBIN e RUBIN (1995) consideram a pesquisa qualitativa como uma filosofia que envolve o encorajamento ao entrevistado, o estabelecimento de um contrato psicológico com as partes envolvidas e um senso ético para julgar a qualidade da pesquisa. Esses autores acreditam ainda que os estudos de caso, a partir de seus detalhes e complexidade, esclareçam o entendimento de eventos e circunstâncias de difícil compreensão.

### **3.3 A Escolha da Empresa**

A escolha da Volvo do Brasil, empresa que serviu como cenário deste estudo de caso, teve como atenção o processo de mudanças ocorridas na organização durante os últimos três anos. A decisão da empresa em alterar a estrutura organizacional a partir de 1997 demonstra a preocupação em responder às exigências de mercado, de modo rápido e inovador.

O propósito da organização foi obter agilidade, transparência e estímulo a seus funcionários no alcance de altos índices de produtividade e qualidade. A possibilidade de investimentos em inovação tanto tecnológicas quanto gerenciais garantir os momentos de transição desde os meados de 1997.

Esses fatos, mais o interesse de estudar uma empresa que tomou a decisão de alterar sua maneira e dinâmica de funcionamento mudando sua estrutura organizacional, constituíram-se em fatores desafiadores da descoberta dos fatores envolvidos. Ainda, a preocupação em desenvolver um estudo que proporcionasse não só uma implicação acadêmica, mas que de forma prática, contribuísse para uma busca de respostas direcionadas.

### **3.4 A Escolha dos Participantes**

Em novembro de 1999, a Volvo do Brasil contava com aproximadamente 1.300 funcionários, dos quais 700 compunham a área de produção, abrangendo as unidades de motores, chassis, cabines, materiais e engenharia industrial.

O universo desta pesquisa abrange os funcionários das unidades de motores, chassis e cabines, num total aproximado de 600 funcionários, envolvendo aqueles que manuseiam diretamente as peças e componentes na linha de montagem e seus respectivos superiores hierárquicos.

A coleta de dados obedeceu à classificação de dirigentes e não-dirigentes, uma vez que a designação gerente deixou de ser usada pela empresa no início do ano de 1999.

Os grupos de dirigentes compreendem dois diretores da empresa, um industrial e outro de recursos humanos e três ex-gerentes, respectivamente, das unidades de motores, chassis e cabines.

O grupo de não-dirigentes é constituído por 13 representantes das equipes de produção que atuam legitimamente traduzindo o pensamento e decisões dos seus representados em questões operacionais e posicionamentos frente ao trabalho.

As técnicas de amostragem têm na sua formulação de dimensionamento um componente que responde pelo grau de homogeneidade do universo considerado e que comprovadamente represente de forma significativa a população que se quer estudar. Neste caso, cada um dos sujeitos da pesquisa, tanto os dirigentes quanto os não-dirigentes, tem o reconhecimento institucional da função, a credibilidade, o mesmo posicionamento hierárquico e a participação antes e durante as mudanças, constituindo um grupo representativo dos seus respectivos setores.

Para se determinar a amostra de funcionários considerada como de tamanho suficiente, arbitrou-se uma proporcionalidade de um representante para cada três equipes existentes na área de produção, sendo conhecido o número de equipes em cada fábrica e cada uma com um número variável de funcionários entre oito e doze. O critério de proporcionalidade permitiu a seguinte composição: a fábrica de motores com seis equipes tem dois representantes, a fábrica de cabines com treze equipes tem quatro representantes e a fábrica de chassis com dezoito equipes tem sete representantes sendo quatro da linha de caminhões e três da linha de ônibus.



### 3.5 Coleta e Análise dos Dados

Após a busca de dados nas fontes secundárias (documentos internos e informativos), foram adotadas entrevistas com o grupo de dirigentes e questionários com o grupo de não-dirigentes.

Com os dirigentes, a técnica de coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, tida como uma das mais importantes formas de coleta de dados usadas em pesquisa qualitativa. A sua utilização permite estabelecer um caminho a partir de questões a serem abordadas sem excluir a possibilidade de novos questionamentos durante o processo e oferecendo novas perspectivas para o pesquisador.

De acordo com RUBIN e RUBIN (1995), o pesquisador que utiliza a entrevista semi-estruturada pode introduzir tópicos e conduzir o processo por meio de perguntas específicas realizando a coleta de dados de uma forma mais leve sem que as perguntas recebam respostas fechadas ou de "sim" ou de "não".

Essa possibilidade fornece ao pesquisador um balanceamento do que é dito principalmente frente a interpretações diferentes sobre uma mesma questão.

Ainda para os autores, a entrevista qualitativa exige um ouvir, um respeito e uma curiosidade sobre o que as pessoas têm a dizer, favorecendo o relacionamento entre o entrevistador e o entrevistado de modo a clarificar o conteúdo e exigir uma postura ética em relação à narrativa.

Com o grupo de não dirigentes optou-se também pela entrevista semi-estruturada seguindo as mesmas questões formuladas para os dirigentes.

### 3.6 Definição de Termos

Tendo como base a revisão da literatura sobre o assunto em questão, os termos usados nesta pesquisa são os a seguir relacionados:

**Organização** - é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio de um grupo, alguma finalidade declarada (KATZ e KAHN, 1973).

**Estrutura Organizacional** - é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. (STONER, 1995)

**Administração** - é a combinação do trabalho e direcionamento dos recursos necessários para atingir os objetivos (HAMPTON, 1983).

**Comprometimento** - respostas que traduzem a identificação das pessoas com os propósitos da empresa.

**Motivação** - é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

**Conflito** - é a discordância ou choques envolvendo objetivos, valores, *status*, percepções ou personalidades que podem ocorrer em nível interpessoal ou organizacional (STONER e FREEMAN, 1996).

**Delegação** - é uma transferência de responsabilidade e autoridade pela execução de tarefas ou assuntos específicos (HORTA, 1991).

**Empowerment** - é um processo pelo qual os gerentes gradualmente, transferem às equipes de trabalho, a responsabilidade e a autoridade, condições essenciais para um desempenho superior (BLANCHARD, 1996).

**Equipe Autogerenciada** - é um grupo de funcionários que trabalham para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulam todos os seus membros a utilizar plenamente o seu potencial (MUSSNUG e HUGLEY, 1998).

**Gestão Participativa** - transformação da relação capital-trabalho com o objetivo de aumentar a cooperação e diminuir o conflito no ambiente de trabalho.

**Mudança Organizacional** - é qualquer transformação capaz de gerar impacto parcial ou total na organização (WOODS, 1995).

**Participação** - um processo no qual o indivíduo está envolvido por completo, contribuindo e aceitando responsabilidades.

**Poder** - é o grau de influência de pessoas ou grupos em relação a idéias ou comportamentos.

**Resistência** - toda e qualquer atitude que através do comportamento reflete a ausência/falta de vontade do indivíduo em aceitar e/ou apoiar a mudança.

**Informação** - é conjunto de dados com um significado que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo.

**Qualidade** - é uma mudança de comportamento voltada à satisfação dos envolvidos.

### **3.7 Limitações da Pesquisa**

Inúmeras são as críticas à pesquisa qualitativa quanto ao seu rigor e controle científico tanto quanto aos seus padrões de objetividade, exigindo do pesquisador um cuidado de procedimentos que venha prevenir interferências nas etapas da pesquisa e suas conclusões.

Acreditando-se que não se pode relatar e conhecer tudo sobre a teoria e a prática referente, ao tema, buscou-se concentrar a pesquisa em variáveis e problemas específicos que foram considerados como mais relevantes.

O estudo de caso tem como uma de suas dificuldades o fato de que a totalidade a ser pesquisada é uma abstração científica construída em função de um problema a ser investigado. "Torna-se difícil traçar os limites do que deve ou não ser pesquisado já que não existe limite inerente ou intrínseco ao objetivo" (GOLDENBERG, 1977, p.33).

A própria complexidade dos fenômenos que ocorrem nas organizações já limita a adoção de um referencial teórico-metodológico, dificultando o entendimento das variáveis que ocorrem no fenômeno estudado.

O estudo de caso, apesar de mostrar-se adequado para a compreensão do problema a ser analisado, não permite a generalização das conclusões alcançadas a outras realidades da organização. Além disto, os instrumentos de coleta de dados primários, a entrevista e o questionário têm o seu conteúdo de respostas relacionado ao grau de credibilidade que o sujeito atribui ao pesquisador. É possível que, apesar da garantia do anonimato, muitas pessoas possam sentirem-se receosas na manifestação de suas opiniões.

Deve ser considerada ainda a subjetividade relacionada à análise de conteúdo própria dos procedimentos qualitativos, não só da percepção do pesquisador, como também da orientação do quadro teórico-metodológico utilizado.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram realizadas com dirigentes e não-dirigentes, sendo que as entrevistas de 1 a 5 referem-se aos primeiros e as demais (da entrevista 5 a 18) aos segundos. A análise qualitativa foi a abordagem que norteou a condensação e interpretação dos dados obtidos a partir de entrevistas, que observaram um "roteiro de entrevista" (Anexo 1), com o objetivo de extrair informações que pudessem ser inferidas das 10 questões, que são apresentadas na seqüência, bem como servir de instrumento para contraposição ou comparação ao objeto de estudo, a partir do referencial teórico. Essa metodologia permitiu a melhor compreensão do discurso, assim como o aprofundamento de suas características e da extração de momentos mais importantes (LUDKE apud VASCONCELLOS, 1998).

### **1. Qual a estrutura organizacional na área de produção antes das mudanças?**

Há uma clara compreensão quanto à estrutura organizacional anterior, inclusive com menções depreciativas em relação à sua operacionalização. Os entrevistados lembram as situações hierárquicas, as dificuldades de trabalho e os resultados alcançados que comparados com os atuais, deixaram muito a desejar. Os comentários identificam de modo esclarecedor como e por que havia problemas na área de produção, e quais as conseqüências em termos de resultados.

*"... antes das mudanças tínhamos os líderes. Cada pessoa tomava conta: tinha 1 supervisor, líder da linha 1, líder da linha 2 e as outras áreas tinham um líder também. Uma pessoa só tomava conta de várias pessoas." (Entrevista 16)*

*"...nós éramos um departamento único cobrindo tanto ônibus, montagem final quanto trine de cabines..." (Entrevista 3)*

Observa-se que o entendimento que as pessoas tinham da estrutura organizacional era formal e hierarquizado, traduzindo obediência e submissão às chefias, revelando com clareza as características comportamentais preconizadas pela teoria referente às organizações piramidais.

*"... a estrutura da nossa empresa onde tínhamos um presidente, diretor, gerente, chefe, supervisor e também os horistas e mensalistas(...)  
(Entrevista 1)*

*"Antigamente você trabalhava na base do supervisor. Tudo o que você iria fazer teria de levar direto ao supervisor. Tudo você tinha de passar por ele. (...) Você tinha de comunicar a ele e ele muitas vezes não tinha autoridade para aquilo, então ele ia passando para frente e cada vez mais, e com aquilo você, às vezes, tinha uma idéia, você ficava preso sem poder expor a sua idéia. Você ficava inseguro. (Entrevista 15)*

É possível ressaltar ainda que as respostas desta primeira questão já apresentam ligação com a seguinte, uma vez que várias pessoas já mencionavam as dificuldades encontradas com essa forma de gestão.

*"...é uma empresa que, pelo menos aqui no Brasil vem a 20 ou 21 anos, trabalhando de uma maneira (...) de uma forma hierarquizada, onde as pessoas ficam esperando uma informação do chefe, supervisor ou gerente para trabalhar". (Entrevista 4)*

*"Antigamente tinha um supervisor que ficava no teu pé quase todo o dia e ali além do supervisor você tinha vários multifuncionais que faziam a mesma função do supervisor, só não tinha a tarjeta escrita: supervisor." (Entrevista 9)*

As respostas dos dirigentes demonstram que apesar da estrutura anterior ser bem definida hierarquicamente, era muito pesada na obtenção dos resultados.

*"...uma estrutura muito pesada com lideranças (...) ao mesmo tempo que começamos a trabalhar um pouco mais com processos..." (Entrevista 1)*

Também os não-dirigentes consideraram a estrutura anterior como obstáculo para o alcance dos resultados, uma vez que a figura do supervisor centralizava todas as decisões dificultando o processo e rapidez de resultados.

*"Tinha um supervisor, tinha um líder, muitas vezes não tão bem preparado e as divergências eram muito grande". (Entrevista 8)*

*"Tudo você tinha de passar por ele. (...) Você tinha de comunicar a ele e ele muitas vezes não tinha autoridade para aquilo... (Entrevista 15)*

## **2. Quais os problemas que existiam no trabalho nessa época?**

Com referência aos problemas encontrados na estrutura organizacional anterior, todos os entrevistados atribuíram às questões hierárquicas a maioria das suas dificuldades. Diversos são os exemplos mencionados, como o distanciamento entre as pessoas, o abuso da autoridade e o descompromisso com as exigências do trabalho.

Todos os entrevistados incluindo os com maior tempo de casa (Vide Anexo 2) mencionaram que o modelo de trabalho adotado era ineficaz e necessitava ser revisto. Os depoimentos a seguir demonstram essa preocupação:

*"... o pessoal (...) que sempre estiveram acostumados a receber ordem (...) e é complicado..." (Entrevista 4)*

*"...trabalhavam muitas vezes desanimados e a qualidade saía ruim, uma série de coisas." (Entrevista 8)*

*"Problemas tinham na época (...), mas naquela época, como estávamos acostumados a receber ordens, a gente estava acostumado a fazer o trabalho sempre tendo alguém na tua retaguarda, o pessoal não se preocupava muito com isso daí (...) mas tinha muita gente que vivia na sombra dos outros. Isto aí é o que acontecia bastante na época." (Entrevista 10)*

A totalidade de respostas relatando problemas existentes relacionados à estrutura e à forma de trabalho demonstra que as novas empresas têm outras prioridades como valorizar as pessoas, flexibilizar a direção e o controle, organizar-se para aprender e criar uma comunidade (GEUS, 1999).

Essa postura de a empresa motivar as pessoas vai ao encontro dos princípios do modelo contingencial de VROOM - diferentes pessoas reagem a diferentes maneiras – a motivação de uma pessoa e o seu esforço motivado poderão influenciá-la a perceber que suas ações poderão alterar o seu nível de desempenho – a expectância.

*"... problemas com o humanware, para com as pessoas, pois estaríamos introduzindo um novo produto uma nova plataforma, mais complicado (...) e treinamento de pessoal. (Entrevista 1)*

*"...eu tinha algumas datas como projeto e tinha algumas mudanças bastante significativas para serem feitas e eu precisa motivar todo o grupo a que começassem a acreditar, que o que nós estávamos falando ali sobre novos projetos iria acontecer." (Entrevista 2)*

Cabe ressaltar que as pessoas experimentavam um desconforto quando sujeitas a este tipo de gestão, conforme os depoimentos a seguir:

*"...existia um certo atrito, quando você ia falar alguma coisa ao montador ele já te olhava com cara feia (...) não existia aquele ânimo na pessoa de trabalhar, você já vinha meio bravo de casa (...) chegava aqui e vinha mais cobrança em cima dele, não existia aquele comprometimento todo". (Entrevista 5)*

*"...os problemas que a gente tinha era a falta de comunicação. (...) o trabalhador sempre tinha algumas idéias a passar, mas sempre esbarrava em algum lugar. A falta de comunicação, a falta de oportunidade (...) uma série de dificuldades. (Entrevista 8)*

Segundo PAIVA (1999), não faz sentido que se tente uma organização interna calcada em uns poucos ditando o que muitos devem fazer, conforme o seguinte depoimento:

*"...era muito difícil (...) era muita pressão porque você trabalhava com um supervisor nas tuas costas e você via muita coisa errada e você não tinha como ajudar, você não tinha ferramentas". (Entrevista 9)*

Para os dirigentes, era desgastante o manejo das situações problemas, requerendo adequações a dificuldades que não eram solucionadas de imediato e eram recorrentes na manifestação:

*"...você ia passando informação do diretor para o gerente, do gerente para o chefe, do chefe para o supervisor, do supervisor para o pessoal operacional. Então (...) um problema que surgia na área, demorava muito tempo para chegar ao nível do operador..." (Entrevista 4)*

Para os não-dirigentes as respostas revelam uma dificuldade tida como intransponível, dada a figura do supervisor que interferia, e nem sempre de maneira positiva e adequada, nas situações de trabalho.

*"... você não tinha como falar, porque a própria hierarquia que existia (...) eles não permitiam que você se soltasse, então você tinha de ficar exprimido naquele canto ali e esperar a ordem da chefia. (...) Você guardava só para você. (...) dependia do próprio colega porque tinham alguns, do próprio grupo que levavam tudo ao chefe. (...) ele ganhava certa promoção em cima de você. Às vezes, você nem falou certas (...) mas ele já levava direto e lá era outra coisa. (...) Então o resto não fazia parte. Às vezes tinha lá um (...) mas que às vezes tinha melhores idéias do que aquele grupinho, porém eles não pegavam a opinião desta pessoa. (...) as pessoas se retrancavam dentro de si mesmas e não se soltavam". (Entrevista 15)*

*"... um pouco de dificuldade para se comunicar com a chefia, mesmo o pessoal (...) ficava muito fechado, cada um queria pegar sua IO, fazer aquilo e mais nada." (Entrevista 18)*

Muitos são os autores, como SPECTOR (1998), DENTON (1995), DRUCKER (1998) e KATZENBACH (1989), que relatam casos em que as organizações têm perdido a lealdade de seus funcionários, necessitando responder com flexibilidade de estrutura e, ao mesmo tempo, buscar estratégias que se adequem a esse novo ambiente. As respostas anteriores dão conta de que esta mudança já se encontrava em processo de amadurecimento, ao menos no que diz respeito à sua concepção.

### **3. Quais os fatores que determinaram as mudanças?**

A maioria dos entrevistados, tanto dirigentes como não-dirigentes, indica os mesmos fatores causantes da mudança como necessidade de renovação da fábrica, aumento de competitividade, redução de custos, atualização tecnológica, novas metodologias de trabalho e aumento do comprometimento e satisfação dos empregados.

As respostas obtidas com o grupo de dirigentes mostra um conhecimento mais profundo e abrangente quanto às causas das mudanças, enquanto as respostas dos não-dirigentes são mais pontuais revelando pouca visão estratégica e tática das necessidades de alteração organizacional.



*"A empresa quer, então vamos trabalhar para dar certo. No começo a gente teve algumas barreiras, mas com o tempo (...) foi vendo que aquilo ali estava atrasado (...) nadando contra a própria corrente..." (Entrevista 20)*

A maioria dos entrevistados indica os processos como fatores determinantes das mudanças na estrutura e na maneira de trabalhar, embora a profundidade de suas percepções sobre o processo esteja relacionada à posição e abrangência do cargo na estrutura anterior.

*"...início ou final de 1996, a implementação de um novo produto (...) quando foi aprovado fazer um investimento de mais ou menos US\$ 150 milhões para renovar a fábrica (...) o novo investimento seria pensando em software e humanware, (...) e também uma visão de nosso presidente mundial, de diminuir os níveis dentro de nossa empresa. (...) A idéia era baixar e tentar diminuir alguns níveis de supervisores e chefes" (Entrevista 1)*

*"A necessidade de nós mudarmos a nossa forma de gerenciamento, digamos de pessoas em nossa organização. (...) tínhamos a proposta de uma nova fábrica (...) todo esse processo começou da seguinte forma: como colocarmos uma tarefa, uma linha para funcionar com as mesmas pessoas, um produto completamente novo, de alta tecnologia, um investimento (...) novas metodologias, um comprometimento maior dos funcionários (...) e o que nós não poderíamos ter eram pessoas com a mesma cabeça (...) tudo é novo, tudo é moderno, tudo é diferente, mas você tem as mesmas pessoas." (Entrevista 2)*

Para os dirigentes, as causas da mudança têm uma dimensão mais ampla, identificando-se investimentos, fatores de investimento e preocupação com *software* e *humanware*, bem como as conseqüências de uma estrutura organizacional mais horizontalizada:

*"...nós tivemos de adaptar o nosso conceito para trabalhar sem uma estrutura hierárquica pesada atrás disso. (...) foi a grande novidade, ou seja, tirar a estrutura hierárquica que era uma pressão..." (Entrevista 3)*

*"...tínhamos uma fábrica completamente nova para iniciar atividade e quando a gente iniciou este projeto (...) nós pensamos em um produto novo(...) e junto com o produto novo, uma instalação completamente nova, com automações e uma série de inovações tecnológicas (...) e no decorrer*

*desse projeto esta faltando alguma coisa a mais ou seja, a gente está implementando um produto novo, uma instalação nova, uma tecnologia nova e como é que vão ficar as pessoas. (...) Então começamos a pensar (...) como que a gente iria trabalhar a partir daquele momento. (Entrevista 4)*

Para os não-dirigentes as causas são mencionadas de maneira pontual, voltada a resultados organizacionais que precisaram ser alcançados:

*"...nós recebemos a informação de que iria haver uma mudança na estrutura. Tirar e dar maior autonomia para os operadores. O supervisor iria ficar de fora, como um observador". (Entrevista 12)*

*"... a princípio a gente ficou meio (...) como é que o pessoal vai se agrupar (...) como vamos fazer, será que vai dar certo, então ficou aquele impasse." (Entrevista 18)*

#### **4. Como a mudança foi conduzida?**

Nas respostas dos entrevistados ficou evidenciada, dependendo da posição hierárquica que cada um tinha da estrutura organizacional anterior, a percepção do mérito de como o processo de mudança foi conduzido.

Para os dirigentes o processo foi planejado, procurando sensibilizar e ouvir as pessoas envolvidas, enquanto estas foram instadas a participarem de um processo que já definido e em andamento.

Dada a velocidade com que o processo ocorreu e as dificuldades que tiveram que ser administradas, pode-se dizer que a quase a totalidade dos empregados adotou uma postura favorável às mudanças, conforme as seguintes afirmações:

*"...a empresa quer cada vez aumentar mais o seu patrimônio, sei lá (...) se ela acredita nisto, tem muita coisa palpável aí (...) então a tendência é aumentar, crescer a empresa e, automaticamente as equipes, as pessoas, vão crescer juntas..." (entrevista 14)*

Nesta questão os respondentes demonstram coerência em suas avaliações, deixando claro que tanto os dirigentes quanto os não-dirigentes enfrentaram o processo de mudança de uma forma positiva:

*"Eu falei com o presidente (...) sobre diminuir os números de níveis e apresentei propostas para diminuir a liderança de 42 pessoas para 7 pessoas (75%). O que nós combinamos: fazer uma apresentação para a diretoria e mostrar o que se quer fazer. Fizemos isto e o resultado foi que os outros também acharam uma boa idéia. (...) o que foi implementado foi que vamos diminuir os nossos níveis (...) e estamos dando muito valor aos funcionários porque (...) são os maiores investimentos que nós temos em nossas empresas. (Entrevista 1)*

*"... a gente recebeu a coisa assim até com um pouco de surpresa. Quando a gente recebeu já tinha toda o esquema montado e a gente meio que assustou com isso, porque a empresa já vinha investindo nisto (...) e a gente não sabia porque essas informações não chegavam até a gente (...) Quando a informação chegou foi muito rápido..." (Entrevista 8)*

Um ponto importante é que os empregados da Volvo têm um bom grau de formação, a maioria com o Segundo Grau (Vide Anexo 2), o que revela melhor aceitação de alterações, além de um elevado nível crítico em relação à organização e às pessoas.

*"... é uma mudança no comportamental. (...) porque se nós continuássemos com os mesmos processos, com os mesmos vícios (...) Então nós propusemos que deveríamos fazer um processo diferente trabalhando muito o lado comportamental. E aí surgiram (...) as equipes autogerenciáveis. (...) Ao mesmo tempo que nós iríamos definindo as equipes nós iríamos, em alguns casos, realocando pessoas, algumas sendo demitidas, sendo afastadas por 'n' razões". (Entrevista 2)*

*"Nós tivemos de criar estruturas internas, mas, nomeando coordenadores, ou pessoas, não de confiança, porque todos são de confiança, mas que pudessem nos ajudar no fluir das atividades..." (Entrevista 3)*

Outro fator relevante é que foram realizados treinamentos direcionados às questões de autogerenciamento passando 100% dos empregados pelos programas de sensibilização para equipes autogerenciáveis.

*"...eu comparo esse processo de implementação de equipes autogerenciáveis como construir uma casa ou então criar um filho. Quando você constrói uma casa você pensa que, no momento em que*

*você terminou (...) aí aquela primeira parte da casa você tem de reconstruir, você tem que reformar..." (Entrevista 4)*

*"...a gente foi convocado pela empresa para a gente fazer mudanças no processo de trabalho do dia-a-dia. (...) foi vinculado trabalhar em equipe auto-gerenciáveis, ou seja, pessoas fazendo o seu trabalho no dia-a-dia, exercendo a sua função..." (Entrevista 11)*

*"Isto significa que (...) precisamos envolver e precisamos dar treinamento. (...) Foi um processo que nós ousamos avaliar (...) avaliar as pessoas; nós fomos obrigados a também mandar pessoas embora [demitir] (...) Se você tem gente que não faz um esforço para ser parte de uma equipe (...) acho que nós fizemos é lutar com mais força, fazendo as mudanças passo a passo, bem cuidadoso (...) em atropelos, sem correrias (...)" (Entrevista 1)*

*"...o treinamento (...) O pessoal começou devagar, colocando na cabeça; as pessoas que estavam mais, pois têm pessoas que estão sempre prontas para a mudança, tem pessoas que tem resistência. Não foi fácil e não foi lento. (...) foi de acordo com o que deveria ser. (Entrevista 16)*

##### **5. Quais os fatores facilitadores do processo de mudança?**

As entrevistas revelam haver um entendimento quanto ao planejamento e à condução das mudanças que envolveram todos os empregados. Isto pode ser atribuído ao fato de que tanto os dirigentes quanto o processo de sensibilização e treinamento fizeram o repasse adequado da nova filosofia de trabalho dentro da *"nossa organização aberta a modificações."* (Entrevista 3)

A rapidez e a facilidade com que as novas idéias foram assimiladas demonstra claramente um esforço conjunto entre os envolvidos de procurarem conhecer em detalhes a nova proposta. Por outro lado, a disponibilidade da maioria dos entrevistados e o relato a respeito dos seus pares indicam um forte desejo e a necessidade de alterações no trabalho, conforme o seguinte depoimento:

*"...o que fiz foi realmente dar apoio; muitas vezes eu verificava qual era a proposta deles para poder apoiá-los (...) acho que nós precisávamos dar liberdade a cada chefe...(Entrevista 1)*

Na análise desta questão destaca-se um ponto importante, que todos os entrevistados consideram, a mudança com ganhos individuais, em grupo e organizacionais, conforme os depoimentos:

*"Agora somos mais rápidos quando falamos de reagir e melhorar erros dentro de nosso processo (...) Outro fator é o treinamento de pessoal e nós conseguimos até que o pessoal se sinta mais envolvido no dia-a-dia do processo (...) e isto significa que ele (pessoal) quer ser treinado e ser preparado para o futuro". (Entrevista 1)*

*"...a nossa organização é muito aberta à modificações. (...) nós brasileiros em geral, (...) estamos muito abertos à modificação, por natureza. É diferente de outras culturas..." (Entrevista 3)*

*"Existe um comprometimento maior e se o pessoal está fazendo é porque está gostando do que está fazendo, não está fazendo mais por obrigação (...) A diferença ficou na própria convivência com o pessoal. (...) hoje o pessoal já escuta e diz: 'vou melhorar, não vai acontecer mais isso. Então existe uma comunicação bem grande..." (Entrevista 5)*

*"... você próprio tem a liberdade de ir atrás, de resolver o problema." (Entrevista 6)*

*"O pessoal está na mesma meta, mesmo objetivo, na mesma linha (...) um favorece o outro e todo mundo está correndo atrás do mesmo objetivo. (...) a responsabilidade (...) a responsabilidade do grupo ficou comparada com a responsabilidade que o supervisor tinha antes". (Entrevista 9)*

*"...essa modernização para as equipes hoje autogerenciáveis, ela dá autonomia para que as pessoas tomem sua decisão e tenham liberdade de auto criação." (Entrevista 17)*

Outro ponto positivo foi a horizontalização da estrutura organizacional, que proporcionou uma maior comunicação e aproximação das pessoas:

*"...a questão da comunicação, o relacionamento, fantástico e não tem problemas com o 'disse me disse' (...) hoje liberou geral, e esse liberar geral envolveu todos na mesma responsabilidade." (Entrevista 8)*

*"... a aproximação das pessoas. Como você tem mais autonomia, mais liberdade, você tem como chegar (...) e falar..."(Entrevista 12)*

*"Hoje é muito grande o diálogo e você tem acesso a qualquer pessoa. Antigamente você olhava para o supervisor, o gerente, ficava meio receoso e hoje não, (...) é diferente, bem mais aberto". (Entrevista 14)*

Tanto para os dirigentes quanto para os não-dirigentes o apoio da diretoria foi decisivo para todo o processo, uma vez que garante credibilidade às propostas. A adesão, o apoio da alta gerência são variáveis importantes neste processo, porque simplesmente não vão muito longe sem o apoio da alta gerência, sendo necessários fortes indícios de que este comprometimento (apoio) vai além do mero discurso. (DENTON, 1995 e SPECTOR, 1998):

*"... nós estávamos mexendo com toda a organização, numa fase de transição, mexendo com pessoas, com estrutura hierárquica, então o impacto ia ser muito forte (...) Então, o que nós fizemos: nós nos aliamos, (...) ao RH, mostrando a necessidade de uma mudança que já vinha de dentro da organização (...) ou seja, quisemos fazer alguma coisa em relação à nossa estrutura hierárquica e ao mesmo tempo dentro do grupo. (Entrevista 2)*

*"O primeiro fato essencial foi a nossa diretoria aprovar e vender muito bem essa idéia. Então, o primeiro passo é o apoio da diretoria que a gente teve. Não adianta sugerir um projeto, sem ter um apoio, tanto no aspecto de idéia quanto no aspecto de financiar, isso envolve treinamento e o nosso treinamento eu não considero como despesa, mas como investimento..." (Entrevista 4)*

## **6. Quais os fatores dificultadores do processo de mudança?**

Alguns respondentes acreditam que foram poucos os fatores dificultadores ao processo de mudança, mas que, considerados do ponto de vista individual, foram fortes, chegando a *"muito traumático"*. (Entrevista 2)

A questão do novo papel, a velocidade do processo, a precisão das informações e a mentalidade pouco aberta às mudanças foram freqüentemente mencionadas como obstáculos ao processo de implantação. Mudança é sempre ameaçadora, segundo WILSON (1996) "Não apenas existe a incerteza do novo, como também a perda de um amigo confiável – o modo como sempre fizemos as coisas por aqui".

A afirmação de que ainda hoje existem pessoas com dificuldade de assimilar o conceito autogerencial pode ser entendido por depoimentos como este:

*"... mas as modificações nos afetam, nos chacoalham um pouco. Então tivemos uma série de questões a serem apagadas, uma série de questões a serem arrumadas..." (Entrevista 3)*

Pelo conjunto de respostas obtidas, ficou claro que, dentre outros pontos dificultadores do processo de mudança, a percepção de cada respondente influenciou sobre cada posicionamento:

*"...somos neste momento entre 800 a 900 pessoas, e eu preciso ser cuidadoso pois 7 pessoas não é muito e talvez podemos aumentar o número de pessoas de novo (...) um dos problemas é que (...) tinha problemas em gerenciar 11 pessoas; (...) quase não conseguia dar atenção suficiente para 11 pessoas..." (Entrevista 1)*

*"...o tempo de implementação foi muito rápido, ou seja, nós queríamos ter um processo um pouco mais lento, mais gradativo, mas como a idéia era tão boa (...) nós tivemos de fazer (...) em um prazo muito pequeno. (...) O segundo ponto foi nós não termos preparado também essas pessoas para lideranças para essa mudança. (...) sempre estiveram acostumados a receber ordem e é complicado (...) muitas vezes eles não tomavam nenhuma atitude porque estavam esperando decidir. E outras vezes tomavam atitudes erradas porque achavam que estavam tomando atitudes certas. O terceiro ponto foi tentar tratar as equipes autogerenciáveis de uma forma generalizada (...) é um erro tentar generalizar. (...) três foram os itens: o tempo, liderança, falta de preparo e generalização."(Entrevista 4)*

*"...falta algum aspecto de comunicação. (...) é a falta de comunicação (...) (Entrevista 9)*

As respostas dos dirigentes demonstram que, apesar do preparo que tiveram para lidar com as novas situações, no momento em que elas ocorreram, o processo não foi tão simples como esperado. A mudança é difícil de ser feita, explica FRITZ (1997, p.74) porque as pessoas não entendem o que realmente conduz suas organizações. "O pensamento é o seguinte: 'aqui está o problema, o que devemos fazer com ele?' Não é dada atenção de entender porque as

condições são da forma que são, só acontecendo o suficiente para iniciar e agir para mudar as condições":

*"...o processo de implantação ele foi muito traumático, porque nós cometemos alguns deslizes, alguns enganos, principalmente na questão da chefia intermediária (...) porque nós antecipamos 1 ano de extinção dessas funções, não das pessoas, mas das funções e dos cargos, nós não tínhamos ainda nada definido..." (Entrevista 2)*

*"Relacionamento. (...) é um fator que vem a pesar bastante, porque têm pessoas que são novas, tem capacidade de acompanhar qualquer movimento (...) e têm pessoas que possuem mais tempo, que tem maior experiência, que tem uma dificuldade enorme de se adaptar..." (Entrevista 10)*

*"...a teimosia (...) já não é nem comportamental, é a que pessoa não aceita que está errada, ainda existem aquelas pessoas que teimam com você, mesmo vendo que não está certo ele ficar teimando. (...) tem gente que não se acostumou até hoje". (Entrevista 14)*

## **7. Qual a estrutura organizacional da área de produção atualmente?**

As entrevistas tendem a destacar fatos que estão ligados ao seu setor, mas demonstram uma clara visão do todo, destacando a nova maneira de trabalhar em equipe. A percepção das pessoas vai além dos seus postos de trabalho, relacionando situações que têm a ver com uma cadeia de fatores interdependentes entre as pessoas, as equipes e a empresa. "As equipes não precisam de chefes (...). Desenvolvem a capacidade de autogerência e autoliderança. Estimulam internamente a iniciativa, a noção de responsabilidade, a criatividade e a capacidade de resolução de problemas." (MANZ E SIMS, 1996, p. xxiii)

Este alargamento de visão sugere um maior autodirecionamento da pessoa e uma melhor compreensão do todo em relação a suas partes, embora não seja esta uma ocorrência generalizada, conforme o seguinte depoimento.

*"...Ela era de uma estrutura hierárquica tradicional e eu assumi (...) com uma estrutura hierárquica horizontal, totalmente nova". (Entrevista 3)*



Pelas respostas, fica evidente que a estrutura organizacional da área de produção é entendida de maneira clara e objetiva, inclusive havendo cobranças quanto a sua melhor transferência, conforme esta manifestação:

*"...a situação atual onde temos 1 diretor, 7 gerentes e abaixo deles todas as pessoas, sendo que alguns gerentes têm em seu comando em torno de 300 pessoas. (...) não é possível (...) gerenciar 300 pessoas e geramos, então, equipes gerenciais, onde cada equipe tem uma responsabilidade maior neste momento..." (Entrevista 1)*

Também fica claro que a compreensão entre a estrutura organizacional anterior e a atual é desejada e leva vantagem significativa sobre a anterior:

*"... hoje você tem mais facilidade de chegar até a sua diretoria, você tem mais facilidade de contato com o RH, (...) então, a gente chega com mais facilidades, a gente vê um problema (...) a gente pode correr atrás, ficou tudo mais fácil..." (Entrevista 9)*

*"Hoje a gente tem contato direto com eles. A gente conversa com eles. (...) a equipe traz os problemas, a gente leva a eles e eles já dão a resposta em seguida. Então o sistema mudou totalmente para melhor..." (Entrevista 15)*

Tanto para os dirigentes quanto para os não-dirigentes, as opiniões revelam que a estrutura organizacional atual é adequada nas suas bases e as equipes foram planejadas e construídas de acordo com as prescrições da literatura "...os executivos precisam estar dispostos a delegar parte de sua autoridade à equipe para que ela tenha uma chance real de sucesso. Renunciar a esse controle pode ser um desafio para alguns executivos" (MUSSNUG e HUGHEY, 1998):

*"...administrativas são 4 embaixo dessa remontagem nós temos 11 equipes, sendo 9 (...) no processo on line e 2 no off line. (Entrevista 2)*

*"... na área de solda: 9 equipes, na área de pintura 6 equipes e na área de montagem final de cabines mais 5. Então são 20 equipes." (Entrevista 4)*

*"Hoje a gente tem um trabalho mais diferente que foi a divisão das chefias e esses que substituíram o cargo do chefe..." (Entrevista 21)*

Embora a estrutura atual seja clara para os respondentes, existem restrições à forma como está sendo utilizada, conforme a seguinte opinião:

*"Tem que ser um pouco mais aberto entre o próprio pessoal de cima para conosco, pois às vezes eles escondem um pouco o jogo, e a gente às vezes fica meio perdido". (Entrevista 5)*

### **8. Exemplifique as situações do empowerment**

A percepção de todos os entrevistados é de que, por intermédio das equipes autogerenciáveis, mudou a forma de trabalhar, com maior responsabilidade sobre as atividades do dia-a-dia.

Dependendo da divisão em que os respondentes se encontram é possível perceber uma maior ou menor maturidade no grau de funcionamento da equipe, mas todos responderam com a compreensão e a prática de maior autonomia e satisfação no trabalho.

Para todos os respondentes, as alterações na estrutura e maneira de trabalho foram de significado positivo, conforme estas declarações:

*"...nós passamos a eles que eles deveriam definir o perfil das novas pessoas que nós queríamos contratar (...) o perfil que eles queriam do novo funcionário que vai ser parte do grupo deles. Eles também foram envolvidos mais no follow-up dos custos que eles tem dentro dos grupos deles. (Entrevista 1)*

*"...os funcionários envolvidos na produção recebessem as informações, treinamentos a posterior, acompanhamentos, reciclagem, então, o grande sucesso desse método de administração..."(Entrevista 2)*

Os respondentes demonstram ter a noção de *empowerment*, praticando e fazendo cobrança quando o conceito é desconsiderado, como exposto nas seguintes opiniões:

*"...o pessoal participa diretamente tanto no apontamento dos problemas quanto na solução dos problemas (...) eles participam e trazem informação direto do processo (...) E a outra questão que é fundamental é a integração (...) sentarem, discutirem os aspectos e os problemas...." (Entrevista 4)*

*"...o pessoal entrou mesmo no espírito de equipe, estão se envolvendo mesmo de corpo e alma, o pessoal está envolvido."(Entrevista 5)*

Para os dirigentes que tinham o conhecimento do processo de mudanças como um todo, o *empowerment* teve um fator facilitador na antecipação e no ensaio das situações que seriam gradativamente passadas para os não dirigentes:

*"...vamos liberar mas você tem que ser responsável e não vai precisar de estar ninguém na cola de vocês, vocês têm de ser responsáveis mesmo. (...) As pessoas respeitam (...) porque todos estão envolvidos no mesmo processo e com a mesma responsabilidade. (...) é sinônimo de modernidade, compromisso, união, compartilhamento, qualidade, quantidade, lucro, resultados, benefício ao trabalhador e, satisfação do cliente." (Entrevista 8)*

*"...atingimos um determinado nível de empoderamento dessas equipes nesse momento. (Entrevista 3)*

Para os não-dirigentes, o impacto desta nova situação em lidar com o trabalho de uma forma mais autônoma foi bem absorvido, conforme as seguintes afirmações:

*"Se eu achar alguma coisa errada sendo que eu posso consertar, porque é que eu vou tentar achar um culpado. (...) todo mundo sabe o que está fazendo, a maioria do pessoal é profissional (...) conhece muito bem o produto. Tem que confiar um pouco mais no pessoal, tem de deixar o pessoal fazer o que sabe". (Entrevista 11)*

*"...com as mudanças, nós tivemos a liberdade de tomarmos as decisões necessárias. Deu um problema, nós resolvemos e só comunicamos ele. Ele fica sabendo do problema mas não dependemos dele para tomarmos a decisão". (Entrevista 12)*

## **9. Quais os resultados alcançados com as mudanças?**

Todos os entrevistados nesta e em outras perguntas forneceram diversos exemplos de iniciativas, projetos, ações e resultados alcançados com a nova maneira de trabalho.

As pessoas tendem a destacar que estes índices são expressivos em indicadores de qualidade, absenteísmo e motivação para um melhor desempenho. Por outro lado, deram a entender que o aumento de atividades para um membro pode significar a redução do número de pessoas para uma mesma tarefa, favorecendo com isso uma redução no número de pessoas na empresa.

Algumas dessas ressalvas podem ser extraídas de depoimentos como:

*"...foi uma experiência muito boa, pois diminuimos o número de lideranças e estamos dando mais responsabilidades ao pessoal.(...) nós diminuimos o número de supervisores, não temos mais supervisores, nós trocamos para uma função que é coordenador (...) nós cortamos algumas funções de mensalistas (...) temos um benefício que é grande, com certeza." (Entrevista 1)*

Embora nem todas as equipes estejam trabalhando da maneira preconizada pelos teóricos, é possível afirmar que todas têm a noção de suas responsabilidades faltando a cada uma um amadurecimento natural em sua etapa de desenvolvimento, como demonstram as seguintes afirmações:

*"Com as equipes autogerenciáveis nós temos, por exemplo, a questão da qualidade, questão da redução do custo e das despesas operacionais (...) nada disso acontece sozinho. O que nós estamos fazendo hoje coma as EAGs, era o trabalho que nós dávamos ou delegávamos para uma única pessoa, ou um grupo de pessoas que eram os supervisores e os chefes. (...) nós fazíamos as mesmas coisas que fazemos hoje (...) a única diferença é que ao invés de você estar discutindo com um grupo de 5 ou 10 pessoas, hoje você trabalha com todo o departamento, falando a mesma linguagem, então, as pessoas hoje estão muito mais informadas, sabem o que está acontecendo (...) hoje eu sei (...) aonde está o foco do problema, porque o que a equipe traz é bem diferente..." (Entrevista 2)*

*"...eu diria que 40% das equipes estariam trabalhando de uma forma, do jeito que se esperava, um número muito bom. Se nós olharmos um pouco para atrás (...) eu diria que em torno de 60% de nossas equipes estariam andando da maneira que a gente esperava. Muito melhor do que bom." (Entrevista 4)*

Para os dirigentes, as respostas expressas em números e resultados qualitativos demonstram que os resultados conseguidos com o *empowerment* e a estrutura mais achatada favoreceram tanto às pessoas quanto as exigências da organização:

*"...seja arrojado (...) a nível de desenvolvimento das pessoas, treinamento, a parada de 3 dias de produção, para que todos os funcionários envolvidos recebessem as informações, treinamentos a posterior, acompanhamento, reciclagem..." (Entrevista 2)*

*"...nós atingimos um determinado nível de empoderamento dessas equipes (...) tem um gráfico de apoderamento que vai um pouco além daquilo que eles fazem hoje. (...) E para que a gente verifique se os nível de empoderamento ou o apoderamento está satisfatório, nós decidimos fazer um PDCA ao final de cada etapa..." (Entrevista 3)*

A percepção dos não-dirigentes prende-se mais aos resultados alcançados individualmente, realçando as vantagens conseguidas pelo trabalho em equipe, o que vem contribuir para a satisfação pessoal de cada membro:

*"...se fosse depender do próprio grupo, eu acho que já estava bem próximo de dizermos: nós já somos criadinhos, já somos crescidinhos, nós já temos bala na agulha." (Entrevista 7)*

*"O crescimento individual (...) Você tem vontade de aprender, você tem vontade de conhecer, esse é o sistema ideal, porque você vai atrás, você se informa, você conhece, você vê coisas novas, então, excelente como desenvolvimento pessoal". (Entrevista 12)*

*"... dá essa liberdade (...) hoje se trabalha na descentralização, então a descentralização ela dá automaticamente, essa autonomia para ele ter o seu próprio comportamento, baseado nesses sistemas autogerenciáveis". (Entrevista 17)*

## **10. Qual o futuro desta nova forma de trabalhar?**

As opiniões sobre esta nova maneira de trabalhar em equipe e com maior responsabilidade expressam a percepção de continuidade e melhoria, sendo impensável, neste momento, qualquer forma de retrocesso, ou seja, trabalhar como da forma anterior.

Fica caracterizada pelas respostas obtidas, que a atribuição de maior empoderamento às pessoas e o aumento de atividades no trabalho são percebidos com uma situação desejável e já consolidada na área industrial, não sendo considerada uma eventual volta ao sistema hierárquico anterior. A retomada ao modelo antigo parece fora de questão, de acordo com as respostas a seguir:

*"...é meio difícil de explicar, porque a gente vê o que as pessoas comentam, assim no grupo, por exemplo, o autogerenciável é só para encher lingüiça, outros já acham que isso é bom, outros acham que o grupo não pode decidir e tem que ser a chefia que tem de tomar a decisão. Na minha opinião não volta mais como era antes. (...) já que estamos aqui, ninguém mais gostaria de voltar. O negócio é ir sempre para frente, seguir adiante." (Entrevista 7)*

A percepção da maioria dos respondentes, representando uma faixa etária de pouca idade (Vide Anexo 2), é de que o modelo de gestão adotado tem resultados significativos para as pessoas e para a empresa, sendo difícil a sua substituição pelo modelo anterior, o que vem ao encontro dos autores que manifestam o alto grau de satisfação das pessoas que experimentam o *empowerment*:

*"...não é febre passageira, é como direito adquirido (...) as pessoas agora viram que podem contribuir pelo processo de uma maneira mais eficaz, ou seja elas podem dar idéias. (...) eu acredito que não vá mudar porque amanhã vem outro presidente, então a filosofia pode mudar (...) Então seria regredir no tempo se a gente voltasse a trabalhar da maneira antiga. (...) o que eu vejo é só crescimento, principalmente nessas equipes, porque elas não vão se contentar só a trabalhar na parte convencional, elas vão querer participar a cada vez mais. E se isso tiver dando resultado como está dando hoje, não tem porque acabar." (Entrevista 4)*

*"EAGs é a importância para as pessoas importantes. A pessoa é tão importante para a equipe como a equipe é importante para a pessoa." (Entrevista 8)*

Tanto para os dirigentes quanto para os não-dirigentes, a opinião é de que o novo modelo precisa ainda ser consolidado e merece modificações para o alcance da eficácia: alterações estas que seguem o processo de melhoria contínua preconizado pela teoria quanto ao desenvolvimento das equipes:

*"...porque todos estão envolvidos no mesmo processo e com a mesma responsabilidade. (...) EAGs para mim é sinônimo de modernidade, compromisso, união, compartilhamento, qualidade, quantidade, lucro, resultado, benefício ao trabalhador, e satisfação ao cliente. Para mim representa isso, uma equipe autogerenciável." (Entrevista 8)*

*"É um negócio que veio para ficar. Não é um estudo (...) que veio para teste e se de um ano para o outro não dá certo, cai fora, não. Vai haver um estudo para ver o que está errado, tentar melhorar para sempre continuar e não só ficar dentro de uma empresa pois seria a melhor maneira de cada funcionário mostrar o seu potencial." (Entrevista 13)*

Os conteúdos obtidos nas entrevistas tanto com os dirigentes quanto com os não-dirigentes demonstram que a implantação de mudanças na área industrial da empresa foi percebida como necessária e até desejável em face das exigências de globalização e competitividade da empresa.

Não se pode deixar de considerar também a necessidade de um maior e melhor engajamento entre a produção e os gerentes, embora os resultados obtidos ainda não tenham sido mensurados de maneira detalhada. Mas existem indicadores favoráveis à adoção de uma gestão horizontalizada que de modo diretamente observável trouxe manifestações generalizadas de melhoria constante nos produtos e serviços, e sobretudo no aumento do comprometimento e satisfação das pessoas.

Pelos depoimentos obtidos, as dificuldades de implantação de um sistema inovador de trabalho trouxeram resistências que precisam ser trabalhadas, uma vez que o processo como um todo tem ainda pouco tempo de vigência.

De modo geral, pode-se dizer que a fase de transição em andamento está ocorrendo de maneira lenta, mas de forma consistente nas suas propostas, recebendo poucas restrições estruturais, tecnológicas e comportamentais para sua implantação.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As muitas transformações presentes no ambiente empresarial são capazes de provocar alterações, as mais diversas, não só na estrutura, mas também, na tecnologia e no comportamento das pessoas, como tentativa de enfrentamento das diversas ameaças à produção e satisfação dos clientes. Neste sentido são experienciadas, nos processos internos das organizações, reações de dirigentes e não-dirigentes a alternativas que se propõem solucionar problemas.

Entender a organização, o seu comportamento e o de seus líderes, assim como entender o comportamento dos colaboradores (rejeição/aceitação, em ambos os casos), torna-se primordial para proceder a toda e qualquer mudança, seja ela estrutural ou comportamental. (KATZ & KAHN, 1973)

Este estudo que aborda as alterações nos níveis hierárquicos, antes estratificados, e uma maior delegação de decisão aos níveis de subordinação (*empowerment*), requer uma larga compreensão do processo de mudança, como forma de propiciar subsídios ao planejamento e à implementação das etapas deste processo.

As alterações estruturais da Volvo, no período de 1997 a 1999, provocaram um questionamento básico abrangendo três indagações: a primeira sobre o momento anterior e posterior à mudança, a segunda sobre as reações dos envolvidos e a terceira sobre os resultados alcançados.

A primeira, detectar principais percepções e dos dirigentes e não-dirigentes no período anterior e posterior à implementação do *empowerment*, é uma preocupação que se pode constatar na concepção de SENGE (1990), que aponta o pensar e o perceber as organizações, suas estruturas e maneiras de agir estando ligadas à falta de percepção das evidências das questões organizacionais, resultado esse da deficiência de aprendizagem da organização. DENTON (1995) afirma que as mudanças drásticas ou não, afetam, na realidade o ambiente organizacional na sua transição. “Ela afetará não só a forma de execução do trabalho, mas a nossa interação com os outros...”

Também a percepção de FISHER (In: DENTON, 1995) alerta que na organização tradicional, a atenção do dirigente se concentra nas pessoas que



ocupam na hierarquia posição superior à dele e não nas que estão em nível inferior, fazendo-o esquecer dos clientes e dos fornecedores e voltando-se só para dentro de si mesmo, ao invés de voltar-se para o mercado (o cliente).

A segunda, que trata da averiguação das reações dos dirigentes e não-dirigentes provenientes das alterações na estrutura da organização e dos novos procedimentos adotados – objetivo geral deste estudo -, encontra-se respaldada nas concepções de autores como DENTON (1995), FISHER (1995), WELLINS (1994) e MANZ e SIMS (1996), quando relatam que, o nível gerencial é o que mais dificuldade tem em se adaptar à nova filosofia. Os sentimentos de perda de poder e status são uma das principais razões de se impor dificuldades na implementação de uma nova cultura. (WELLINS et al., 1994).

Segundo DENTON (1995) o gerenciamento participativo já existe. O que é recente é o fenômeno da horizontalização e, à medida que diminuem os níveis da organização, muda significativamente o relacionamento entre os integrantes da organização, reorganizando-se a estrutura do poder (decisão). O mesmo autor salienta que “...se houvesse mais eficiência ou confiança, muitas decisões não precisariam ser tomadas.” A maior parte do processo decisório não é necessário, é repetitivo.

MANZ e SIMS (1996, p. 2), corroboram ao afirmarem que “A transmissão do poder e do controle aos níveis mais operacionais da organização pode ser um processo intimidador para os gerentes, resultante em grande parte de seu próprio sentimento de perda de status e poder”.

Na terceira, a investigação da influência das mudanças na estrutura horizontal e *empowerment* mediante os resultados apresentados nas unidades de produção (cabines, motor, caminhões), encontrou validação nos ditos de WELLINS et al., (1994), MANZ E SIMS (1996) e de HOERR e POLLOCK (1986).

(...) um número maior de pessoas vem percebendo que as EAG's oferecem um meio de se realizar os objetivos organizacionais e atender as necessidades de nossa mutável força de trabalho. (...) Enquanto isso, os trabalhadores reconhecem os benefícios inerentes ao ambiente de trabalho autogerenciável: oportunidade de participar, de aprender diferentes habilidades funcionais e de se sentirem uma peça valiosa das organizações. WELLINS et al., (1994, xvi)

As propostas de trabalho pautadas na autogerência contemplam os colaboradores com um alto grau de autonomia, apontam MANZ e SIMS (1996).

HOERR e POLLOCK (1986, p. 74) afirmam que “As fábricas projetadas com métodos sociotécnicos e adepta às equipes de trabalho autogerenciáveis são, em média, 30 a 50 por cento mais produtivas...”. As três questões da pesquisa sobre os resultados encontrados em *empowerment* trazem respostas que confirmam a base teórica.

Como forma de aderir a teoria com o contexto das mudanças na Volvo do Brasil, procedeu-se a uma modalidade de pesquisa de campo, cujo roteiro resultou na abstração de dez questões que relataram a vinculação, do cotidiano da empresa com os estudos de autores referenciados na base teórica.

A pesquisa relata a estrutura da Volvo antes e depois das mudanças com o *empowerment*, atentando-se para KATZ & KHAN (1973, p. 49), que em sua abordagem psicossociológica, alegam ser a organização considerada um dispositivo social, através do qual o grupo cumpre o objetivo estabelecido, ganhando essa atitude a definição de papel ou seja *a organização é um sistema de papéis*, num precário funcionamento que tem apresentado resultados aquém do esperado, como o desgaste psicológico dos indivíduos e a degradação da qualidade de vida.

Não há sentido em ter uma organização interna calcada em uns poucos ditando o que muitos devem fazer (PAIVA, 1999). O autor propõe uma ciência e consciência do que deve ser feito, através da participação do pensamento e do direcionamento estratégico da empresa, visto que o resultado da pesquisa demonstra o desconforto e o desagrado dos envolvidos com o sistema de trabalho hierarquizado anteriormente.

Também, para SCOTT & JAFFE (1991, p. 23), desde a década de 70, as organizações em nível mundial têm substituído a estrutura tradicional de alto controle e de pouco envolvimento por uma estrutura nova, cujo ambiente promove um comprometimento, envolvimento e autogerenciamento. “A organização tradicional é a pirâmide (...) a nova organização, com *empowerment* (...) um círculo ou uma rede”. As organizações estão mudando sua estrutura piramidal e criando uma nova, horizontalizada, visando a uma organização saudável que abriga pessoas saudáveis.

Tantos esses autores quanto PINCHOT & PINCHOT (1994) afirmam que se não houver o abandono do sistema tradicionalista – burocrata e autocrata – e a adoção de organizações inteligentes onde se possa trabalhar em equipes, por meio das quais o papel das pessoas na organização deverá crescer, deverá ser atribuída maior responsabilidade, mais ampla e não meramente operacional.

WELLINS et al. (1994), alertam que é preciso despertar e cultivar nas pessoas, a vontade de participar, de cooperar e de tomar decisões e correr riscos, de forma a promover o amadurecimento da organização e das pessoas que dela participam.

Os resultados da pesquisa demonstram a preocupação dos dirigentes em adotar a empresa de melhores condições de gerenciamento e alcance de resultados, surgindo uma nova estrutura mais enxuta e o efeito do *empowerment* no processo de mudança e, conseqüentemente na forma de trabalho, o que vem corroborar os itens finais dos objetivos específicos deste estudo.

SENGE citado por CLARKE & MONKHOUSE (1995), atenta para a emergência de um novo paradigma gerencial, envolvendo a transição das organizações tradicionais para organizações baseadas no conhecimento resultando em inovações contínuas, competitividade e sobrevivência. O exercício do *empowerment* em diferentes setores da área industrial mostra que o aumento de responsabilidade também traz satisfação pessoal e aumento de criatividade no trabalho.

SPECTOR (1998, p. 3), afirma que ao promover uma “guinada” organizacional, a empresa, sabe que o esforço absorverá tempo, energia e recursos, pois o processo de horizontalização é um “...exigente, para não dizer demorado, processo de transformação.”

Segundo DENTON (1995), na estrutura horizontal, o objetivo, é ampliar o âmbito do controle e delegar o processo decisório aos níveis mais baixos, para que resulte em melhoria de qualidade de decisões, porque o processo decisório está mais próximo da ação.

A manifestação dos entrevistados demonstra uma maior compreensão dos objetivos organizacionais e realização com o trabalho, confirmando os resultados dos estudos.

As opiniões extraídas da pesquisa revelam tanto para os dirigentes quanto para os não-dirigentes, que a nova estrutura organizacional é adequada e as equipes foram planejadas e construídas de acordo com as prescrições da literatura.

O *empowerment*, provoca uma mudança comportamental, e ele não é o esforço de um indivíduo ou equipe. Esse esforço se estende para as políticas, valores, incentivos e cultura organizacional, com o objetivo de reforçar o comportamento dos indivíduos e das equipes. (SCOTT e JAFFE, 1991)

Para ROBBINS (1998) à adoção do *empowerment* percebe-se que há uma mudança nos papéis dos gerentes e dos subordinados fazendo com que ambos tenham que aprender novas responsabilidades e tomadas de decisões, e o sucesso do programa exige honestidade para com as próprias habilidades e a disposição de correr riscos, de cometer alguns erros. As respostas dos entrevistados manifestam uma acentuada preocupação com estes novos papéis profissionais, bem como com a continuidade dos treinamentos.

Para os dirigentes que tinham o conhecimento do processo de mudanças como um todo, o *empowerment* atuou como um agente facilitador, tanto na antecipação quanto no ensaio das situações que seriam gradativamente passadas para os não-dirigentes.

Muitos foram os problemas existentes antes das mudanças, tanto de ordem operacional como principalmente de relacionamento humano - os quais determinaram as mudanças e a sua condução -, ao que LORCH e MORSE citados por CHIAVENATO (1981, p. 34), advertem que "... como uma organização, um indivíduo pode ser visualizado como um sistema de partes inter-relacionadas que interagem com o seu ambiente". Assim, pessoas, seus comportamentos e experiências podem ser descritos, previstos e influenciados, e o estudo tanto desses comportamentos quanto dessas experiências tem incluído não só a tomada de decisões com relação às situações organizacionais, como também as percepções e sentimentos relacionados com essas situações.

GINZBERG apud BERGAMINI (1990) aponta que os empregados desejam um crescimento pessoal e desafiador embora a tendência do trabalho

seja de simplificação e de superespecialização, mas eles querem ser envolvidos em questões de mútua influência, querem carreira e autodesenvolvimento e, ainda, maiores oportunidades de atingir sua auto-estima. Conquistadas auto-estima e autoconfiança e à medida em que recebem e aceitem maiores responsabilidades, estarão propensos a assumir riscos, resultando em contribuição e integração com a empresa (LONG, 1997). A pronta adesão às propostas de uma nova maneira de trabalho demonstra a necessidade e desejo dos envolvidos em mudarem seus procedimentos operacionais.

As respostas dos entrevistados relatadas no capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Dados -, dão conta de que as mudanças acontecidas na Volvo do Brasil, já se encontravam em processo de amadurecimento, ao menos no que diz respeito à sua concepção. Há, na Volvo do Brasil, lembranças de uma estrutura organizacional vertical que apresentava vários níveis hierárquicos e a presença das chefias que causavam dificuldades no processo produtivo. Atualmente a Volvo, apresenta-se como uma organização mais flexível e fluída, diante da experiência, nos últimos três anos, de uma estrutura mais enxuta e de autonomia nas equipes autogerenciadas, instituídas de autoridade e responsabilidade, traduzindo o pensamento de DENTON (1995, p. 32) de que a delegação do processo decisório ao nível mais baixo é a essência da gerência participativa e de uma organização preparada para um mercado mais competitivo e globalizado. Tais situações estão fundamentadas na constatação dos seguintes aspectos:

- A natureza humanista da empresa sueca e a especial consideração pelos funcionários proporcionam um ambiente de condições favoráveis para a aceitação quase que imediata, diante das propostas, de uma nova maneira de comportamento no trabalho.
- As constantes inovações nos produtos e serviços disponibilizados pela empresa também facilitaram a predisposição em mudar procedimentos para uma moderna proposta de gestão, provocando um enxugamento da estrutura organizacional.

Os fatores que determinaram as mudanças na Volvo do Brasil e a condução deste processo, são validadas na proposta teórica, através das

concepções de autores como DENTON (1995), FRITZ (1997), SHERMERHORN et al. (1999), LEWIN (1995) e SCOTT e JAFFE (1995), das quais depreende-se que para haver mudança é preciso saber onde se deseja ir e o que se deseja fazer, ou seja, que resultados deseja-se obter?

O entendimento profundo da estrutura por parte dos dirigentes, é indispensável, visto que podem colocar-se à mercê de forças que não podem compreender ou influenciar (FRITZ, 1997).

DENTON (1995) aponta três pré-requisitos para a mudança, sendo que nem é bom começar sem eles. 1) forte razão para mudar; 2) decidir o que é necessário para mudar, e 3) medir a mudança antes de tentar mudar.

Para os dirigentes, fruto das respostas extraídas da pesquisa na questão 3, as causas da mudança têm uma dimensão mais ampla, revelando-se fatores de investimento e preocupação com *humanware* e *software*.

A condução da mudança é respalda por LEWIN citado por STONNER e FREEMAN (1995, p. 240), quando afirma que “.. a maioria dos esforços de mudança fracassa por dois motivos. (...) as pessoas não dispõem a (ou são incapazes de) alterar atitudes e comportamentos antigos. (...) Mesmo se os empregos estiverem dispostos a mudar, sua atitude e seu comportamento, essas mudanças tendem a ter vida curta”.

Para superar esses obstáculos, LEWIN citado agora por SCHERMERHORN et al., (1999), desenvolveu um modelo seqüencial, cujas três etapas conduzem o processo de mudança, que implica em “descongelar”, “mudar” e, logo a seguir “recongelar”. Isto compreende os procedimentos sobre o processo de treinamento e sensibilização para a mudança adotados pela empresa e mencionados como de maior importância pela maioria dos entrevistados.

SCOTT e JAFFE (1995) consideram que as pessoas mudam em função do apoio, do encorajamento, do confronto e empatia que se processa em um relacionamento, assim, criar incentivos para o enfrentamento de resistências frente as mudanças é muito importante. Esta comprovação está contida no bojo da Entrevista 2, da pesquisa “... é uma mudança no comportamental. (...) porque se nós continuássemos com os mesmos processos, com os mesmos vícios (...) Então nós

*propusemos que deveríamos fazer um processo diferente trabalhando muito o lado comportamental*".

Sem dúvidas, a história e a tradição da Volvo do Brasil na busca de procedimentos diferenciados na linha de produção, reforçam os preceitos da abordagem socio-técnica do trabalho na planta de Kalmar, na Suécia, que serviram de exemplo para as demais unidades do grupo revisarem continuamente seus procedimentos produtivos.

Na Volvo do Brasil as dificuldades de se alcançar resultados com uma estrutura piramidal hierarquizada causavam, não só para as pessoas como para os departamentos, uma série de conseqüências negativas que, de modo cumulativo, interferiam no desempenho individual e dos grupos de trabalho.

Os fatores facilitadores e os dificultadores da mudança foram validados na pesquisa e de igual forma validam outra parte dos objetivos específicos.

Segundo DENTON (1995, p. 85) "O foco do esforço de mudança está normalmente quer no comportamento ou em sistemas e não diretamente nas forças causais que determinam como opera uma organização – sua estrutura subjacente".

As fontes dessa mudança, são muito diferenciadas e multifacetadas, o que faz com que variem de organização para organização - indústria, comércio ou serviços. WILSON (1996).- Para a Volvo do Brasil, as alterações ocorreram na área industrial com suas características de sua elevada exigência de qualidade e produtividade.

O *empowerment* surge como um facilitador de fatores tais como valores, ações de liderança, estrutura funcional, treinamento e sistemas de recompensas. WELLINS et al., (1994), acreditam que o *empowerment* do colaborador se estabelece a partir da sensação de propriedade adquirida no decorrer do processo para uma contínua melhoria.

A horizontalização da estrutura organizacional na Volvo do Brasil foi um ponto positivo proporcionando uma maior comunicação e aproximação das pessoas, constatada a partir do espírito de colaboração e engajamento das equipes no processo da mudança.

Entretanto, é importante, reconhecer e discutir as dificuldades e reações que segundo LONG (1997, p. 24) “Ao trazer as opiniões dos menos entusiasmados à tona, os gerentes devem assegurar aos empregados que eles são valiosos para a empresa e que o *empowerment* é uma meta autêntica que atinge toda a companhia”.

Para SCOTT e JAFFE (1995), as mudanças quase sempre envolvem elementos de perigo e oportunidade. Ao defrontarem-se com mudanças as pessoas reagem num primeiro momento e, quando isto acontece, sentem medo e resistem à mudança. Só a partir da aceitação do fato de que a mudança pode oferecer novas oportunidades, as pessoas aderem à implementação com sucesso. Pelas respostas obtidas, foram mínimas as manifestações adversas à mudança, tanto pelos dirigentes quanto pelos não-dirigentes.

Para DENTON (1995, p. 193) não adianta o trabalho em equipe e o *empowerment*, vistos como insuficientes para assegurar a mudança e o seu êxito. “A gerência pode criar um desejo de participação e expor os funcionários a novas situações e novas responsabilidades, mas toda essa motivação não ajudará a não ser que essas mesmas pessoas tenham ferramentas para gerenciar a nova situação.” Os resultados alcançados com a pesquisa mostram que ao assumirem maior responsabilidade os envolvidos passam a ter maiores exigências no trabalho.

Tanto os resultados alcançados com as mudanças e a visão de futuro desta nova forma de trabalho, foram contempladas na pesquisa de campo, corroborando os ditos de muitos dos autores referenciados neste estudo.

Segundo OATS (1995), os esforços para *inserir* os funcionários no desenvolvimento ou tomada de decisões da organização estão sempre, diretamente relacionados como estilo de gerência e a filosofia da organização. E em sua maioria, esse envolvimento dá-se mediante a delegação de responsabilidade. Um funcionário não se envolve, nem tão pouco se motiva para o trabalho quando está “atrelado” a chefes, normas e regras, que cerceiam a sua “liberdade”. Ele precisa sentir-se confiante, capaz de decidir qual ação será melhor e mais rentável.



ROBBINS (1998) atenta que ao adotar o *empowerment* é preciso o líder/gerente, tenha *habilidade* para permitir que os demais assumam as responsabilidades, os riscos e, em especial, o mérito decorrente da tomada de decisão.

As preocupações tanto dos dirigentes quanto dos não-dirigentes em estarem preparados para o desempenho em um trabalho autogerido, são manifestadas nas respostas que mencionam as exigências de novas atitudes, procedimentos que se não praticados podem comprometer todos os avanços já conseguidos.

BLANCHARD (1996) ressalta que o aspecto mais significativo do *empowerment* está na mudança da mentalidade verticalizada de comando e controle para a uma mentalidade apoiadora, a partir da qual as pessoas possam crescer e dar o melhor de si. Os entrevistados manifestam sua preocupação com a avaliação constante do processo de mudança.

KATZENBACH e SMITH (1998, p. 47) acreditam que esse potencial inexplorado "...implora por renovadas atenções (...) A chave para a obtenção de tal performance encontra-se no reconhecimento da sensatez das equipes, na coragem de tentar, e então aplicar a disciplina no aprendizado a partir da experiência obtida".

A disposição dos entrevistados em enfrentarem suas dificuldades revela-se na preocupação constante em resolverem seus problemas e apresentarem um mínimo de dificuldades para serem selecionadas. A questão é que nem sempre os métodos e os meios utilizados são adequados e os resultados satisfatório.

WELLINS et al., (1994) afirmam que um número crescente de empresas vem demonstrando e comprovando que as equipes de trabalho efetivamente melhoram a qualidade do produto, o serviço de atendimento ao cliente e a produtividade, reduzindo custos e elevando o moral.

A expectativa dos envolvidos é de que cada vez mais as pessoas se aprofundem nos conceitos de autogerenciamento proporcionando uma maior convicção de suas idéias e posicionamento diante de qualquer tentativa que possa voltar à antiga forma de trabalho.

Face à mudança implementada na Volvo do Brasil, verificaram-se percepções e opiniões compartilhadas por dirigentes e não-dirigentes, manifestando concordância quanto às facilidades e resultados conseguidos com a nova maneira de se trabalhar. Esta relativa uniformidade, constatada por ambos os grupos pode ser bem entendida quando as pessoas experimentam maior satisfação no modo como decidem e executam as suas tarefas, o que reforça a definição de ROBBIS e FINLEY (1997, p. 79) que “O algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o juntos que interessa...”

Percebe-se que para a maioria dos respondentes este novo modelo de gestão tem apresentado resultados significativos tanto para os colaboradores quanto para a organização, verificando-se a inviabilidade do retorno ao modelo anterior, o que vem ao encontro aos autores que manifestam o alto grau de satisfação das pessoas que experimentam o *empowerment*.

A condução do processo de mudança revelou-se de maneira afirmativa e transparente, com o envolvimento de todos em ações objetivas com o mínimo de conflito de interesses e manifestações de ambivalência. A adesão às mudanças por parte da maioria dos envolvidos demonstra o interesse tanto dos dirigentes quanto dos não-dirigentes em manterem seus empregos numa empresa moderna, estável e de sucesso, num ambiente de grande competitividade.

Quanto às relações de poder consideradas diante da implementação das mudanças identificou-se, mesmo que de maneira sutil, a aceitação parcial dos dirigentes em ter que gradativamente delegar poder e autoridade para seus subordinados. Mesmo porque, segundo BLANCHARD (1996, p. 8) “O *empowerment* é um processo através do qual os gerentes gradualmente, transferem (...) responsabilidade e autoridade...” Para os subordinados, a receptividade foi imediata encontrando prontas aderências às questões de maior autonomia.

Os diferentes estágios de maturação e desenvolvimento dos grupos na área operacional da Volvo do Brasil, demonstram que o conceito de *empowerment* está sendo exercitado de modo diferenciado pelas equipes, exigindo um permanente acompanhamento por setor. Exigem, ainda, que sejam lembrados repetidamente os propósitos e conceitos do autogerenciamento.

Embora os resultados alcançados nestes três anos sejam significativos em termos de qualidade no serviço, diminuição do absenteísmo e aumento da satisfação no trabalho, ainda são distantes os resultados que podem ser alcançados com uma maior conscientização e qualificação das pessoas nesta proposta.

Frente às ameaças à sobrevivência organizacional, a Volvo do Brasil adotou uma estratégia de mudanças com as equipes autogerenciáveis possibilitando uma maior realização profissional das pessoas e os resultados empresariais estão sendo alcançados à medida em que o processo se consolida.

A análise dos dados permite, ainda, a identificação da figura do presidente e do diretor industrial como decisiva para a garantia e êxito do processo possibilitando a disseminação das novas propostas por toda a área de produção.

Outro fator identificado na pesquisa diz respeito a uma alteração de posicionamento individual dos não-dirigentes frente às novas atribuições e responsabilidades assumidas que, resultaram em uma carga de trabalho aumentada, mas, nem por isso manifestaram qualquer outro tipo de reivindicações, revelando com isto uma pronta assimilação das mudanças.

As manifestações dos não-dirigentes levantadas na pesquisa demonstram que, mesmo sem um aumento na grade salarial, os funcionários mostram-se envolvidos, responsáveis e disponíveis para assumirem um novo papel profissional enquanto membros de uma *equipe sem chefe*.

Em face destas constatações, entende-se como relevante a aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação da compreensão do tema e do conhecimento da empresa objeto do estudo. Neste sentido, são recomendadas algumas ações que visem:

- Investigar a influência do *empowerment* e das equipes autogerenciáveis, sobre as outras áreas da empresa que ainda não adotam as premissas de empoderamento e as interferências na viabilização dos resultados esperados pela organização.
- Verificar, após o processo de transição de toda a estrutura organizacional vertical para a horizontal, as percepções e interesses remanescentes ou emergentes na empresa.

- Verificar a efetividade de mudanças estruturais sem a adoção do conceito de *empowerment*.

A análise dos resultados da pesquisa permite, também, que sejam recomendáveis algumas ações que contribuam para a efetividade dos objetivos da mudança:

- Proporcionar aos dirigentes apoio e treinamento sobre os processos de mudança e gerenciamento de pessoas que facilitem a consolidação das propostas de *empowerment*.
- Implementar mecanismos de reconhecimento e incentivos pelos esforços despendidos no alcance das metas pelas equipes e setores.
- Favorecer o processo de aprendizagem de todos em relação à formação, manutenção e desenvolvimento de equipes autogerenciáveis.
- Estimular os colaboradores a postura de autonomia, participação e responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, cooperação, justiça e confiança intra e inter-equipes.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACAL, Robert. Five myths about empowerment. [http://www.city.grandepine.abcat/setqt\\_emp.Htm](http://www.city.grandepine.abcat/setqt_emp.Htm), 1999.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BENNIS, Warren G. **Organização em mudanças**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERGAMINI, Maria Cecília. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BLANCHARD, Ken. **Empowerment exige mais que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva Negócios, 1996.
- BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organização formais**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BORDENARE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.
- BUONO, M.; ANTHONY, F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CALDAS, M. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil, adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 6, n.º 4, out./dez. de 1999, p. 2-15.
- CLARKE, Thomas. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHANLAT, Jean. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. I, II e III. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1987.
- COLOSSI, Nelson; JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Qualidade e a avaliação em instituições do ensino superior: o caso da UFSC**. Florianópolis-SC: ENANPAD, 1996.
- CUNHA, J.V. e CUNHA, M. P. Improvisação organizacional: do jazz para a administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo: USP, vol. 34, n.º 3, jul/set de 1999. p. 5-11.

- CRUZ JÚNIOR, João Benjamin. **Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente.** *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro:1998.
- DENTON, D. Keith. **Organização horizontal: além da satisfação total do cliente.** São Paulo: IMAN, 1995.
- DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** 2. ed., São Paulo: Makron Books, 1998.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações completas.** São Paulo: Atlas, 1978.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** São Paulo: Fronteira, 1976.
- FERGUSON, M. **A conspiração aquariana.** Rio de Janeiro: Record, 1995.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo.* São Paulo: USP, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. de 1999.
- FISHER, Kimbal. **Leading self-directed work teams: a guide to developing new team leadership skills.** USA: McGraw-Hill Inc., 1993.
- FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- GOLDENBERG, Miriam. **A arte da pesquisa.** Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- GEUS, A. A empresa viva. *HSM Management.* São Paulo: Savana, n. 13, ano 3, p. 126-134, mar./abr. de 1999.
- HAMPTON, David R. **Administração do comportamento organizacional.** 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** 2.ed., São Paulo:McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- LAPASSADE, George. **Grupos, organizações e instituições.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões da administração.** São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1981.

- LONG, L. Kristi. **Empowering**. levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com suas decisões. São Paulo: Nobel, 1997.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D.K.A. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.
- KATZENBACH, J. As equipes do milênio. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n. 17, ano 3, p. 55-60, nov./dez. de 1999.
- MANZ, Charles C. & SIMS JR, Henry P. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981.
- MARTIN-BARÓ, Ignácio. **Accion y ideologia**: psicologia social de entroamerica. El Salvador: UCA, 1985.
- MILLS, Daniel K. **Empowerment: um imperativo**. Rio de Janeiro:Campus, 1996.
- MONTEIRO, A.V. et al. A evolução de estratégias empresariais: uma evidência empírica. **Revista Negócios**. Vol. 1, n. 2, p. 14, jan/mar de 1996.
- MONTEIRO, Angelise Valladares. **A dinâmica de mudanças estratégicas**: estudo de multicasos em institutos de pesquisa. (Tese de Doutorado), Florianópolis-SC: Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Engenharia de Produção, 1989.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- MUSSNUG, K.J.; HUGHEY, A.W. A verdade sobre as equipes. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n. 8, ano 2, p. 140-146, maio/jun. de 1999.
- OSBURN, Jack D. **Self-directed work teams**. Chigaco, USA:The Book Press, Inc., 1990.
- O'TOOLE, James. **Liderando mudanças**. São Paulo:Makron Books, 1997.
- PAIVA, Aerton. **Organizações empresarias celulares**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PERROW, Charles. *Análise organizacional – um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.

PINCHOT, G. & PINCHOT, E. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PIZZA JÚNIOR, Wilson. Pontos críticos na ciência das organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 24(3):142-61, maio/jul. 1990.

QUINN, W. As equipes do milênio. **HSM Management**. São Paulo:Savana, n. 17, ano 3, p. 55-60, nov/dez de 1999.

REVISTA THE PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TIME. s/e, 1995.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROCHA, J. A. O; CRUZ JUNIOR, J.B da. **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional**. Braga, SP: Universidade de Minho, 1999 (no prelo).

RUBIN, H.J.; RUBIN, I.S. **Qualitative Interviewing: the art of hearing data**. Thousand oaks:Sage, 1995

SANCHES, Cristina. O poder das equipes potencializadas. [http://www.quattro.com.br/rhsintese/ed08\\_29a.htm](http://www.quattro.com.br/rhsintese/ed08_29a.htm), 1999.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D.T. **Managing change at work: leading people through organization transitions**. Califórnia, USA: Crisp Publications Inc., 1995.

SCOTT, C.D.; JAFFE, D.T. **Empowerment: a practical guide for success**, Califórnia, USA: Crisp Publications Inc., 1991.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G. & OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHIRLEY, Robert; PETERS, Michael.; EL-ANSARY, Adel. **Strategy and policy formation: a multifuncional orientation**. 2.ed., New York: John Wiley e Sons, 1981.

SPECTOR, Bert A . **Como criar e administrar empresas horizontais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.



TRACY, Diane. **10 Passos para o empowerment**: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em execução. São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELLOS, Ana Paula Ribeiro de. **Planejamento no Banco Central do Brasil**: um estudo de caso. (Monografia), Florianópolis-SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. 7.ed., Beverley Hill: Sage Publications, 1987.

WELLILNS, R.; BYHAM, W.C.; WILSON, J. M. **Equipe Zapp!** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WILLCOCK, Graham; MORRIS, Steve. **Successful team building**. New York, USA: Barron's, 1997.

WILSON, Graham. **Fazendo acontecer a mudança**: a empresa dos novos tempos. São Paulo: Saraiva, 1996.

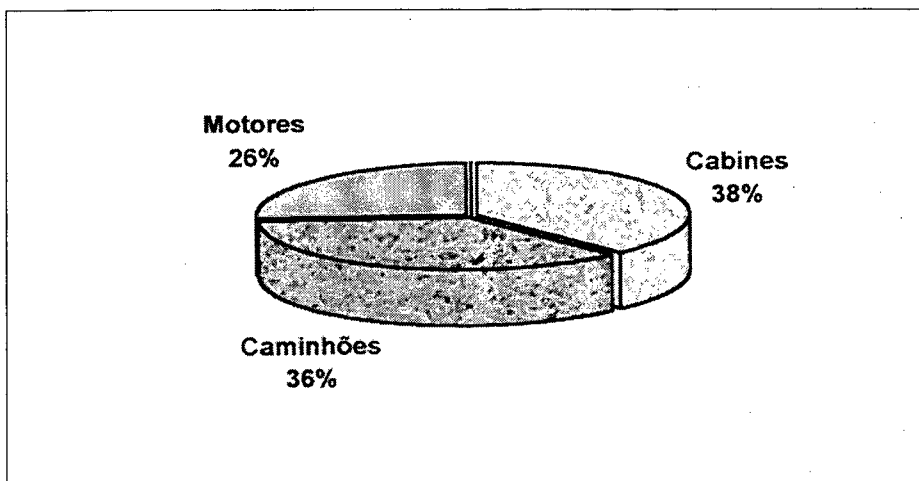
WOODS, John A. **Teams e Teamwork**. New York, NY: Macmillan Spectrum/Alpha Books, 1997.

## ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

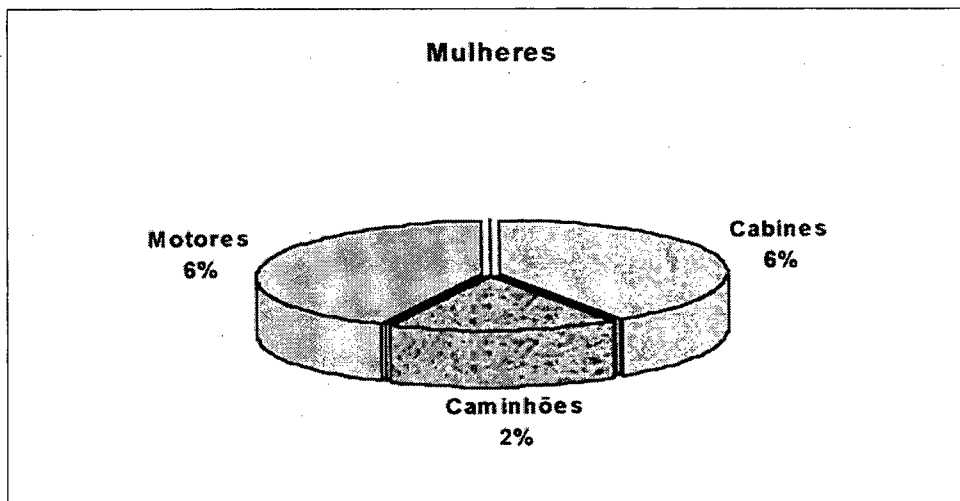
- 1) Qual a estrutura organizacional na área de produção antes das mudanças?
- 2) Quais os problemas que existiam no trabalho nessa época?
- 3) Quais os fatores que determinaram as mudanças?
- 4) Como a mudança foi conduzida?
- 5) Quais os fatores facilitadores do processo de mudança?
- 6) Quais os fatores dificultadores do processo de mudança?
- 7) Qual a estrutura organizacional da área de produção atualmente?
- 8) Exemplifique as situações do *empowerment*?
- 9) Quais os resultados alcançados com as mudanças?
- 10) Qual o futuro desta nova forma de trabalhar?

## ANEXO 2 - DADOS ESTATÍSTICOS DAS EQUIPES DE TRABALHO DA VOLVO DO BRASIL

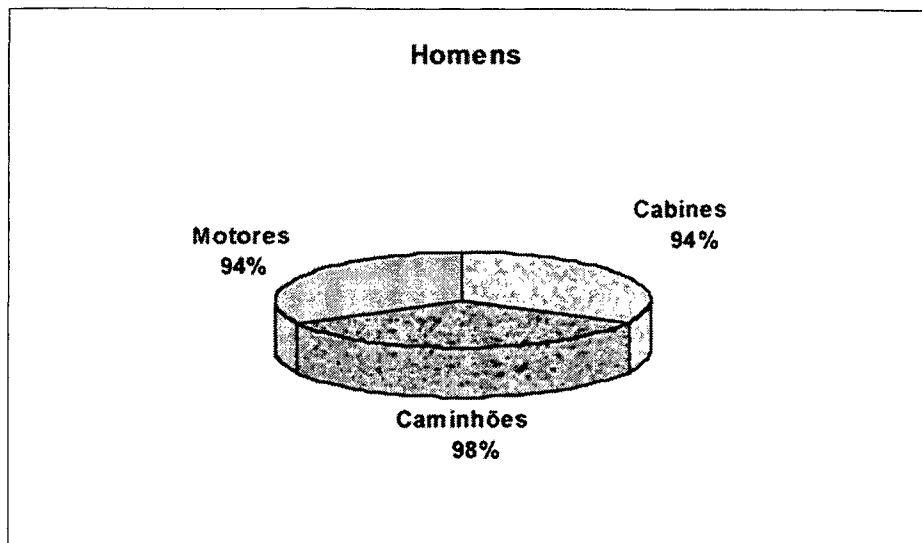
PERCENTUAL DE EQUIPES POR ÁREA DA PRODUÇÃO



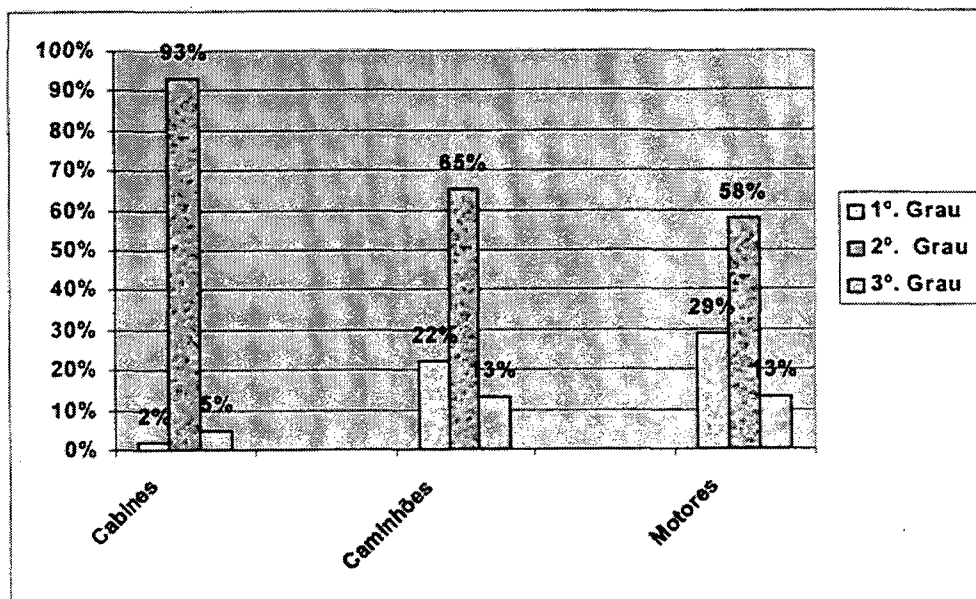
PERCENTUAL DE MULHERES QUE COMPÕE AS EQUIPES DA ÁREA INDUSTRIAL



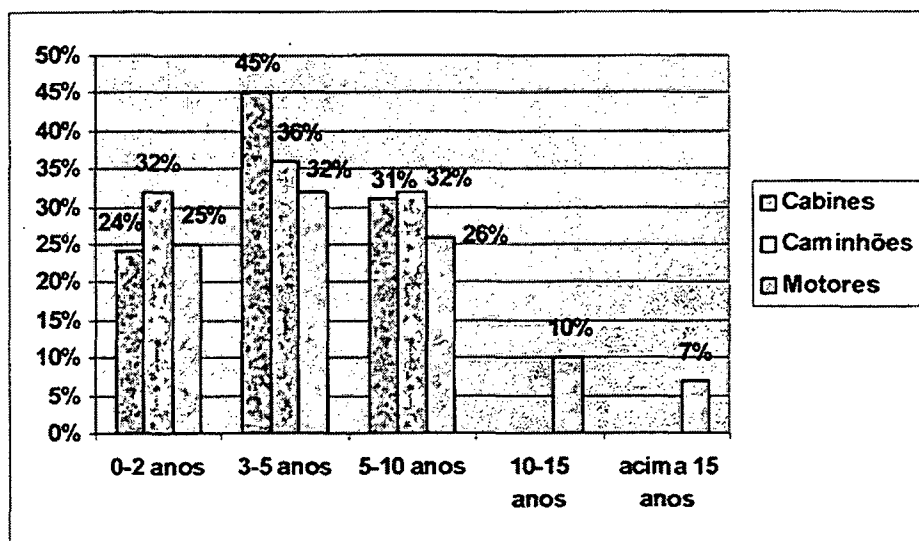
PERCENTUAL DE HOMENS QUE COMPÕE AS EQUIPES DA ÁREA INDUSTRIAL



ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES DAS EQUIPES DA ÁREA INDUSTRIAL



## TEMPO DE EMPRESA DOS INTEGRANTES DAS EQUIPES



## FAIXA ETÁRIA DOS INTEGRANTES DAS EQUIPES

