

Universidade de Évora

Escola de Ciências Sociais

Ramo: Psicologia



As equipas de trabalho autónomas na indústria de componentes para automóveis. Construção de um modelo do seu funcionamento.

Celso Luís Alves Pais

**Dissertação de Doutoramento
apresentada sob exclusiva
responsabilidade do autor**

2010

Universidade de Évora

Escola de Ciências Sociais

Ramo: Psicologia



As equipas de trabalho autónomas na indústria de
componentes para automóveis. Construção de um modelo do
seu funcionamento.

Celso Luís Alves Pais



1391 - 111

**Dissertação de Doutoramento
apresentada sob exclusiva
responsabilidade do autor**

2010

Resumo

A presente investigação tem o seu foco na indústria de componentes para automóveis. Foram estudadas três empresas deste sector, com o propósito de proceder a uma explanação teórica sobre os fenómenos associados à laboração de equipas de trabalho autónomas. Assim, foi nosso intuito perceber as vivências dos vários actores envolvidos no funcionamento das equipas de produção – operários, chefias directas e chefias intermédias.

Realizámos, primeiramente, um conjunto de observações no terreno fabril, bem como algumas entrevistas não estruturadas e a recolha de informação documental. Estabelecemos, deste modo, um contacto inicial com as organizações que fazem parte do nosso estudo de caso múltiplo.

Seguidamente, e tendo em conta a informação recolhida na primeira fase da investigação, procedemos à elaboração de um guião de entrevista semiestruturada, a fim de registarmos as percepções de doze intervenientes nas equipas de trabalho.

Tendo recorrido à Grounded Theory, como técnica de análise e interpretação de dados qualitativos, obtivemos trinta e três categorias, cujas relações nos permitiram criar um modelo que assenta no conceito de “ponte”. Esta “ponte” constitui a metáfora que traduz a ligação entre os objectivos dos grupos de trabalho fabris e as necessidades dos clientes externos das empresas analisadas. É, do nosso ponto de vista, à volta desta ligação que gravita o funcionamento grupal, e a consequente harmonização entre os sistemas técnico e social. Nos três casos estudados, as relações hierárquicas estabelecidas com as equipas de trabalho, os objectivos de produtividade e de qualidade conferidos aos grupos, e, ainda, o tipo de liderança que é exercida pelos operários junto dos seus pares, constituem os quatro pilares da autonomia e da eficácia grupais.

A explanação teórica que construímos apresenta algumas semelhanças com outros modelos que explicam a eficácia das equipas de trabalho autónomas.

Abstract

The focus of the present investigation is centered on the automotive components industry. We had studied three factories in this sector, in order to achieve a theoretical explanation about the phenomena that are associated with the labour of autonomous work teams. Therefore, our intention was to perceive the experiences lived by the actors involved in those teams - operators, supervisors and middle managers.

Firstly, we observed the factory terrain, along with some unstructured interviews and the collection of documental information. By this way, we established a first contact with the organizations, which integrate our multiple case study. Next, and on the basis of the information collected, we designed a semi-structured interview script, and we registered the perceptions of twelve individuals that are implicated, directly or indirectly, in the team work process.

To analyse and interpret the qualitative data, we were helped by the Grounded Theory technique. Thirty-three categories were obtained. Their relationships permitted us to build up a theoretical model, that settles in the "bridge" concept. This "bridge" is the metaphor that translates the process which binds the operational work group goals and the needs of external clients. In our opinion, the group functioning, and the harmonization between the technical and the social systems, gravitates around the referred bidding.

In the three cases that we had studied, we identified four pillars, which constitute the bases for the autonomy and group effectiveness. These pillares are the following: the hierarchical relations established with the work teams, the productivity and quality goals assigned to the groups, and the kind of group leadership that is exerted by the machine operators upon their team-mates.

The theoretical explanation that we had built up, shows some resemblances with other theoretical models which explain the effectiveness of the autonomous work teams.

Résumé

La présente investigation a son foyer dans l'industrie des composants pour les automobiles. Nous avons étudié trois usines insérées dans cet secteur économique, avec le propos de achever un exposé théorique sur les phénomènes associés au travail des équipes autonomes de fabrication. Ainsi, il était notre intention percevoir les expériences des acteurs impliqués dans le fonctionnement des équipes de production – ouvriers, chefs directs de l'équipe, et dirigeants intermédiaires.

Premièrement, nous avons fait des observations dans les usines, des entrevues non structurées, et aussi la récolte d'information provenant des documents internes des entreprises. De cette façon, nous avons commencé un contact initial avec les organisations qui intègrent notre étude de cas multiple.

Ensuite, et ayant par base l'information obtenue dans la première phase de l'investigation, nous avons élaboré un projet de entrevue semiestructurée, pour enregistrer les perceptions de douze intervenants dans les équipes de travail.

On a utilisé la technique de Grounded Theory pour analyser et interpréter les données qualitatives. Nous obtenions trente trois catégories. Les relations établies entre ces catégories constituent la base d'un modèle théorique qui a son support dans le concept de «pont». Ce «pont» est une métaphore qui traduit la liaison entre les buts des groupes de travail et les nécessités des clients externes. Dans notre avis, autour de cette liaison gravite le fonctionnement des groupes de travail dans le contexte de l'usine, et la harmonisation entre les systèmes technique et social. Dans les trois cas étudiés, les relations hiérarchiques établies avec les équipes de travail, les objectifs de productivité et de qualité attribués aux groupes, et, aussi, le type de direction exercée par les ouvriers près de leurs collègues, constituent les quatre piliers de l'autonomie et de l'efficacité des groupes.

Notre exposé théorique présente quelques similitudes avec autres modèles qui expliquent l'efficacité des équipes de travail autonomes.

Agradecimentos

Carl Linnaeus disse um dia que o conhecimento das coisas não possui qualquer valor se não soubermos os seus nomes. As coisas – entenda-se, os fenómenos - que o presente trabalho estudou situam-se nos contextos fabris. Aí procurei, não a verdade, mas a relação entre as coisas, depois de nomeadas. Aí percebi que aquilo a que chamamos realidade se constrói, afinal, no jogo das interacções dos actores.

Começo por apresentar os meus agradecimentos às três empresas que fizeram parte do presente estudo de caso múltiplo. Às respectivas Administrações aqui fica o meu obrigado, por me terem concedido a oportunidade de aprender tantas coisas que os livros não ensinam.

Uma segunda palavra de gratidão é endereçada a todos aqueles que se constituem como actores do contexto que estudámos: operários, chefias directas e chefias intermédias. O tempo que me dispensaram e a sua boa vontade são inestimáveis.

Uma última palavra de agradecimento destina-se à Dra. Catarina Brandão, pelas preciosas dicas sobre a utilização do N VIVO.

Índice geral

Resumo	3
Abstract	5
Résumé	7
Agradecimentos	9
Índice de figuras	20
Índice de tabelas	22
Introdução geral	27

PARTE I

OS GRUPOS DE TRABALHO 34

Capítulo I

Fundamentos teóricos sobre os grupos de trabalho autónomos35

1. O conceito de grupo	36
1.1. Grupo e equipa: o mesmo conceito?	36
1.2. O grupo como Sistema Aberto	44
1.2.1. Contributos da Teoria Geral dos Sistemas	44
1.3. Papéis desempenhados no grupo de trabalho	46
1.3.1. Diferenciação de papéis	46
1.3.2. Os nove papéis de Belbin (1981)	48
1.4. Processos grupais	51
1.4.1.A interacção grupal	51
1.4.1.1. Clima emocional do grupo	52
1.4.1.2. A comunicação no processo grupal	53
1.4.2. Tomada de decisão	55
1.4.2.1. Conceito	55
1.4.2.2. Problemas nos processos de tomada de decisão	58

1.4.2.2.1. Polarização	58
1.4.2.2.2. Pensamento grupal	60
1.4.2.2.3. Consenso prematuro.....	63
2. Equipas de trabalho autónomas	63
2.1. Grupos convencionais e equipas autónomas	63
2.1.1. Tipos de equipas	64
2.1.1.1. Classificação de Robbins (1984).....	65
2.1.1.2. Classificação de Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990)..	66
2.2. Modelos teóricos sobre as equipas de trabalho autónomas	68
2.2.1. Perspectiva sociotécnica	68
2.2.1.1. Princípios do modelo sociotécnico	68
2.2.1.2. Características dos sistemas sociotécnicos	71
2.2.1.2.1. Dimensões tecnológicas que afectam	
os sistemas sociais	73
2.2.1.2.2. Estruturas de relacionamento no trabalho	75
2.2.1.3. Sistema sociotécnico vs Lean Production	77
2.2.2. Abordagem de Hackman e Oldham (1980)	82
2.2.3. Modelo de Pearce e Ravlin (1987)	83
2.2.4. Modelo sistémico de Tubbs (1994)	86
2.2.5. Modelo de Metlay , Kaplan e Rogers (1994)	87
2.2.5.1. Variáveis de entrada	88
2.2.5.2. Variáveis de processo	89
2.2.5.3. Variáveis de saída	89
2.2.5.4. Variáveis de feedback	89
2.2.5.5. Relações entre as variáveis	90
2.2.5.6. Aplicação do modelo às equipas autónomas	90
2.3. Autonomia e controlo	92

2.3.1. Condições para a implementação das equipas autónomas	95
2.3.1.1. Atributos das tarefas	97
2.3.1.1.1. Autonomia das tarefas	98
2.3.1.1.2. Variedade das tarefas	99
2.3.1.1.3. Incerteza do processo das tarefas	100
2.3.1.1.4. Congruência dos objectivos, feedback e recompensas	100
2.3.2. Fases da implementação das equipas autónomas na organização	100
2.3.2.1. Estádio 1: Arranque das equipas	101
2.3.2.2. Estádio 2: Período de confusão	101
2.3.2.3. Estádio 3: Aparecimento do líder da equipa	101
2.3.2.4. Estádio 4: Consolidação das equipas	102
2.3.2.5. Estádio 5: Autodirecção	102
2.3.3. Liderança de equipas autónomas	103
2.3.3.1. Da hierarquia à autonomia	103
2.3.3.2. O paradoxo da liderança de equipas autónomas	106
2.3.3.3. O comportamento do líder	109
2.4. Desenvolvimento de equipas autónomas	114
2.4.1. Alguns modelos clássicos de desenvolvimento grupal	114
2.4.2. Desenvolvimento de equipas de trabalho	119

Capítulo II

Eficácia das equipas de trabalho autónomas	136
1. Dimensões da eficácia grupal	137
1.1. Produtividade do grupo	137
1.1.1. O todo é igual à soma das partes?	137
1.1.2. Produtividade potencial e produtividade efectiva	139

1.2. A perspectiva de Savoie e Beaudin (1995)	142
1.3. A perspectiva de Kirkman e Rosen (1999)	144
2. Modelos de eficácia relacionados com a autonomia das equipas.....	146
2.1. Modelo de Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990)	147
2.2. Modelo de Cohen (1994)	152
3. Multicompetência e eficácia	157
3.1. Prós e contras da multicompetência	158
3.2. Desafios face à mudança constante	159
4. Estudos empíricos sobre os efeitos da autonomia	
das equipas em contexto fabril	160
4.1. Inovações no trabalho (Walton, 1977)	162
4.2. Resultados de longo-prazo do trabalho de grupos autónomos	
(Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986)	164
4.3. Efeitos comportamentais dos grupos autónomos	
(Cordery, Mueller, & Smith, 1991)	167
4.4. Grupos semiautónomos na indústria pesada (Pearson, 1992)	168

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO DE GRUPOS AUTÓNOMOS EM TRÊS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEIS

171

Capítulo III

Metodologia do estudo e primeira fase da investigação

172

1. Método

173

1.1. Contexto do estudo empírico

178

1.2. Equipas observadas

179

2. Primeira fase da investigação: estudo exploratório

182

2.1. Objectivo específico

182

2.2. Técnica de recolha dos dados	182
2.3. Procedimento	184
2.3.1. Contacto inicial com as organizações que constituem os casos	184
2.3.2. Recolha de informação	185
2.3.3. Técnica de análise dos dados	186
2.4. Resultados	190
2.4.1. Caso 1	190
2.4.1.1. Historial	190
2.4.1.2. Estrutura e funcionamento	191
2.4.1.3. Dados da equipa 1 A	198
2.4.1.4. Dados da equipa 1 B.....	201
2.4.1.5. Dados da equipa 1 C	206
2.4.1.6. Análise dos dados: primeira categorização da informação recolhida	210
2.4.1.7. Discussão dos aspectos relevantes para as questões da investigação	214
2.4.2. Caso 2	216
2.4.2.1. Historial	216
2.4.2.2. Estrutura e funcionamento	218
2.4.2.3. Dados da equipa 2 A	225
2.4.2.4. Dados da equipa 2 B	231
2.4.2.5. Dados da equipa 2 C	236
2.4.2.6. Análise dos dados: primeira categorização da informação recolhida	243
2.4.2.7. Discussão dos aspectos relevantes para as questões da investigação	248
2.4.3. Caso 3	250

2.4.3.1. Historial	250
2.4.3.2. Estrutura e funcionamento	251
2.4.3.3. Dados da equipa 3 A	255
2.4.3.4. Dados da equipa 3 B	259
2.4.3.5. Dados da equipa 3 C	262
2.4.3.6. Análise dos dados: primeira categorização da informação recolhida	265
2.4.3.7. Discussão dos aspectos relevantes para as questões da investigação	269

Capítulo IV

Segunda fase da investigação: realização de entrevistas	271
1. Objectivo específico	272
2. Questões específicas	272
3. Técnica de recolha de dados	273
3.1. Entrevista semiestruturada	273
3.2. Guião das entrevistas	274
4. Sujeitos entrevistados	276
5. Procedimento	278
6. Técnica de análise dos dados	278
7. Resultados	279
7.1. Entrevistas realizadas no Caso 1.....	279
7.1.1. Primeira categorização da informação	279
7.1.1.1. Entrevista 1a	279
7.1.1.2. Entrevista 1b	285
7.1.1.3. Entrevista 1c	291
7.1.1.4. Entrevista 1d	295

7.1.2. Aspectos relevantes para o contexto da empresa	299
7.2. Entrevistas realizadas no Caso 2	300
7.2.1. Primeira categorização da informação	300
7.2.1.1. Entrevista 2a	300
7.2.1.2. Entrevista 2b	306
7.2.1.3. Entrevista 2c	312
7.2.1.4. Entrevista 2d	314
7.2.2. Aspectos relevantes para o contexto da empresa	319
7.3. Entrevistas realizadas no Caso 3	320
7.3.1. Primeira categorização da informação	320
7.3.1.1. Entrevista 3a	320
7.3.1.2. Entrevista 3b	324
7.3.1.3. Entrevista 3c	332
7.3.1.4. Entrevista 3d	336
7.3.2. Aspectos relevantes para o contexto da empresa	341
Capítulo V	
Segunda categorização da informação recolhida na 1ª e	
na 2ª fase da investigação	343
Nota introdutória	344
1. Categorias de 2º nível e respectiva definição –1ª fase da investigação	344
2. Categorias de 2º nível e respectiva definição – 2ª fase da investigação	350
PARTE III	
ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE A AUTONOMIA DOS GRUPOS DE TRABALHO	
AUTÓNOMOS NA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA AUTOMÓVEIS	361
Capítulo VI	
Explicação sobre a autonomia dos grupos de trabalho	362

1. Relações entre as categorias de 2º nível diferenciadas nas observações e nas entrevistas	363
1.1. Observações e entrevistas não estruturadas.....	363
1.1.1 Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 1	364
1.1.1.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	366
1.1.2. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 2	368
1.1.2.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	370
1.1.3. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 3	371
1.1.3.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	372
1.1.4. Abordagem global dos três casos	374
1.2. Entrevistas semiestruturadas.....	375
1.2.1. Caso 1	375
1.2.1.1. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1a	375
1.2.1.1.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	377
1.2.1.2. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1b	380
1.2.1.2.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	382
1.2.1.3. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1c	384
1.2.1.3.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	385
1.2.1.4. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1d	388
1.2.1.4.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	390
1.2.1.5. Abordagem global das entrevistas realizadas no Caso 1.....	392
1.2.2. Caso 2	393
1.2.2.1. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2a	393
1.2.2.1.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	396
1.2.2.2. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2b	398
1.2.2.2.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	400
1.2.2.3. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2c	402

1.2.2.3.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	403
1.2.2.4. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2d	404
1.2.2.4.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	406
1.2.2.5. Abordagem global das entrevistas realizadas no Caso 2	407
1.2.3. Caso 3	408
1.2.3.1. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3a	408
1.2.3.1.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	409
1.2.3.2. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3b	410
1.2.3.2.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	414
1.2.3.3. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3c	417
1.2.3.3.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	419
1.2.3.4. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3d	421
1.2.3.4.1. Conexões entre as categorias de 2º nível	422
1.2.3.5. Abordagem global das entrevistas realizadas no Caso 3	423
2. Explicação teórica e sua representação gráfica	424
3. Questões da investigação: algumas respostas	436
3.1. Caso 1	436
3.2. Caso 2	438
3.3. Caso 3	439
4. Outros modelos de autonomia: comparações	441
5. Problemáticas de generalização e limitações do estudo	447
6. Contributo	450
7. Conclusões e reflexões finais	452
Referências bibliográficas	457

Índice de figuras

Figura 1.1. Diagrama de causa e efeito utilizado num círculo de qualidade	56
Figura 1.2. As exigências sociotecnológicas e as competências do trabalhador	73
Figura 1.3. Relação entre as características de concepção e os critérios intermédios	82
Figura 1.4. Modelo para o desenho e activação dos grupos de trabalho autónomos	85
Figura 1.5. Modelo sistémico das equipas autónomas	86
Figura 1.6. Modelo que relaciona os comportamentos de controlo com o poder e a autonomia	95
Figura 1.7. Modelo de liderança da equipa de trabalho autogerida	104
Figura 1.8. As relações entre a direcção e o envolvimento do líder.....	108
Figura 1.9. A construção da equipa	122
Figura 1.10. O modelo da identidade / relações sociais para o desempenho da equipa ...	124
Figura 2.1. O modelo de empowerment da equipa de trabalho	145
Figura 2.2. Estrutura para a análise da eficácia da equipa de trabalho	147
Figura 2.3. Modelo de eficácia da equipa autónoma	156
Figura 2.4. Matriz de conhecimentos	158
Figura 2.5. Eficácia das equipas autónomas e a moderação das variáveis	162
Figura 3.1. A linha hierárquica de uma equipa do Caso 1	192
Figura 3.2. Organigrama da empresa que representa o Caso 1	194
Figura 3.3. Layout da equipa 1 A	198
Figura 3.4. Layout da equipa 1B	202
Figura 3.5. Layout da equipa 1C	207
Figura 3.6. Sistema de Excelência do Caso 2	218
Figura 3.7. A linha hierárquica de um grupo autónomo do Caso 2	219
Figura 3.8. Organigrama da empresa que representa o Caso 2	221
Figura 3.9. Grelha de Polivalência de um GAP	223
Figura 3.10. Layout da equipa 2 A	226
Figura 3.11. Layout da equipa 2 B	233
Figura 3.12. Layout da equipa 2 C	238
Figura 3.13. Organigrama da empresa que representa o Caso 3	252
Figura 3.14. A linha hierárquica de uma equipa autogerida do Caso 3	253
Figura 3.15. Layout da equipa 3 A	257
Figura 3.16. Layout da equipa 3 B	260
Figura 3.17. Layout da equipa 3 C	263

Figura 6.1. Relações entre as categorias de 2º nível obtidas nas observações do Caso1	367
Figura 6.2. Relações entre as categorias de 2º nível obtidas nas observações do Caso 2	370
Figura 6.3. Relações entre as categorias de 2º nível obtidas nas observações do Caso 3	374
Figura 6.4. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 1 a	379
Figura 6.5. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 1 b	383
Figura 6.6. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 1 c	387
Figura 6.7. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 1 d	391
Figura 6.8. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 2 a	397
Figura 6.9. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 2 b	401
Figura 6.10. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 2 c	403
Figura 6.11. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 2 d	406
Figura 6.12. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 3 a	410
Figura 6.13. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 3 b	416
Figura 6.14. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 3 c	420
Figura 6.15. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 3 d	423
Figura 6.16. Modelo de autonomia para as equipas com liderança formal	430
Figura 6.17. Modelo de autonomia para as equipas sem liderança	435

Índice de tabelas

Tabela 1.1. Equipas autogeridas: as diferenças-chave	64
Tabela 1.2. Comparação do Sistema Sociotécnico com a Lean Production	81
Tabela 1.3. Variáveis do modelo sistémico no comportamento grupal	88
Tabela 1.4. Definições das 16 células do modelo do comportamento do grupo de trabalho	90
Tabela 1.5. Funções tradicionais de gestão desempenhadas pelas equipas autónomas	91
Tabela 1.6. Impacto das características estruturais das tarefas nas equipas autónomas	98
Tabela 1.7. Comportamentos funcionais e disfuncionais dos membros da equipa	106
Tabela 1.8. Transição da liderança tradicional para a liderança de equipas autogeridas ..	110
Tabela 1.9. Cinco estádios do desenvolvimento grupal	115
Tabela 1.10. Oito factores-chave para a distinção entre um grupo solto e uma equipa eficaz	125
Tabela 1.11. Modelo de Agazarian para o desenvolvimento do sistema do grupo de trabalho	130
Tabela 2.1. Dimensões, critérios e indicadores de eficácia	143
Tabela 3.1. Equipas observadas na empresa 1	180
Tabela 3.2. Equipas observadas na empresa 2	180
Tabela 3.3. Equipas observadas na empresa 3	181
Tabela 3.4. Caracterização dos casos estudados	185
Tabela 3.5. Distribuição das equipas autónomas pelos módulos fabris de montagem de cabos	195
Tabela 3.6. Responsabilidades do Líder rotativo da equipa	197
Tabela 3.7. Registo da produção da equipa 1 C	210
Tabela 3.8. Categorias descritivas resultantes da observação e das entrevistas não estruturadas das equipas de trabalho do Caso 1	211
Tabela 3.9. Distribuição dos grupos autónomos de produção pelas áreas fabris	220
Tabela 3.10. Peças produzidas por hora – Equipa 2 A	227
Tabela 3.11. Peças produzidas por hora – Equipa 2 C	239
Tabela 3.12. Categorias descritivas resultantes da observação e das entrevistas não estruturadas das equipas de trabalho do Caso 2	242
Tabela 3.13. Distribuição das Equipas Autogeridas pelas áreas de fabrico	254

Tabela 3.14. Categorias descritivas resultantes da observação e das entrevistas não estruturadas das equipas de trabalho do Caso 3	265
Tabela 4.1. Guião das entrevistas semiestruturadas	275
Tabela 4.2. Caracterização dos sujeitos entrevistados	278
Tabela 4.3. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 1 a	280
Tabela 4.4. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 1 b	285
Tabela 4.5. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 1 c	291
Tabela 4.6. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 1 d	295
Tabela 4.7. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 2 a	300
Tabela 4.8. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 2 b	306
Tabela 4.9. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 2 c	312
Tabela 4.10. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 2 d	314
Tabela 4.11. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 3 a	320
Tabela 4.12. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 3 b	324
Tabela 4.13. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 3 c	332
Tabela 4.14. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 3 d	336
Tabela 5.1. Formulação de categorias de 2º nível com base nas categorias descritivas diferenciadas a partir da observação das equipas de trabalho e das entrevistas não estruturadas	346
Tabela 5.2. Definição das categorias de 2º nível diferenciadas nas observações das equipas	348
Tabela 5.3. Formulação de categorias de 2º nível com base nas categorias descritivas diferenciadas a partir das observações e das entrevistas (não estruturadas e semiestruturadas)	352
Tabela 5.4. Definição das categorias de 2º nível diferenciadas a partir das entrevistas semiestruturadas.....	360
Tabela 6.1. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 1	364
Tabela 6.2. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 2	368
Tabela 6.3. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 3	371
Tabela 6.4. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1 a	376
Tabela 6.5. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1 b	380
Tabela 6.6. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1 c	384
Tabela 6.7. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1 d	388
Tabela 6.8. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2 a	394
Tabela 6.9. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2 b	398

Tabela 6.10. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2 c	402
Tabela 6.11. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2 d	404
Tabela 6.12. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3 a	408
Tabela 6.13. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3 b	411
Tabela 6.14. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3 c	417
Tabela 6.15. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3 d	421
Tabela 6.16. Presença nas entrevistas das categorias de 2º nível com maior alcance empírico	425

*Nas ruas ou nas estradas
onde passa tanta gente,
uns vêm pedras pisadas,
mas outros, gnomos e fadas
num halo resplandecente.*

António Gedeão, *Impressão digital*

Introdução geral

Introdução geral

O trabalho que agora iniciamos trata da autonomia dos grupos de trabalho. A característica central dos grupos de trabalho autónomos é a existência de um elevado grau de auto-determinação dos empregados na gestão das tarefas do dia-a-dia (Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986). A autonomia individual nas tarefas tem sido relacionada com o aumento de motivação laboral, com a satisfação profissional, e com o bom desempenho (Hackman & Oldham, 1975; Karasek, 1979; Warr, 1994). Por sua vez, a autonomia das equipas tem sido ligada ao aumento da produtividade, da qualidade do desempenho, da inovação, da satisfação profissional, e ao decréscimo do turnover e dos acidentes laborais (Goodman, Devadas, & Hughson, 1988; Guzzo & Dickson, 1996; Hackman, 1987; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990).

A temática da autonomia está intimamente relacionada com a questão da hierarquia nas organizações empresariais. Para Jaques (1992), a razão pela qual as organizações possuem uma estrutura hierárquica não reside somente no facto das tarefas se processarem em níveis de complexidade mais altos ou mais baixos – o que, para o autor, é óbvio –, mas também na constatação de que existem nítidas descontinuidades que separam as tarefas em categorias. No entanto, o autor não deixa de referir que algo tem vindo a falhar na organização hierarquizada, como, por exemplo, o excessivo número de degraus na escada da hierarquia. A informação passa por muitas pessoas, as decisões atravessam diversos níveis, e os gestores e os seus subordinados estão demasiado próximos, em termos de capacidades e experiência, situação que conduz à asfixia da liderança, à diminuição da responsabilidade, e à instauração de um clima de culpabilizações mútuas.

As equipas autogeridas constituem um tipo de estrutura organizacional, cujo objectivo reside no aumento da eficácia organizacional (Rafferty & Tapsell, 2001). Para Cohen e Ledford (1994) têm sido encontrados benefícios substanciais com a introdução de equipas autónomas nos locais de trabalho, como, por exemplo, um nível mais elevado de produtividade grupal, a melhoria da qualidade, a melhoria da satisfação dos clientes¹, e maior segurança.

¹ Os desafios da sociedade do conhecimento pós-capitalista criaram aquilo a que Peters (1994) chamou a organização "federalizada". Neste tipo de configuração, os funcionários são capazes de criar um produto ou fornecer um serviço completo aos clientes; agem segundo a sua própria iniciativa; e têm autoridade para tomar decisões, inclusive utilizar recursos substanciais sem recorrerem a indivíduos em posição superior.

Nos princípios do séc. XX, a investigação sobre os pequenos grupos tornou-se um campo distinguível dentro da psicologia social norte-americana. Os estudos sobre os grupos iriam, no entanto, atingir o seu auge na década de 50. McGrath e Altman (1966) identificaram cerca de 2 100 estudos de pequenos grupos naquela década. Porém, a maior parte desses estudos dizem respeito a grupos laboratoriais, tendo sido realizados por psicólogos sociais.

É justamente na década de 50 do século XX que vem a lume o modelo sociotécnico, resultante dos estudos realizados pelo Instituto Tavistock nas minas de carvão de Durham – Reino Unido (Trist & Bamforth, 1951; Trist, Higgin, Murray, & Pollock, 1963). Os estudos descreveram e analisaram as relações entre o complexo físico-económico-tecnológico das minas e o complexo sociopsicológico dos grupos de trabalho.

O corpo teórico e empírico produzido pelos sistemas sociotécnicos procura melhorar a produtividade e o enriquecimento humano através do desenho de processos que se focam nas interdependências entre as pessoas, a tecnologia e o ambiente. Na perspectiva de Guzzo e Shea (1992) o apelo da teoria sociotécnica provém, em parte, da sua concepção do homem, o qual é visto como um ser que se esforça, com capacidade de desenvolvimento e de aprendizagem, e com sentido democrático. Um “criador do futuro” nas palavras dos autores.

No entanto, a partir da década de 60, a pesquisa sobre os pequenos grupos sofreu a influência da cognição social, como paradigma dominante.

Segundo a perspectiva de Arrow, McGrath e Berdahl (2000), as escolas que, primeiramente, se envolveram no estudo dos grupos, fizeram-no percebendo os grupos, respectivamente, como: a) sistemas de influência dos membros do grupo (*e.g.*, Lewin, Lippitt & White, 1939); b) sistemas para os padrões de interacção (*e.g.* Bales, 1950); c) sistemas para o desempenho de tarefas (*e.g.*, Hackman & Morris, 1975; Steiner, 1972); d) contextos nos quais os indivíduos desenvolvem o seu autoconhecimento (*e.g.*, Tuckman, 2001); e e) sistemas sociotécnicos com variados resultados, tais como, o desempenho da tarefa e a satisfação dos indivíduos (*e.g.*, Trist & Bamforth, 1951).

A alínea e), acima referida, relaciona-se com a escolha do objecto da presente tese, ou seja: o estudo de equipas autónomas em contexto fabril. Esta temática surge também ligada ao facto de, numa investigação anterior, na qual estudámos as

representações da liderança eficaz em empresas do Norte de Portugal (Pais, 2003), termos concluído que o estilo democrático era percebido pelos trabalhadores como sendo aquele que melhor permite ao líder de um grupo de trabalho alcançar os objectivos com sucesso. Os resultados desse estudo baseiam-se nas atitudes dos subordinados face à liderança eficaz. Tratava-se de conhecer as suas opiniões sobre a melhor maneira de uma chefia conduzir um grupo, de modo a que ele alcance os objectivos planeados (Yukl, 1989). De acordo com McClelland e Burnham (2003) o estilo democrático fomenta a manifestação das sugestões dos colaboradores, envolvendo-os nas soluções implementadas². A constituição de equipas autónomas nas organizações seria, assim, uma forma de democracia no trabalho³, evitando a alienação das pessoas e conferindo um verdadeiro sentido à vida laboral. É desta forma que a dimensão grupal – e o fenómeno adjacente da autonomia – se constituíram para nós como um foco de interesses. Assim, o objectivo geral da nossa investigação é *a explanação teórica sobre o fenómeno da autonomia das equipas de trabalho no contexto fabril e as suas implicações ao nível técnico e social*.

Iremos dedicar o primeiro capítulo da nossa dissertação a uma abordagem teórica sobre os grupos de trabalho autónomos⁴, começando por reflectir, desde logo, sobre os conceitos de *grupo* e *equipa*⁵.

Do ponto de vista de Peters e Waterman (1982), os pequenos grupos constituem as peças que constroem as empresas excelentes. Segundo Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005) os argumentos para a instituição de estruturas organizacionais baseadas em equipas estão frequentemente asseverados na crença de que os diversos membros de um grupo podem alargar a base de conhecimento inicial do colectivo, e contribuir para um cenário propício à expansão daquela base de conhecimento, à medida que os indivíduos vão aprendendo uns com os

² No que respeita às tarefas de tomada de decisão, há, segundo Hackman e Oldham (1980), uma ideia generalizada que as pessoas aceitam mais rapidamente as decisões nas quais participaram.

³ Nos anos sessenta do século XX, o governo norueguês decretou legislação sobre a participação dos trabalhadores nos conselhos de administração das empresas, a qual ficou conhecida pela designação Projecto de Democracia Industrial (Emery & Thorsrud, 1976). A Volvo, na Suécia, ia prolongar esta dinâmica democrática, instituindo grupos autónomos nalgumas das suas fábricas de montagem de automóveis (Granath, 1998).

Mais recentemente um estudo de Gallie (2003) revelou que a Dinamarca, a Suécia e a Finlândia detinham elevados índices de participação dos trabalhadores nas questões relacionadas com o desenvolvimento das organizações onde trabalhavam. Neste estudo, Portugal apresentou os valores mais baixos de participação.

⁴ Ao longo do texto do presente documento, poderão surgir, indistintamente, as designações "grupos autónomos", "equipas autogeridas", e "equipas autodirigidas".

⁵ No texto da tese adoptaremos também indistintamente as designações "grupo" e "equipa", assim reiterando a indistinção que encontramos na maior parte da literatura que consultámos (e.g., Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers, 1996).

outros⁶. De um modo mais pragmático, McIntyre e Salas (1995) consideram que uma das razões mais importantes para a adopção de estruturas baseadas em equipas reside na necessidade de partilha da quantidade de trabalho a realizar.

O capítulo primeiro irá ainda deter-se sobre a temática do grupo como sistema aberto (von Bertalanffy, 1971). Também neste capítulo abordaremos, subseqüentemente, as questões relacionadas com os papéis desempenhados no grupo e com o processo grupal, e iremos descrever alguns modelos teóricos sobre os grupos autónomos.

A autonomia está, inexoravelmente, ligada à problemática do poder. De acordo com Mintzberg (1992 b), a partir do momento em que variam as necessidades dos influenciadores organizacionais, cada um deles tenta usar os seus níveis de poder – meios ou sistemas de influência – a fim de controlar as decisões e as acções. Os vários departamentos duma organização estão em constante luta pelo poder. Mintzberg diferencia cinco fundamentos gerais do poder. Enunciamo-los: o controlo sobre os recursos; o controlo das competências técnicas; o controlo sobre o conhecimento; as prerrogativas legais; e o acesso àqueles que podem influenciar os detentores dos outros quatro tipos de poder.

No campo das equipas, Molleman (2000) considera que a autonomia se refere à liberdade de tomar decisões acerca dos objectivos (“o quê”), dos métodos de trabalho (“como”), das questões de planeamento (“quando”), e da distribuição das tarefas entre os membros da equipa. No primeiro capítulo iremos também abordar os vários modelos teóricos que se debruçam sobre a temática das equipas de trabalho autónomas.

As estruturas matriciais e as filosofias de empowerment⁷, cada vez mais frequentes nas empresas inovadoras e competitivas, têm gerado uma tendência crescente para a participação dos trabalhadores nas decisões, com o objectivo primordial de fazer crescer a produtividade e diminuir os custos de produção. A filosofia de gestão baseada na *Lean Production* é disso corolário, estando implementada em grande parte do tecido industrial de componentes para automóveis. Este último é, justamente, o cenário fabril que iremos estudar. A implementação de equipas autónomas visa, fundamentalmente, neste tipo de

⁶ A este propósito, Gibson e Vermeulen (2003) mostraram que o nível de diversidade de uma equipa não permite prever o grau de aprendizagem grupal.

⁷ Wellis (*cit. in* Adler & Docherty, 1998, p.324) define *empowerment* como a devolução de poder aos empregados que consequentemente possuem um sentimento de propriedade e controlo nos seus trabalhos.

indústria, o alcance de duas facetas da eficácia organizacional delineadas por Savoie e Beaudin (1995): a económica e a social. É em função desta realidade – ou, mais exactamente, daquilo que ela aparenta ser para nós - que decidimos introduzir um capítulo – o segundo – sobre a eficácia grupal, tendo em conta, desde logo, a subordinação das equipas de trabalho aos indicadores de produtividade e de qualidade. Começamos por reflectir sobre a produtividade grupal (Steiner, 1972), aflorando também as perspectivas de Savoie e Beaudin (1995) e de Kirkman e Rosen (1999). Depois, abordaremos alguns modelos explicativos da eficácia dos grupos em regime de autonomia (e.g. Cohen, 1994). Também no âmbito do segundo capítulo trataremos das relações da eficácia com a multicompetência, pois esta constitui a base para os grupos iniciarem o caminho da autonomia (Hut & Molleman, 1998). Daremos, também, conta de alguns estudos empíricos sobre equipas autónomas, realizados em contexto fabril.

O terceiro capítulo do nosso trabalho abordará a metodologia e a primeira fase da investigação que nos propomos realizar. O objectivo geral a que nos propomos – explanação teórica sobre o fenómeno da autonomia – remete-nos para uma lógica indutiva, pois foi nossa intenção partir dos factos observados no cenário fabril. Ou seja, o contexto onde os actores interagem constitui, para nós, o núcleo da investigação científica nas Ciências Sociais. Assim, optando pela metodologia de cariz qualitativo, estudámos três empresas fabris, no sector dos componentes para automóveis, enveredando por aquilo a que a Yin (1994) chama *estudo de caso múltiplo*.

O objectivo específico da primeira fase da investigação é estabelecer um primeiro contacto com a realidade vivida pelos actores que desempenham os seus papéis profissionais inseridos em equipas autónomas. Foi nosso intuito adquirir uma primeira percepção sobre os contextos tecnológicos e sociais das equipas de trabalho. Nesta fase da investigação, a recolha dos dados apoiar-se-á simultaneamente em entrevistas não estruturadas, em observações naturalistas durante a laboração fabril, e na consulta de documentos que estão directamente relacionados com o âmbito produtivo das equipas.

Para tratar os dados resultantes das entrevistas e das observações – e gerar alguns dos conceitos que enformam o modelo de autonomia a que nos propusemos -, recorreremos à técnica de *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967).

A segunda fase da nossa investigação está enquadrada no capítulo quarto. Aqui procedemos à realização de entrevistas semiestruturadas (Fontana e Frey, 1994) com o objectivo específico de perceber como os operadores, e os seus responsáveis hierárquicos, vivenciam o fenómeno da autonomia das equipas de trabalho. Na sequência da primeira fase do nosso trabalho, surgiu uma nova questão de investigação, a qual foi inserida no guião das entrevistas efectuadas. Trata-se de saber se a evolução da produtividade e da qualidade, atingidas pelas equipas, está ligada a um processo de desenvolvimento grupal. O guião que elaborámos contém um conjunto de perguntas que derivam, simultaneamente, da análise da informação recolhida durante a fase de observação das equipas de trabalho, e das questões de investigação que estão subjacentes à nossa pesquisa, a saber:

- Qual a percepção que os actores possuem dos indicadores de produtividade e de qualidade do trabalho, depois da implementação das equipas autónomas?
- Como vêem os intervenientes a possibilidade de conciliação dos aspectos técnicos e sociais, no sentido de se alcançarem bons resultados, quer ao nível operacional quer ao nível do relacionamento entre os colegas de equipa?
- O regime de autonomia trouxe modificações no modo como os operadores se relacionam, dentro do grupo de trabalho? De que modo os actores vivenciam essas modificações?
- As equipas com liderança formal e sem liderança formal são representadas distintamente na percepção dos actores fabris? De que forma os dois tipos de estruturação grupal contribuem para os resultados eficazes?

Toda a informação recolhida nas entrevistas semiestruturadas foi analisada segundo os processos de categorização preconizados pela técnica de *grounded theory*.

Seguir-se-á um capítulo – o quinto – onde daremos conta do processo de conceptualização categorial das duas fases de investigação, o qual constitui a base da organização teórica a que nos propomos neste trabalho. Aí serão agrupadas conceptualmente as categorias descritivas resultantes da análise dos dados recolhidos.

No último capítulo procedemos à explanação teórica sobre a autonomia e o desenvolvimento grupal, começando por relacionar os conceitos construídos durante a primeira e segunda fases da investigação. Seguimos, neste âmbito, os

pressupostos consignados por Pidgeon e Henwood (1997) quanto aos vários passos do processo de *grounded theory*, que resultam na definição dos conceitos-chave e na construção de modelos.

Depois de representarmos graficamente o modelo a que chegámos, compará-lo-emos com outras configurações teóricas sobre a autonomia nas equipas de trabalho. É também no sexto capítulo que reflectiremos acerca das problemáticas de generalização, bem como sobre o contributo do nosso trabalho para o conhecimento da autonomia nos grupos autónomos no cenário fabril.

PARTE I

Os grupos de trabalho

Capítulo I

Fundamentos teóricos sobre os grupos de trabalho autónomos

1. Conceito de grupo

1.1. Grupo e equipa. O mesmo conceito?

Para muitos teóricos, a palavra *grupo* está ligada à experiência de um destino comum (Campbell, 1958; Lewin, 1948). No mundo das empresas, este destino aparece consubstanciado na possibilidade de sobrevivência da organização, decorrente da competitividade económica.

A ocorrência de uma estrutura social, usualmente traduzida na forma de estatuto ou de relações de papel constituiria a chave para a existência de um grupo (Sherif & Sherif, 1969). Deste ponto de vista, as equipas de trabalho seriam o melhor exemplo, na medida em que apresentam uma diferenciação de papéis funcionais, que inclui a respectiva liderança.

Uma outra perspectiva sobre o grupo, provém de autores que lhe reconhecem uma característica fundamental: a interacção face-a-face entre as pessoas que constituem o grupo (Bales, 1950; Homans, 1950). Na realidade laboral, geralmente, esta interacção não é constante, dado que os indivíduos passam uma parte significativa do tempo a trabalharem sozinhos nas máquinas (ou computadores) que lhes estão confiadas. Contudo, o facto de eles possuírem um objectivo comum, aliado, por exemplo, à existência de reuniões para resolução de problemas, colocam os membros do grupo numa situação de interacção mútua. A existência de um objectivo comum nos grupos de trabalho é, para nós, fulcral, pois, - não obstante os focos de individualismo que possam prevalecer no seio de um colectivo de trabalho - a força de um desígnio comum impõe-se, inexoravelmente, ao indivíduo, em detrimento das tendências egocêntricas. O grupo é para nós, simultaneamente, dominador e integrador. O grupo, do nosso ponto de vista, surge como usurpador do individualismo, mas devolve a cada um dos seus membros as recompensas que emanam da prossecução dos objectivos comuns.

Para Michener e Wasserman (1995) o termo *grupo* refere-se a uma unidade social consistindo em duas ou mais pessoas que (1) partilham um ou vários objectivos, que perseguem através de uma actividade coordenada, (2) comunicam umas com as outras e influenciam-se mutuamente, (3) partilham um conjunto de expectativas normativas (normas e papéis) que regulam o comportamento, e (4)

vêm-se a si mesmas e são vistas pelos outros como membros dessa unidade social.

No contexto do trabalho, o grupo é definido por Hackman (1990) de um modo extensivo, referindo-se a:

- a) sistemas sociais intactos que possuem fronteiras, interdependência entre os membros e papéis diferenciados;
- b) existência de um objectivo partilhado pelos membros;
- c) existência de uma ou mais tarefas para realizar;
- d) consecução de um produto ou resultado, pelo qual os membros possuem responsabilidade colectiva;
- e) os membros operam num determinado contexto organizacional;
- f) como colectivo, o grupo gere relações com outros indivíduos ou outros grupos no sistema social alargado.

De forma mais sintética, Seers (1996) define *grupo de trabalho* como “qualquer conjunto de empregados que está nomeado para a mesma unidade de trabalho e interage numa base regular” (p. 150). O autor introduz a noção de *equipa*, considerando-a como “um grupo de trabalho no qual os elementos percebem, efectivamente, as suas interdependências como sendo críticas para a eficácia das suas tarefas” (*ibidem*). Uma noção semelhante é-nos oferecida por Morgan, Salas e Glickman (1993) ao afirmarem que quando os indivíduos interagem interdependentemente e de forma adaptativa para alcançarem os seus objectivos específicos e partilhados, então podem ser considerados como uma *equipa*. Igual diferenciação é feita por Dunphy e Bryant (1996), que distinguem os termos “grupos” e “equipas” com base no grau de interdependência da tarefa.

De acordo com Urban, Bowers, Cannon-Bowers e Salas (1995) as equipas são um tipo de pequeno grupo orientado para a tarefa. Molleman e Slomp (2006), por sua vez, não fazem aqui qualquer distinção entre os termos “equipa” e “grupo”. No entanto, consideram que há uma assunção generalizada de que as equipas são capazes de incrementar a adaptabilidade ao dinamismo do meio envolvente, que estão aptas a lidarem com processos produtivos mais complexos, e que possuem estruturas de controlo mais transparentes, que mostram uma performance superior, e que geram menos custos de coordenação.

Adoptando uma abordagem que radica, entre outras, na teoria geral dos sistemas (von Bertalanffy, 1971), Arrow, McGrath e Berdahl (2000) definem grupo como “um conjunto complexo, adaptativo, dinâmico, coordenado, e delimitado, de relações padronizadas entre membros, tarefas e ferramentas” (p. 34). Esta definição parece-nos muito valiosa, quando pensamos na realidade dos grupos de trabalho que operam no contexto altamente dinâmico e competitivo das empresas modernas, nomeadamente, na indústria de componentes para automóveis, que constitui o cenário laboral que iremos estudar.

Arrow et al. (*op. cit.*) concebem a realidade grupal numa óptica semelhante à de Alderfer (1977), que considera os grupos como sistemas sociais intactos, delimitados por fronteiras, e nos quais existe interdependência entre os membros e papéis diferenciados. Por outro lado, um grupo opera num sistema social mais largo – o contexto organizacional - onde existem indivíduos e outros grupos, com os quais são geridas diversas relações (Hackman, 1990).

Katzenbach e Smith (1993) preferem abordar o conceito de equipa, definindo-o como um pequeno número de pessoas com competências complementares que se encontram simultaneamente envolvidas num propósito comum, em objectivos de desempenho e numa abordagem que as torna mutuamente responsáveis. Este sentido de um objectivo comum consta também na definição proposta por Babbington-Smith (1979), quando afirma que uma equipa é um grupo que possui um mesmo propósito, e no qual as funções e as competências de cada membro se ajustam às dos restantes elementos. Uma definição mais sintética de *equipa de trabalho* é proposta por Manz e Sims (1993). Os autores concebem-na como um grupo de indivíduos trabalhando interdependentemente para resolver problemas ou para realizar tarefas.

Segundo a perspectiva de Anzieu (1984), o grupo resulta da colocação comum das imagens interiores e das angústias dos seus membros. Depois de ter contactado com grupos de trabalho, concluiu que o grupo em si mesmo é, essencialmente, uma fantasia. O autor denomina-a por *ilusão do grupo*. Este conceito emerge da teoria psicanalítica e apoia-se no seguinte raciocínio, proposto por Anzieu: logo que o grupo é formado, deixa de ser um aglomerado de indivíduos, e torna-se uma

projecção⁸. Na ilusão grupal, o grupo ocupa o lugar do ego ideal (ideal narcísico de onipotência) de cada um dos seus membros, do mesmo modo que nas organizações hierárquicas o líder ocupa o lugar do ego ideal de cada um dos elementos” (p.249). Parece-nos que esta substituição do líder pelo próprio grupo corresponde, em grande parte, àquilo que se passa nos grupos autônomos, pois aqui a autonomia substitui o papel da hierarquia.

Também na linha de pensamento psicanalítico, Bion (*cit. in Anzieu, 1984*) - depois de ter realizado sessões psicoterapêuticas com grupos de veteranos e antigos prisioneiros de guerra – postula que o comportamento de um grupo se manifesta a dois níveis: o da tarefa comum e o das emoções comuns. O primeiro é racional e consciente, enquanto que o segundo é caracterizado pela predominância dos processos psíquicos «primários». Dito de outro modo, a cooperação consciente dos membros do grupo, necessária ao êxito das suas missões, requer a existência de uma circulação emocional e fantasmática inconsciente.

Bion considera ainda que os indivíduos reunidos num grupo se combinam de forma instantânea e involuntária para agir segundo os estados afectivos que o autor denominou «pressuposições de base»⁹. Tratar-se-ia de estados afectivos arcaicos, pré-genitais, que remontam à primeira infância e que se reconhecem, em estado puro, nas psicoses. É possível diferenciar três pressuposições básicas, às quais um grupo se submete sem as reconhecer.

- a) Dependência. Quando o grupo funciona segundo este pressuposto, ele procura ser protegido pelo líder, do qual depende para nutrir-se intelectual e espiritualmente.
- b) Combate-fuga. Esta atitude é um sinal de solidariedade do grupo, sendo adoptada no caso de existir um perigo comum.
- c) Acoplamento. Por vezes, a atitude de combate-fuga conduz à formação de subgrupos.

Uma outra diferenciação operacional entre os conceitos de *grupo* e *equipa* foi estabelecida por Robbins (1984). O *grupo* é concebido como dois ou mais indivíduos, interactivos e interdependentes, que se juntaram para atingir um objectivo específico. O desempenho do grupo teria como resultado a soma dos

⁸ Laplanche e Pontalis (1990) definem *projecção* como “a operação pela qual o indivíduo expulsa de si e localiza no outro, pessoa ou coisa, qualidades, sentimentos, desejos, e mesmo «objectos» que ele recusa em si” (p. 318).

⁹ Guzzo e Shea (1992) denominam estas pressuposições básicas pela expressão *forças inconscientes*.

contributos individuais. Contrariamente, a *equipa* gera uma sinergia positiva através de um esforço coordenado. O nível de desempenho da equipa é maior do que a soma dos investimentos individuais.

À guisa de síntese, e recorrendo à revisão dos elementos comuns nas definições de *equipa*, realizada por Higgs (*cit. in* Sheard & Kakabadse, 2004), surgem sete elementos, habitualmente encontrados nas diversas definições:

- (1) propósito comum;
- (2) interdependência;
- (3) clareza de papéis e de contribuições;
- (4) satisfação gerada pelo trabalho colectivo;
- (5) responsabilidade mútua e individual;
- (6) realização de sinergias; e
- (7) cedência de poder¹⁰.

Higgs acrescenta que as equipas se mostram mais eficazes quando lidam com tarefas complexas do que com tarefas simples. Por consequência, estariam mais disponíveis para acrescentar valor em termos de desempenho, quando existe uma diversidade de soluções possíveis. A este propósito, Hardington (1995), enuncia as seguintes vantagens da resolução de problemas, baseada numa abordagem de equipa:

- libertação de energia criativa;
- elaboração de sugestões com base nas ideias propostas por outros elementos;
- satisfação das necessidades sociais do indivíduo;
- aumento da eficiência;
- cooperação contínua e comunicação constante.

O autor aponta, todavia, algumas desvantagens: acréscimo de tempo gasto a melhorar a comunicação, marginalização de certos indivíduos para os quais o trabalho da equipa coloca dificuldades, e competição inter-equipas, em detrimento da organização como um todo.

Uma definição abrangente do conceito de *equipas* é proposta por Ilgen (1999), que a elas se refere como sistemas complexos, adaptáveis e dinâmicos, que se encontram inseridos nas organizações e desempenham determinadas tarefas ao longo do tempo.

¹⁰ No original, *empowerment*.

Podemos afirmar, então, que o conceito de *equipa* está, para a maioria dos autores, mais próximo dos fenómenos de adaptabilidade e de dinamismo, que são requeridos aos indivíduos que trabalham num contexto onde impera a imprevisibilidade. O *grupo* afigura-se como uma entidade mais estática, apresentando resultados que emanam da soma linear dos contributos individuais.

Por exemplo, Salas, Dickinson, Converse, e Tannenbaum (1992) definem *equipa* como “um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem, dinamicamente, interdependentemente, e de forma adaptada, em direcção a um objectivo, meta ou missão valiosos, e a quem foram atribuídos papéis específicos ou funções a desempenhar, possuindo esse conjunto um ciclo de vida limitado” (p.4).

Os anos 80 do séc. XX assistiram à emergência do estudo dos grupos como *unidades performantes* (Miguez & Lourenço, 2001). Os grupos passariam, desde então, a designar-se *equipas* (Wheelan, 2005), surgindo um conjunto de designações que integram a palavra *equipa*¹¹: *trabalho de equipa* (Larson & Lafasto, 1989; Lembke & Wilson, 1998; Salas, Montero, Glickman, & Morgan, 1988; Tjosvold & Tjosvold, 1995); *equipas dirigidas* (Hackman, 1990); *construção da equipa*¹² (Rushmer, 1997; Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992); *equipas de trabalho autogeridas* (Metlay & Kaplan, 1992); *equipas de trabalho autodirigidas* (Douglas & Gardner, 2004; Fisher, 1993; Katz, Laughlin, & Wilson, 1990; Orsburn, Moran, Musselwhite, Zenger, & Perrin, 1990); *equipas em autogestão* (Goodman, Devadas, & Hughson, 1988; Hackman, 1990); *equipas autoconduzidas* (Manz, 1992), *equipas autogovernadas* (Hackman, 1990); *empowerment teams*¹³ (Kirkman & Rosen, 1999).

Miguez e Lourenço (2001) sugerem dois factores que consideram estar na base da utilização do termo *equipa* em detrimento da palavra *grupo*. O primeiro factor tem a ver com a representação negativa do grupo (“grupo mau”) para as organizações, contrastando com a imagem positiva da equipa (“boa”), mais favorável ao desempenho, à produtividade, à eficácia e à competitividade das organizações. O segundo factor prende-se com uma concepção da equipa supostamente mais ajustada ao contexto e à realidade organizacionais, onde ganham relevância os aspectos relacionados com a tarefa, sendo relegados para segundo plano os aspectos afectivos. Para Lemoine (*cit. in* Miguez e Lourenço, 2001), os aspectos

¹¹ Hackman (1990) chama a atenção para uma falácia muito comum nalgumas organizações: chamar *equipa* a uma unidade de desempenho, mas gerir, efectivamente, os seus membros como indivíduos e não como grupo.

¹² *Team building*, no idioma inglês.

¹³ Mantivemos a designação em inglês por não nos soar correctamente a expressão portuguesa “equipas com poder”.

afectivos teriam ênfase especial nas concepções de grupo propostas pela Psicologia Social e pela Dinâmica de Grupos.

Do nosso ponto de vista, a metáfora *equipa* aplicada às organizações conduz-nos à ideia de competição no seio da empresa¹⁴. Na maior parte das competições desportivas, uma equipa opõe-se a outra, a qual, por sua vez, se opõe à primeira por intermédio de tácticas defensivas e ofensivas. Esta abordagem levou Apolinário (2001) a estabelecer uma comparação entre os grupos de trabalho nas empresas e várias modalidades desportivas, a saber: corridas de estafetas (trabalho em série), futebol (entreaajuda entre sectores), e voleibol (rotação de tarefas). O remo, e a vela seriam, a nosso ver, outros tipos de modalidades desportivas que serviriam a metáfora do grupo organizacional. No primeiro caso, tratar-se-ia de tarefas repetitórias de cariz taylorista (remar), e, no segundo, de tarefas que exigem respostas rápidas a situações inesperadas (e.g., alterações do estado do mar) – nomeadamente, no plano empresarial, as que têm origem nas convulsões do mercado, nas exigências dos clientes, ou nas problemáticas derivadas dos equipamentos de produção.

Mas será que as sinergias exigidas ao trabalho de equipa requerem a consecução de um estado cognitivo-afectivo comum? Ao debruçar-se sobre o fenómeno a que chamou *mente grupal*, Le Bon (cit. in Freud, 1989), afirma que os talentos pessoais ficam obliterados na situação de grupo, banindo-se tudo aquilo que distingue os indivíduos uns dos outros. Ou seja, o que é heterogéneo é submerso numa realidade homogénea. Os indivíduos de um grupo, passariam a exhibir um carácter médio. O grupo seria, deste modo, uma entidade negativa, embora, no dizer de Le Bon, propiciasse ao indivíduo um sentimento de poder invencível, que permaneceria limitado se o indivíduo se mantivesse fora do grupo.

Alguns autores, porém, recusam-se a estabelecer fronteiras entre *grupo* e *equipa*. É o caso de Gersick (1988), que usa indiscriminadamente os dois termos, acrescentando que as organizações formam equipas no sentido de conceberem novas combinações de pessoas para trabalharem na resolução de novos problemas. Este aspecto, conduz Gersick a falar em *grupos permanentes* e *grupos temporários*.

¹⁴ Este tipo de competição ocorre dentro da organização. Porém, há grupos de trabalho – caso dos quartetos de cordas (Mumighan & Conlon, 1991) – que competem directamente no ambiente externo, ou seja, a competição dá-se entre conjuntos de música de câmara que funcionam como *organização/grupo*, disputando o mercado e as atenções da crítica.

Também Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers (1996) não estabelecem diferenças entre os conceitos de *grupo* e *equipa*. Usam-nos indiscriminadamente para significar: a) múltiplos indivíduos; b) conjunto de pessoas formado para desempenhar tarefas relevantes; c) indivíduos que interagem mutuamente; d) elementos que exibem interdependência na tarefa; e) indivíduos que possuem um ou mais objectivos partilhados; e f) agrupamento inserido no contexto organizacional mais amplo. Igual atitude é manifestada por Guzzo e Shea (1992), que aplicam ambas as designações aos *grupos reais*¹⁵, que seriam aqueles que têm uma tarefa a desempenhar no seio de uma organização.

Na mesma linha de pensamento situam-se Miguez e Lourenço (2001), para quem o mais importante não é a designação atribuída (*grupo* ou *equipa*), mas, sobretudo, o sistema de tensões composto pelos dois subsistemas – tarefa e afectivo –, propostos pelos investigadores do Instituto Tavistock de Londres (Emery, 1993). Para os autores acima referidos, a diferenciação entre “*equipa boa*” e “*grupo mau*” apenas reflecte uma questão de rotulagem e não uma questão conceptual, ou seja, a entidade colectiva mantém-se, só muda o nome. Concordamos com os argumentos expostos e, com base neles, decidimos usar indiscriminadamente no presente documento os termos *grupo* e *equipa*. No entanto, parece-nos que o termo *equipa de trabalho* – embora possa veicular o sentido de esforço, eficácia, sincronização, sinergia, consecução de objectivos, etc. – contém em si mesmo um perigo: a emulação entre equipas dentro da mesma empresa. Ao contrário, por exemplo, dos grupos militares (os pelotões), que lutam pela defesa de uma mesma pátria, as equipas de trabalho poderão perder a noção do todo organizacional, vulgarmente chamado “*espírito de empresa*”, e passarem a um cenário de “*guerra civil*”. De resto, o conceito de *equipa* no mundo do desporto remete sempre para a competição entre equipas. Mas, nesse contexto, *equipa* e *organização* aparecem fundidos.

Por último, damos conta de uma perspectiva que tece um certo parecer crítico à presença de equipas ou grupos de trabalho (os autores não estabelecem aqui qualquer distinção) nas organizações. Essa perspectiva provém de Purser e

¹⁵ Para Hackman (*cit. in* Guzzo & Shea, 1992), um *grupo real* é um sistema social que possui as seguintes características: a) é percebido como uma entidade, quer pelos seus membros quer pelos indivíduos que não lhe pertencem, mas têm uma certa familiaridade com o grupo; b) os seus elementos detêm um certo grau de interdependência; e c) existe diferenciação de papéis e de deveres no seio do grupo.

Montuori (1995), para quem “as equipas são concebidas, nas organizações, como entidades homogéneas partilhando a mesma missão, visão e valores, mas com consequências não intencionais de criação de normas que mantêm uma baixa tolerância face às diferenças individuais” (p. 137).

1.2. O grupo como um Sistema Aberto

1.2.1. Contributos da Teoria Geral dos Sistemas

Homans (1950) foi um dos primeiros autores a conceber o grupo como um sistema social, composto por dois subsistemas – o externo e o interno. O subsistema externo é condicionado pelo ambiente, o qual, por sua vez, apresenta três aspectos críticos: *físico* ou *espacial* (por exemplo, a disposição das células de trabalho numa fábrica); *técnico* (as ferramentas disponíveis); e *social* (relações com a administração da empresa). Se o subsistema externo é directamente condicionado pelo ambiente, o impacto deste último no subsistema interno é mediado, segundo Homans, pela sua acção no subsistema externo. A componente interna aparece, assim, como o resultado do subsistema externo, à medida que este é influenciado pelo ambiente. Porém, o subsistema externo acaba por ser também influenciado pelas operações do subsistema interno, havendo, por isso, uma causalidade mútua.

A obra de von Bertalanffy (1971), intitulada *Teoria Geral dos Sistemas*, viria, indirectamente, a dar uma consistência mais forte ao conceito de grupo como sistema. Para von Bertalanffy (*op. cit.*) um sistema “é um conjunto de elementos que estão inter-relacionados” (p.37). É isso, justamente, que se verifica num grupo de trabalho, cujo produto final é a resultante duma interacção constante entre os seus elementos¹⁶. O autor elabora a sua teoria em torno deste pressuposto, estendendo o conceito de *sistema* às realidades biológicas, neurológicas e sociais. Estas realidades seriam *sistemas abertos*, que importam e exportam materiais. Inversamente, as realidades do mundo físico, seriam *sistemas fechados*, nos quais

¹⁶ Poderemos, neste âmbito, perguntar se num contexto taylorista de organização do trabalho estamos, ou não, face a um grupo de trabalhadores que interagem entre si. Olhando para uma linha de montagem, na qual cada operador faz uma pequena parte da tarefa global, não nos parece existir tal interacção. Mas, na medida em que cada conjunto de subtarefas está enquadrado numa secção ou departamento (o qual distribui o seu “produto” para o cliente interno seguinte), já não é tão difícil aceitar a ideia da existência de um objectivo comum e de um certo grau de interacção, quanto mais não seja, ao nível da cadência e da sequência entre as várias operações. Voltaremos a esta questão quando abordarmos as três empresas que fazem parte do nosso estudo de caso múltiplo. Nelas, encontraremos equipas autónomas, a laborar em esquemas que, de certo modo, se assemelham à produção de raiz taylorista.

nenhum material entra ou sai¹⁷. Nestes sistemas – e de acordo com o 2º princípio da termodinâmica -, o estado de equilíbrio seria atingido independentemente do tempo, sendo definido por um máximo de entropia¹⁸. A nosso ver esta divisão entre sistemas fechados e abertos é de difícil compreensão quando nos referimos às dimensões biológica e neurológica, uma vez que ambas são constituídas por realidades físico-químicas. Assim, poderíamos estabelecer uma relação hierárquica, que iria desde a realidade físico-química até à realidade social, passando pela realidade biológica. O grupo seria, a nosso ver, o resultado da interacção humana, a qual, por sua vez, constitui uma realidade físico-química-biológica.¹⁹ Permanece, porém, o enigma que subjaz aos fenómenos da vida. Tratar-se-á do *princípio vital*²⁰, de que fala o vitalismo? E os fenómenos sociais? Será que se circunscrevem, meramente, às trocas simbólicas²¹?

Os fenómenos grupais seriam, assim, também remetidos para o território dos sistemas abertos. Os sistemas abertos aproximam-se de um *estado estável* que, ao contrário dos sistemas fechados (em equilíbrio), são capazes de realizar trabalho. von Bertalanffy completa esta ideia, acrescentando: “o sistema aberto permanece constante na sua composição, apesar de terem lugar vários processos irreversíveis contínuos, tais como, importação e exportação, e desenvolvimento e separação” (op. cit., p.149). O autor considera o sangue o protótipo do sistema aberto, com os seus vários níveis de concentrações mantidos constantes. A este propósito, poderemos estabelecer a comparação entre o grupo e a célula; ou seja, o grupo é a célula da organização, importando constantemente matérias, energia e informação, as quais processa tendo em vista a obtenção de um conjunto de produtos, a partir daquele processamento. É a troca contínua de componentes que permite ao grupo atingir um estado estável, recorrendo à auto-regulação (atingida por intermédio do esforço dos

¹⁷ No mundo da Físico-Química uma vela apagada constitui um exemplo de sistema fechado. No campo da Biologia, encontrar-se-ia um exemplo deste sistema na célula morta. Parece-nos, no entanto, que as trocas entre essa entidade morta e o seu ambiente não acabam no momento do término vital, prolongando-se por intermédio de reacções químicas que progredem até à degradação “total” do ser. Colocámos a palavra *total* entre aspas, pois, de acordo com Lavoisier, na natureza nada se perde totalmente, tudo se transforma.

¹⁸ A *entropia* é uma medida de desordem dos constituintes microscópicos de um processo termodinâmico.

¹⁹ No nosso ponto de vista, a realidade individual *per se* não existe, na medida em que qualquer indivíduo se constitui, socialmente, a partir da interacção com os outros indivíduos. Portanto, nenhum indivíduo poderá constituir-se fora da realidade social. Miller e Rice (1967) corroboram esta ideia, afirmando: “um indivíduo não pode existir isoladamente; só poderá existir relacionando-se com outros indivíduos e grupos” (p.14).

²⁰ Para os vitalistas, este *princípio vital* pode ser concebido como uma realidade fisicamente distinta da matéria que vitaliza, mas também como um princípio material que, sem ser fisicamente distinto da matéria, a informa, isto é, faz dela uma matéria viva. Nas entidades biológicas, tal informação parece estar contida no ADN. No entanto, este assenta também numa estrutura físico-química, o que nos levaria a exigir aos vitalistas a formulação de um *metaprincípio vital* (a expressão é nossa) que explicasse a génese e o funcionamento do código genético.

²¹ von Bertalanffy fala de realidades simbólicas, ao comentar: “exceptuando a satisfação das necessidades biológicas, o homem vive não num mundo de coisas, mas num mundo de símbolos” (op. cit., p.228).

membros, da criatividade grupal, da distribuição de papéis, da coordenação, e da coesão).

De acordo com Liu (1983) a noção de sistema aberto pode ser estendida para além do grupo, aplicando-se, igualmente, a uma fábrica, a um departamento, ou a um posto de trabalho. Para o autor, no entanto, a explicação do funcionamento de uma empresa através de um modelo teórico elaborado para dar conta de fenómenos que se passam na célula, denota a omissão de aspectos essenciais na realidade organizacional. Liu realça algumas diferenças entre as pessoas e as células, nomeadamente, ao nível da *autonomia* (um indivíduo não está ligado a uma organização como a membrana celular ao citoplasma) e do *conhecimento* (no homem, o conhecimento é reflexivo e consciente).

1.3. Papéis desempenhados no grupo de trabalho

1.3.1. Diferenciação de papéis

Um grupo reúne-se, com o propósito de realizar alguma coisa. Nessa actividade, os membros do grupo cooperam uns com os outros, sendo que a sua cooperação apela aos conhecimentos, experiências e competências de cada elemento (Rice, 1990). Os membros do grupo têm, por conseguinte, que representar papéis diferenciados, a fim de o grupo se tornar num sistema de tarefas²². Para Rice (*op. cit.*), cada papel é um sistema de tarefas, na medida em que compreende um número específico de actividades que existem conjuntamente com os recursos necessários à realização do papel. Os recursos poderão incluir, não somente as competências, mas também as atitudes, as crenças e os sentimentos apropriados.

Um papel pode também ser definido como “um conjunto de comportamentos que se espera de um indivíduo que ocupa uma certa posição num sistema social” (Lieberman, 1993, p. 61). De acordo com Parsons (1951), as atitudes de uma pessoa serão influenciadas pelo papel que ela ocupa nesse sistema. Se uma pessoa não consegue ajustar o seu comportamento ao papel que representa, isto pode ser visto como algo que não está em conformidade com as expectativas dos outros. Os indivíduos que se desviam dos seus papéis, acabam por ser colocados a

²² Fine e Cronshaw (1999) definem *tarefa* como “uma acção ou sequência de acções agrupadas no tempo, desenhadas para contribuírem para a consecução de um objectivo específico, e para as quais é atribuído, de modo confiante, um determinado nível funcional” (p. 40).

desempenhar papéis menos gratificantes ou podem ser isolados dos outros membros do grupo (Lieberman, *op. cit.*).

Os papéis podem ser descritos como os mais fundamentais blocos de construção que dão corpo às organizações. Uma estrutura social seria, por consequência, um conjunto de papéis interdependentes (Seers, 1996). Na aceção de Katz e Kahn (1978), os papéis constituem padrões de comportamento estabelecidos a partir da interacção dos membros de uma unidade social. Os papéis permitem aos indivíduos conhecerem, simultaneamente, aquilo que os outros esperam deles e aquilo que é expectável no comportamento dos outros. Katz e Kahn consideram que os papéis também constituem um meio determinante de troca social entre os grupos e os seus membros. Os indivíduos contribuem com certos comportamentos para o grupo, e o padrão de recompensas (oferecidas pelos membros do grupo) que retorna ao indivíduo reforça certos comportamentos e desencoraja outros.

Para Crockett (1955), a diferenciação de papéis desenvolve-se a partir da interacção entre os membros do grupo. De acordo com o autor, os indivíduos, em vez de partilharem a variedade de acções que ocorrem dentro do grupo, acabam por desempenhar funções delimitadas, devido ao facto de possuírem capacidades específicas, treino, ou interesse particular naquele desempenho. Os papéis, desenvolvidos num determinado grupo, dependeriam, provavelmente, entre outras coisas, dos objectivos confiados ao grupo, das práticas culturais vigentes no segmento da sociedade à qual pertencem os membros, e ao modo como as actividades grupais se ajustam aos objectivos da organização social mais ampla.

A razão de ser de um grupo seria, segundo Bales (1950), a realização de uma determinada tarefa. Bales distingue o comportamento instrumental (relacionado com a tarefa) e o comportamento socioemocional (expressivo). Na aceção deste autor, as acções das pessoas no grupo estariam, fundamentalmente, direccionadas para a consecução do objectivo grupal. Slater (1955), depois de ter observado vinte grupos aos quais foi cometida uma tarefa de resolução de problemas, concluiu que os dois comportamentos distinguidos por Bales estavam reflectidos em dois papéis básicos nos grupos observados: o especialista da tarefa (a pessoa das ideias) e o especialista socioemocional (a pessoa da qual todos gostam). Também Zelditch (1956), com base na realização de uma análise intercultural de cinquenta

sociedades diferentes, descobriu que, no contexto familiar, mais de três quartos exibiam uma certa diferenciação entre os papéis de tarefa e socioemocional.

Qual será a função dos papéis desempenhados em grupo? Esta questão obtém uma resposta proveniente de Brown (1995), que atribui aos papéis três funções. O autor aponta uma primeira função, que concerne à maior facilidade na consecução dos objectivos grupais. A segunda função dos papéis seria fornecer ordem à existência do grupo. Tal como as normas, os papéis implicam expectativas sobre o comportamento individual e dos outros, permitindo que a vida do grupo se torne mais previsível e, conseqüentemente, mais ordenada. Os papéis possuem, ainda, uma terceira função: fazer parte da nossa autodefinição dentro do grupo, ou seja, permitem-nos definir a nossa identidade. Quando o papel de um indivíduo é ambíguo, ou está em conflito com outros papéis, quer isto aconteça numa grande organização ou no contexto familiar, poderão surgir problemas para a pessoa e para o próprio grupo.

De acordo com a investigação realizada por Belbin (1993), quanto maior a propagação de atributos pessoais no seio de uma equipa, maior é a propensão para essa equipa apresentar um elevado desempenho. Belbin (2000) nomeia quatro papéis principais desempenhados pelos elementos de uma equipa, que descrevemos seguidamente.

Papel de equipa – Significa a contribuição que alguém está disposto a dar para as relações interpessoais no trabalho.

Papel funcional – Refere-se à expectativa de desempenho de uma determinada pessoa, tendo em conta os deveres inerentes à sua função.

Papel profissional – Tem a ver com as qualificações e com o treino formal que a pessoa traz para o trabalho.

Papel de trabalho – Relaciona-se com as tarefas e as responsabilidades assumidas pelos indivíduos dentro das equipas de trabalho.

1.3.2. Os nove papéis de Belbin (1981)

Belbin (1981) diferenciou nove papéis atribuídos aos elementos de uma equipa de trabalho, com funções de gestão. Embora estas equipas sejam diversas das equipas fabris que o nosso trabalho investiga, parece-nos pertinente fazer referência à categorização de Belbin, pois, como veremos, quer em contexto de produção, quer

no cenário de reuniões das equipas autónomas, alguns membros do grupo poderão assumir, com mais ou menos acuidade, alguns destes papéis. Enunciamos, de seguida, os nove papéis referidos por Belbin (*op.cit.*):

*Inovador*²³ - Este papel é desempenhado pelos indivíduos geradores de ideias,. Se for necessária uma solução criativa para um problema, o *Inovador* é a pessoa que está em melhores condições de responder a esse desafio. Os inovadores denotam uma tendência para o livre-pensamento. É por demais óbvia a importância deste papel nas organizações empresariais modernas, uma vez que elas recorrem frequentemente às ideias dos seus colaboradores para lançarem no mercado produtos e serviços que suplantem o potencial dos concorrentes.

Investigador de recursos – Este indivíduo dá à equipa um ímpeto de entusiasmo no início de um projecto, realizando uma série de contactos fora da equipa. É um excelente criador de redes com pessoas ou empresas estranhas à equipa. Tem, contudo, uma certa tendência para perder a força inicial quando os projectos se aproximam do seu termo, podendo esquecer-se de alguns detalhes importantes.

Coordenador – Este papel é próprio de indivíduos confiantes, estáveis e maduros. Como sabem reconhecer as capacidades dos outros, são muito bons a delegar tarefas. O *Coordenador* clarifica as decisões e ajuda as pessoas a concentrarem-se nas respectivas tarefas. Por vezes, pode ser percebido como manipulador, e como alguém que fica restringido à sua função de delegante.

Condutor – É o papel representado pelas pessoas muito dinâmicas, que provocam a acção na equipa. São, geralmente, bem sucedidos em situações de pressão, atacando os obstáculos com vigor, e desafiando os colegas para fazerem o mesmo. No seu zelo para atingirem os objectivos, os *Condutores* podem mostrar-se insensíveis aos sentimentos e percepções dos outros. É evidente a conotação do *Condutor* com os estilos de liderança de cariz mais autocrático (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Na nossa óptica este papel desafiador pode ser manifestado por intermédio de estilos que colocam a tónica na visão, na democracia, ou no relacionamento (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002).

Avaliador – Trata-se do papel dos observadores, que utilizam a lógica nos seus juízos. Tomam todas as premissas em conta, para alcançarem, analiticamente, as

²³ A tradução das designações dos vários papéis é nossa. No original, eles apresentam os seguintes nomes: *Plant, Resource Investigator, Coordinator, Shaper, Monitor Evaluator, Teamworker, Implementer, Completer Finisher, e Specialist.*

decisões correctas. No entanto, podem ser vistos como cínicos e desanimadores do entusiasmo dos colegas. Tratar-se-ia, a nosso ver, duma injeccção de energia negativa²⁴ no subsistema social do grupo. Veremos, todavia, no ponto 1.4.2.2 como é importante a existência de alguém num grupo que desempenhe este papel, a fim de evitar o pensamento que, colectivamente, encaminha o grupo para as decisões pouco ponderadas.

Mediador – É o papel conferido à pessoa que mantém a máquina da equipa oleada. Os indivíduos que desempenham este papel são bons ouvintes, e agem com diplomacia. Tendem a remover as dificuldades subjacentes aos conflitos, ajudando as partes a compreenderem-se mutuamente. Mostram-se relutantes a tomarem partido por uma das facções. Em termos negativos, o *Mediador* denota baixa predisposição para as acções decisórias.

Implementador – É aquele que transforma as ideias em acção positiva. São pessoas eficientes e autodisciplinadas, e o grupo pode confiar na sua capacidade para cumprirem prazos. São muito leais à equipa e à empresa, o que significa, frequentemente, a aceitação de tarefas que os outros evitam. Podem, todavia, ser encarados como pessoas de espírito fechado e algo inflexíveis, pois denotam alguma dificuldade em se desviarem dos planos que, cuidadosamente, traçaram.

Concludente – É o papel atribuído ao perfeccionista, que se preocupa sobremaneira com as certezas de que tudo está a ser feito de forma exacta. Pode, até, verificar as coisas duas vezes. O *Concludente* possui um sentido de exactidão muito forte, raramente necessitando de encorajamento, pois detém elevados padrões de desempenho. Poderá, contudo, frustrar os colegas de equipa, devido às suas preocupações excessivas com detalhes de somenos importância. Outro aspecto negativo, tem a ver com a sua relutância em delegar tarefas, por achar que só ele as pode realizar.

Especialista – Este papel é peculiar das pessoas que são apaixonadas pela aprendizagem de tudo aquilo que diz respeito ao seu campo específico de intervenção. Daí que possuam conhecimentos profundos sobre certas matérias, as quais gostam de transmitir aos outros. Tendem a aperfeiçoar-se continuamente. Os *Especialistas* trazem para a equipa um elevado nível de concentração e disciplina.

²⁴ Concebemo-la como um tipo de energia que faz baixar o grau de coesão de um grupo.

Porém, tendem a mostrar-se desinteressados pelas coisas que se situam fora das fronteiras específicas dos seus conhecimentos.

Dissemos acima que os membros das equipas autónomas poderiam desempenhar, no desenrolar do trabalho, algum dos papéis propostos por Belbin. A nosso ver, quando pensamos em termos de equipas autónomas com papéis rotativos, faz todo o sentido conceber o desempenho alternado de vários papéis por parte de um determinado elemento da equipa, tratando-se de levar a equipa a atingir um grau apreciável de flexibilidade, o que está de acordo com o princípio da redundância de funções – multifuncionalidade dos trabalhadores -, postulado por Morgan (1986).

1.4. Processos grupais

1.4.1. A interacção grupal

O processo de interacção refere-se ao “modo como os membros do grupo se comportam e reagem entre si, face a variados aspectos, tais como, a troca de informação, a expressão de sentimentos, a formação de alianças, e os apoios ou as rejeições ao líder” (Guzzo & Shea, 1992, p. 302).

Bales (1953) diferencia dois tipos de interacção entre os membros do grupo: *expressiva* (afectiva e socioemocional) e *instrumental* (relacionada com a tarefa).

Mailhiot (1968), por seu turno, estabelece a diferença entre *condutas sociais* (comportamentos em grupo), e *comportamentos de grupo*. As *condutas sociais* são constituídas por todo o tipo de comportamentos que o ser humano adopta, segundo o seu grau de socialização. Mailhot lembra-nos, todavia, que a presença do grupo não é requerida para que essas condutas se manifestem. Mas é com base na pertença a um determinado grupo que as condutas sociais são, ou não, adoptadas. Provêm desta categoria de condutas todos os comportamentos através dos quais o ser humano exprime a sua adesão às normas, aos valores, às convenções e aos constrangimentos sociais. Cabe aqui perguntar se o grupo laboral adquire esta dimensão de grupo de referência para os elementos que o integram, ou se os grupos de referência possuem um cariz mais alargado, como é o caso, por exemplo, das classes profissionais, dos grupos étnicos, dos partidos políticos, dos grupos religiosos e dos clubes desportivos. Uma outra questão, diz respeito à forma como a

pertença ao grupo se desenvolve. Será que sofre um processo idêntico ao proposto por Avolio e Bass (*cit. in Avolio et al.*, 1996), percorrendo um continuum que vai do estado do *eu* ao estado do *nós*?

Voltando à diferenciação estabelecida por Mailhiot, para haver *comportamentos de grupo* é necessário que vários indivíduos sintam as mesmas emoções do grupo, e que estas sejam suficientemente intensas para gerarem a integração dos elementos. Estes sentimentos colectivos conduzem a um elevado grau de coesão que, por sua vez, permitem que os indivíduos adoptem o mesmo comportamento²⁵.

A temática da comunicação grupal irá ser desenvolvida nos pontos subsequentes. Começamos por abordar as relações afectivas do grupo.

1.4.1.1. Clima emocional do grupo

Para levarem a cabo o desempenho da tarefa, os elementos do grupo têm de possuir métodos para comunicarem entre si e com o meio externo. Para Miller e Rice (1967), à medida que os membros desenvolvem atitudes e crenças acerca uns dos outros, e acerca do grupo – as quais transcendem o propósito da reunião do grupo -, acabam por fazer assunções acerca de si mesmos como indivíduos, e acerca do grupo como uma entidade colectiva. Estas assunções, conjuntamente com as suas atitudes face ao propósito do grupo, fornecem o *clima emocional* que subjaz à reunião do grupo²⁶.

Para Bion (1961), porém, é a componente racional que tem mais importância na vida de um grupo, e este só funciona racionalmente quando desaparecem as suas fantasias. Anzieu (1984), por seu turno, considera que onde existe um grupo, existem fantasias entre os seus membros; estas permitem ligar os indivíduos nas suas actividades e nas suas ansiedades. As fantasias alimentam o processo grupal. O grupo como *sonho* (que instantaneamente realiza todos os desejos), o grupo como um *corpo saudável* (que necessita de todos os seus órgãos para funcionar, mas pode fragmentar-se), são exemplos de fantasias que dominam a vida grupal²⁷.

Anzieu entende que quando vários membros do grupo projectam a mesma fantasia inconsciente no mesmo objecto ou pessoa (por ex., “X é nosso inimigo”, “Y

²⁵ No ponto 1.4.2.2.3 do presente capítulo veremos que nem sempre a coesão pode ser geradora das melhores decisões grupais. O *pensamento grupal* (Janis, 1997) é disso exemplo.

²⁶ Barrick, Stewart, Neubert e Mount (1998) concluíram que as equipas que evidenciam uma elevada estabilidade emocional apresentam valores mais altos de coesão social.

²⁷ Anzieu (1984) analisa o fenómeno do silêncio gelado no grupo e vê-o como sendo a expressão da fantasia do grupo como boca. Esta fantasia leva os membros a pensar: “Se abrir a minha boca eles comer-me-ão vivo”.

é o nosso líder”, “Z é um espião”) gera-se uma “tensão grupal” à volta da fantasia colectiva, a não ser que uma maioria de indivíduos se unam para utilizar mecanismos de defesa contra este tipo de tensão. Esses mecanismos podem envolver o silêncio, a conversação inconsequente, as piadas, etc.

O processo de interacção grupal pode ser dificultado quando o grupo elabora a fantasia do corpo despedaçado. Aqui, os vários membros falam a partir de vozes diferentes, que não conseguem estabelecer um contacto mútuo, nem atingir qualquer tipo de ressonância.

McGrath (1984), situando-se fora da perspectiva psicanalítica dos grupos, sublinha o papel da consciência colectiva do grupo, sendo este o elemento potenciador da interacção mútua.

Por sua vez, Arrow, McGrath e Berdahl (2000) afirmam que, para coordenar objectivos, compreensão e acções, os membros devem ajustar-se interpessoalmente; devem, também, dar sequência a uma grande quantidade de ligações entre tarefas, instrumentos e membros. Ora, esta tripla coordenação só é atingida, a nosso ver, quando o estado emocional de *nós* é partilhado por todos os elementos do grupo²⁸.

1.4.1.2. A comunicação no processo grupal

Festinger (1993) concebeu algumas hipóteses relacionadas com a comunicação grupal que resulta das pressões para se alcançar a uniformidade. Numa dessas hipóteses é postulado que a pressão exercida nos elementos do grupo para comunicarem entre si, a propósito de uma determinada rubrica, cresce com a elevação do grau de coesão²⁹ existente no grupo. À medida que crescem as forças para permanecer no grupo (tendo em conta discrepâncias de opinião percebidas, bem como uma certa relevância da rubrica para o funcionamento grupal) as pressões para comunicar tendem a elevar-se. A este propósito, Festinger (op. cit) refere uma experiência na qual foram criados grupos com diferentes graus de coesão, usando três fontes diferentes de atracção para o grupo: a simpatia pelos

²⁸ Talvez tenha sido esta a intenção do exército britânico ao constituir os *battalions* da segunda guerra mundial, que eram formados por soldados oriundos da mesma fábrica ou da mesma aldeia. Atingir-se-ia, então, um clima emocional do grupo, no sentido de este obter a máxima coordenação e elevados níveis de esforço.

²⁹ A coesão é definida como a “resultante de todas as forças que actuam sobre os membros do grupo no sentido de estes aí permanecerem” (Festinger, 1993, p.68). Se a atracção para o grupo for zero não se manifestam as forças necessárias à comunicação.

elementos do grupo, o prestígio ligado à pertença ao grupo, e a possibilidade de obter uma recompensa pelo desempenho da actividade grupal. Para cada um dos três tipos de atracção, os grupos mais coesos alcançavam níveis mais elevados de discussão comparativamente aos grupos menos coesos.

Uma outra hipótese, proposta por Festinger, diz que a força para comunicar com uma pessoa do grupo, acerca de uma determinada rubrica, será menor, na medida em que essa pessoa é percebida como alguém que não pertence ao grupo, ou na medida em que ela não é desejada como membro do grupo. O autor levou a efeito uma experiência que veio a confirmar a hipótese enunciada. Quando os sujeitos constatavam que havia no grupo pessoas com diferentes tipos de interesses, passava a haver menos tendência para comunicar com esses indivíduos, os quais eram vistos como alheios ao grupo.

Uma outra fonte muito importante para comunicar, tem a ver com as forças que levam os membros do grupo a mudarem as suas posições no grupo, ou a moverem-se de um grupo para outro. Segundo Festinger, tais forças de locomoção podem provir da atracção exercida pelas actividades associadas a uma posição diferente, ou do estatuto que essa posição propicia. Quando a locomoção para uma determinada direcção não é possível, despoleta-se uma força para comunicar nessa direcção. Thibaut (1950) confirmou experimentalmente o postulado de Festinger. Criou dois grupos, um de estatuto elevado e outro com baixo estatuto. Os dois grupos funcionavam em simultâneo, e os membros do grupo com menor estatuto agiam, meramente, como serventes dos membros do outro grupo. Então, tornaram-se evidentes as forças que impeliam os membros do grupo com estatuto mais baixo para o grupo de estatuto mais elevado. À medida que se tornava clara a posição privilegiada dos elementos com estatuto superior, aumentava a quantidade de comunicação dirigida a estes pelos membros oriundos do grupo com estatuto mais baixo. Inversamente, decrescia o número de comunicações originadas nos membros pertencentes ao grupo com maior estatuto, com destino aos membros do outro grupo. Pensamos que este fenómeno (tendência para comunicar com os indivíduos de maior estatuto) poderá ser evitado nas empresas, se estas promoverem uma política de desenvolvimento e formação profissional, que garanta a todos os empregados de um mesmo grupo profissional a possibilidade de se equivalerem, em termos de estatuto, e trabalharem em conjunto para a consecução dos objectivos

grupais. A rotatividade da liderança grupal poderá constituir um bom resultado daquela equidade estatucional.

Segundo Moreland e Levine (2003) a pertença a um grupo obedece a um processo no qual existe reciprocidade, pois o indivíduo e o grupo influenciam-se mutuamente. Por outro lado, este processo é dinâmico, pois a natureza das relações indivíduo/grupo mudam ao longo do tempo. Os autores referidos desenvolveram uma teoria que explica as mudanças naquelas relações. Essa teoria envolve três processos básicos: *avaliação*, *compromisso* e *transição de papéis*. A avaliação tem a ver com os juízos construídos pelo indivíduo e pelo grupo acerca do cariz recompensador das suas relações. Se estas avaliações forem positivas, aparecem sentimentos de compromisso³⁰ e ocorrerá uma transição de papéis, havendo, assim, uma mudança na relação entre o indivíduo e o grupo. Os autores também realçam que a avaliação é contínua, verificando-se em diferentes dimensões e conduzindo a posteriores alterações no compromisso e a transições adicionais nos papéis. Assim, o indivíduo poderá passar por várias fases na sua pertença ao grupo, separadas por algumas transições ao nível dos papéis.

1.4.2. Tomada de decisão grupal

1.4.2.1. Conceito

Lewin (1989) define a *decisão grupal* como um processo de gestão social, ou de autogestão dos grupos. Este processo estabelece ligações com os canais sociais; com o problema da percepção social; e com a relação entre a motivação e a acção, bem como entre o indivíduo e o grupo.

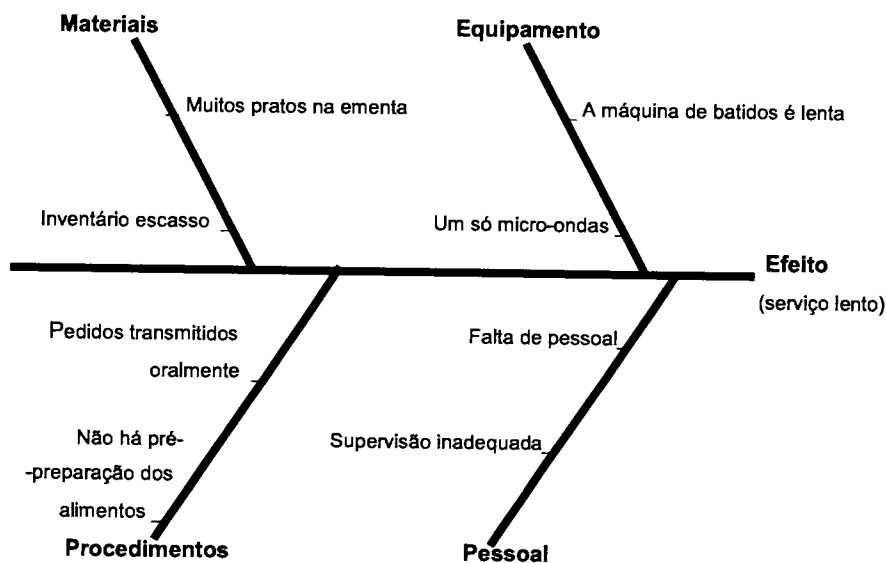
O sucesso da decisão grupal é, segundo o autor, devido, em parte, à tentativa de criar uma decisão favorável, removendo as forças contrárias inerentes aos indivíduos, muito mais do que aplicar uma pressão externa.

A tomada de decisão grupal está intimamente ligada à resolução de problemas. Dewey (1910) entendeu que era possível solucionar problemas e tomar decisões pela via da participação. Propõe seis fases, para a resolução de um problema, a saber:

³⁰ Este processo do compromisso leva-nos a colocar as seguintes questões: se o compromisso não se estabelecer entre um ou alguns elementos e o grupo, no seu todo, haverá possibilidades de um grupo ultrapassar a fase do conflito (Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 2005)? Será que o grupo só tem condições para se desenvolver quando todos os seus elementos denotarem a mesma atitude?

1. Definir o problema.
2. Identificar os critérios para a solução.
3. Identificar as possíveis soluções.
4. Comparar as soluções com os critérios.
5. Seleccionar uma solução.
6. Implementar a solução.

A propósito da fase nº 1, concebida por Dewey, os trabalhos de Deming (cit. in Forsyth, 1990) sobre os *círculos de qualidade* no Japão, levaram-no a propor a utilização de um diagrama de causas e efeitos para que os intervenientes definissem, com rigor, o problema. Na Figura 1.1 constam as quatro categorias principais do diagrama. Trata-se de um exemplo, no contexto laboral de um restaurante de comida rápida.



Fonte: Forsyth, 1990, p.293.

Figura 1.1.. Diagrama de causa e efeito utilizado num círculo de qualidade

Situado na mesma linha de pensamento de Dewey, Simon (cit. in Guzzo, 1986) salienta que o processo de tomada de decisão é constituído por quatro actividades: *recolha de informação, concepção de soluções, escolha da solução, e acompanhamento da implementação da solução escolhida.*

Antes de Simon, porém, já Heyns (1948) tinha desenvolvido várias categorias comportamentais que podem ser observadas quando os indivíduos participam em reuniões de resolução de problemas. Passamos a enunciá-las:

Fixação de objectivos: estabelecimento de objectivos ligados aos fins que devem ser atingidos pelo grupo.

Propor um problema: apresentar um problema e mostrar preocupação com os meios para se alcançarem os objectivos.

Procurar informação: obter informação de natureza factual ou técnica.

Dar informação: fornecer informação factual ou técnica.

Propor soluções: indicar soluções para os problemas; sugerir os meios para atingir os fins.

Clarificação de contributos: tentar clarificar as contribuições provenientes dos outros elementos, a fim de verificar quais as implicações e as inferências que é possível estabelecer.

Ceder clarificações: elaborar e tornar explícitas as contribuições pessoais para a discussão.

Opor-se: manifestar oposição, resistência, ou desacordo com uma determinada sugestão, solução, interpretação, etc.

Apoiar: indicar concordância ou aprovação face a uma sugestão ou proposta de outro elemento do grupo.

Resumir: sumariar o progresso do grupo desde o início dos trabalhos.

À medida que os membros de um grupo sentem que já possuem a informação suficiente para tomarem uma decisão, passa a ser necessário dispor de um esquema de decisão social, que possibilite combinar as preferências individuais com a decisão colectiva. Forsyth (1990) refere dois tipos de esquemas: os *explícitos* (por exemplo, um júri, uma irmandade, ou uma comissão podem decidir pedindo aos seus membros que levantem o braço); os *implícitos*, nos quais os membros do grupo alcançam uma decisão sem recorrerem a um procedimento formal. Neste caso os indivíduos emitem as suas opiniões até que o consenso seja alcançado.

Forsyth descreve quatro modalidades de decisão social. A primeira é a *delegação de decisões*. Por exemplo, considera-se *delegação* o caso em que é constituída uma coalizão de indivíduos influentes, os quais funcionam como porta-vozes do grupo. Outras formas de delegação incluem a solicitação de um perito, no

sentido de fornecer uma resposta, ou formar uma subcomissão, a fim de estudar a questão e chegar a uma conclusão.

A segunda modalidade de decisão é o *cálculo da média dos contributos individuais*. Isto acontece quando os grupos tomam decisões de forma individualizada (quer antes, quer depois da discussão grupal). Depois, estas recomendações privadas são alvo de um cálculo da média, com o propósito de se alcançar uma conclusão global³¹.

A *votação* constitui o terceiro tipo de decisão. Dependendo do grupo e da questão em análise, o número de votos (necessário para uma determinada moção sair vencedora) varia desde a maioria simples até à unanimidade. O método de votação pode, no entanto, conduzir à geração de políticas internas, decorrentes de associações entre membros do grupo, as quais formam coalizões e negociam favores para assegurarem a aprovação das suas propostas.

Finalmente, a estratégia do *consenso* concerne à existência de unanimidade antes da decisão ser tomada. Neste caso, todos os recursos do grupo foram integralmente utilizados, e tem lugar uma discussão muito profunda que acaba por proporcionar uma forte ligação entre os elementos do grupo³².

1.4.2.2. Problemas nos processos de tomada de decisão

1.4.2.2.1. Polarização

Os processos da decisão grupais são diferentes dos processos de decisão individuais. Em certas circunstâncias, os grupos tomam melhores decisões do que os indivíduos, mas noutras, a decisão do grupo pode ser deficiente. A polarização é um processo de mudança na tomada de decisão grupal e ocorre quando o grupo assume uma posição mais extrema do que a que é assumida pelos participantes, individualmente. Esta mudança poderá tornar o grupo mais propenso ao risco.

As explanações sobre o fenómeno da polarização podem encontrar-se em três teorias: a *teoria da comparação social*, a *teoria dos argumentos persuasivos*, e a *teoria da autocategorização*.

³¹ Por exemplo, para escolher entre cinco candidatos para uma oferta de emprego, cada membro da comissão de recrutamento classifica os candidatos desde 1 (o melhor) até 5. Assim, é possível obter as médias das classificações.

³² Parece-nos que esta estratégia é apanágio dos grupos em estado avançado de desenvolvimento, isto é, que partilham um forte sentimento de "nós". Kaplan & Liller, (*cit. in* Forsyth, 1990) afirmam que os grupos optam pela estratégia do *consenso* quando tratam questões que requerem julgamentos sensíveis, como, por exemplo, as questões morais; contudo, tendem a adoptar esquemas de *votação* quando estão envolvidos na resolução de problemas de cariz mais intelectual.

A *teoria da comparação social* sugere que a mera exposição dos membros do grupo às preferências dos restantes, activa um processo de comparação interpessoal que resulta na polarização do grupo (Goethals & Zanna, 1979; Jellison & Arkin, 1977). Esta teoria assume que as pessoas valorizam, frequentemente, atitudes mais extremas do que aquelas que, elas próprias, defendem numa situação grupal. A não assunção, em público, das posições mais extremas, ficaria a dever-se ao medo de serem rejeitadas ou classificadas como desviantes pelas outras pessoas. Contudo, quando participam numa discussão, os membros de um grupo podem comparar as suas posições; os indivíduos mais moderados começam depois a perceber que as opiniões dos outros são mais extremas e, por isso, estariam mais perto de uma posição ideal do que as suas próprias opiniões.

O segundo tipo de explanação sobre a polarização grupal provém da *teoria dos argumentos persuasivos* (Burnstein, 1982; Madsen, 1978). Fundamentalmente, esta teoria defende que a polarização resulta de um processo de influência informativo (isto é, a persuasão baseada num argumento factual). De acordo com esta teoria, existe um “fundo cultural” de argumentos persuasivos, simultaneamente a favor e contra, para uma dada questão. Desde que a preponderância dos argumentos desse fundo se encaminhe numa direcção favorecida pelos julgamentos iniciais dos sujeitos, a discussão grupal produzirá uma polarização nessa direcção. Acrescenta-se que um argumento é válido quando é logicamente coerente e consistente com os factos estabelecidos. Por outro lado, um argumento é novo quando contém factos novos ou oferece novos modos de organizar a informação.

Quando os argumentos apresentados numa discussão em grupo são válidos e novos, eles desafiam os pontos de vista dos membros que, inicialmente, manifestaram posições moderadas, fazendo com adoptem posições mais extremas.

A terceira explanação sobre a polarização grupal denomina-se *teoria da autocategorização* (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wethrell, 1987) e considera que as pessoas se podem autocategorizar como indivíduos (definidos pelas suas diferenças face a outros indivíduos) ou como membros de qualquer grupo (definido pelas suas diferenças face aos outros grupos). Turner et al. afirmam que, na vida quotidiana, a maioria das pessoas se autocategoriza simultaneamente como indivíduos e como membros de grupos. Se uma pessoa se autocategoriza primeiramente como um elemento de um determinado grupo, então ela envolver-se-

á num processo de auto-estereotipia. Ou seja, virá a adoptar os atributos característicos desse grupo e conformar-se-á com os seus padrões. Portanto, a *teoria da autocategorização* explica a polarização grupal como sendo o resultado da conformidade dos membros, através da autocategorização, a uma norma grupal extrema. Esta norma, porém, não é a média das posições dos vários elementos, mas a posição prototípica do grupo, que constitui, afinal, um constructo cultural. O protótipo funciona, assim, como a posição - numa dada questão - que melhor representa aquilo que os membros do grupo têm em comum, comparado com os outros grupos mais relevantes.

Pensamos que esta teoria tem um papel determinante na compreensão dos grupos de trabalho que são denominados pela palavra *equipa*. Equipa, a nosso ver, é um termo que está conotado com o fenómeno da competição. Nas organizações estruturadas em equipas de trabalho há uma forte tendência para as pessoas se autocategorizarem, pois estão inseridas num colectivo laboral específico, no qual se desenvolve um conjunto de normas, que lhe conferem uma certa idiossincrasia grupal. Esta idiossincrasia poderá conduzir a uma oposição, relativamente a outro tipo de idiossincrasias grupais, daí resultando sentimentos de emulação.

1.4.2.2.2. Pensamento grupal

Janis (1997) analisou centenas de relatórios sobre reuniões de grupos e verificou que alguns desses grupos tomaram decisões que vieram a revelar-se um fiasco. Os seus elementos tinham sido vítimas daquilo a que o autor chamou “pensamento grupal”, ou seja, “um modo de pensamento que as pessoas adoptam quando há uma procura desmesurada de cooperação e concordância num grupo coeso e fechado³³” (p. 335). Este tipo de pensamento conduziria à deterioração da avaliação realista de cursos de acção alternativos, bem como à supressão de pensamentos desviantes. Janis enuncia oito sintomas de pensamento grupal, os quais foram agrupados por Aronson e Pratkanis (1993), em três tipos principais:

Tipo I: Sobre-apreciações do grupo

³³ O autor utiliza o termo *ingroup*, que, de acordo com o Oxford Advanced Learner's Dictionary (Hornby, 2004), significa o seguinte: “pequenos grupos numa organização ou sociedade, cujos membros partilham os mesmos interesses e tentam manter afastadas as pessoas externas ao grupo” (p. 667).

1. Invulnerabilidade. A maior parte dos membros do grupo fechado partilham uma ilusão de invulnerabilidade, que os torna exageradamente otimistas, e desejosos de aceitarem riscos extraordinários.
2. Moralidade. As vítimas do pensamento grupal acreditam, inquestionavelmente, na moralidade inerente ao seu grupo. Esta crença leva os indivíduos a ignorar as consequências éticas das suas decisões.

Tipo II: Espírito fechado

3. Racionalizações. Tendência para as pessoas construírem argumentos contra determinadas advertências feitas ao grupo.
4. Estereótipos. Possuir imagens preestabelecidas dos líderes dos grupos inimigos.

Tipo III: Pressões para a uniformidade

5. Autocensura. O pensamento grupal leva os indivíduos a evitarem afastar-se do consenso grupal, mantendo-se silenciosos quando têm dúvidas.
6. Unanimidade. Partilha da ilusão de unanimidade dentro do grupo, levando os indivíduos a expressarem juízos favoráveis à opinião maioritária.
7. Pressão. Trata-se da pressão exercida sobre os elementos que momentaneamente expressam dúvidas acerca das ilusões partilhadas pelo grupo.
8. Guardiães do pensamento. Todos se comportam como defensores do líder e dos colegas, quando estes são alvo de informação adversa à eficácia e à moralidade das suas decisões passadas.

A existência duma tomada de decisão defeituosa provém das seguintes situações (Aronson e Pratkanis, *op. cit.*):

- Pesquisa incompleta de alternativas.
- Não fixar objectivos.
- Falha no exame dos riscos da solução preferida.
- Falha na reavaliação das alternativas inicialmente rejeitadas.
- Fraca recolha de informação.
- Processamento enviesado da informação.
- Falha na realização de planos de contingência.

Janis (1997) elaborou um conjunto de nove recomendações para prevenir o pensamento grupal:

1. O líder de um grupo com responsabilidades de decisão deve atribuir o papel de avaliador crítico a cada um dos elementos, encorajando-os a darem prioridade às objecções e às dúvidas. Isto leva-nos novamente à diferenciação de papéis grupais estabelecida por Belbin (1993), a qual contempla o papel exercido pelo *avaliador* (v. ponto 1.3.2).
2. Quando os líderes das organizações atribuem uma missão de planeamento de políticas a um grupo, devem adoptar uma opinião imparcial, em vez de exprimirem preferências. Isto estimulará a procura de um amplo leque de políticas alternativas.
3. A organização deve implantar frequentemente grupos externos que trabalhem sobre as mesmas questões, cada um dos quais com o seu líder.
4. Antes de um grupo alcançar o consenso final, o seu líder deve fazer com que cada membro discuta as deliberações do grupo com colegas do seu departamento. Depois, dará a conhecer ao grupo a opinião desses colegas.
5. O grupo deve convidar um ou mais peritos externos para assistirem às reuniões, encorajando esses peritos a desafiarem os pontos de vista vigentes no grupo.
6. Em cada reunião do grupo, sempre que a agenda apele a uma avaliação de políticas alternativas, pelo menos um elemento deve representar o papel de advogado do diabo, funcionando como um desafiador das opiniões maioritárias.
7. Quando as questões a debater envolvem o relacionamento com uma organização rival, o grupo deverá dedicar uma porção significativa de tempo a examinar os sinais de aviso e as intenções da organização oponente.
8. Se o grupo examina políticas alternativas eficazes, deverá, de vez em quando, dividir-se em dois ou mais subgrupos, os quais se reunirão separadamente, para discutir os assuntos. Depois, o grande grupo juntar-se-á novamente, tentando debater as questões, até alcançar o consenso.
9. Depois de alcançar um consenso preliminar, sobre o que parece ser a melhor política, o grupo deve realizar uma reunião suplementar, na qual cada membro expressará intensamente as suas dúvidas residuais. O grupo irá repensar a globalidade da questão antes de proceder a uma escolha definitiva.

Neck e Manz (1994) fornecem também algumas pistas para os grupos lidarem com o fenómeno do pensamento grupal. Entre elas, contam-se a

adopção de um papel crítico pelos membros do grupo, a assunção de uma atitude que impeça o grupo de desenvolver normas a favor da conformidade; e o evitamento, por parte do líder, da revelação dos seus padrões de pensamento, numa fase precoce da discussão grupal. Parece-nos, justamente, que em culturas caracterizadas por grande distância aos líderes, como o caso das culturas latinas, poderá haver maior propensão dos membros de um grupo alinharem com as ideias dos chefes, o que, para além de comprometer a qualidade das decisões, impede os indivíduos de se desenvolverem cognitivamente.

1.4.2.2.3. Consenso prematuro

O problema do consenso prematuro constitui o último tipo de defeito nos processos de decisão que abordamos neste trabalho. Acontece quando os indivíduos alcançam um acordo baseado na assunção de que alguns membros do grupo preferem uma solução proposta. Nesta situação, o grupo não explora integralmente o raciocínio subjacente a uma sugestão inicial.

Vinokur, Burnstein, Sechrest e Wortman (1985) investigaram o desenvolvimento do consenso a partir de conferências sobre a temática da saúde. Os painéis dessas conferências eram formados por especialistas em novas tecnologias médicas. Foi realizada uma análise de conteúdo às seis declarações consensuais produzidas nas conferências, e os resultados dessa análise apoiaram a hipótese de que a qualidade dos resultados (declarações consensuais) é determinada pela existência de um processo de interação, de um procedimento de decisão, e de um presidente do painel, que facilitam a troca de informação relevante. Este estudo vem mostrar, mais uma vez, a importância do processo grupal, ao nível da recolha, tratamento e troca da informação disponível, a fim de garantir um consenso que implique decisões eficazes.

2. Equipas de trabalho autónomas

2.1. Grupos convencionais e equipas autónomas

Para Yeatts e Hyten (1988) uma equipa de trabalho autogerida é “um grupo de empregados que é responsável pela gestão e pelo desempenho de tarefas técnicas

que resultam num produto ou serviço a ser entregue a um cliente interno ou externo” (p. xiii).

Orsburn, Moran, Musselwhite, Zenger e Perrin (1990) apontam três diferenças-chave na diferenciação entre um grupo convencional e uma equipa autogerida. Essas diferenças situam-se ao nível das categorias funcionais, da autoridade e do sistema de recompensas (Tabela 1.1).

Tabela 1.1. Equipas autogeridas: as diferenças-chave

<i>Elemento de análise</i>	<i>Grupo convencional</i>	<i>Equipa autogerida</i>
Categorias funcionais	Muitas categorias de cariz limitado	Uma ou duas categorias principais
Autoridade	O supervisor controla as actividades diárias	A equipa controla as actividades através de decisões grupais
Sistema de recompensas	Ligado ao tipo de trabalho, ao desempenho individual e à antiguidade	Ligado ao desempenho da equipa e à amplitude das competências individuais

Fonte: Orsburn *et al.*, 1990, p. 11.

Para Metlay, Kaplan e Rogers (1994) uma equipa de trabalho autogerida é um tipo distinto de grupo de trabalho, ao qual é cedido o poder de tomar decisões, que pertenciam, habitualmente, ao domínio do gestor ou chefe do grupo. Por seu turno, Varney (1994) define a equipa autogerida como “um grupo de pessoas desempenhando um trabalho similar, que têm a responsabilidade e a autoridade para planearem, organizarem, gerirem, controlarem e medirem os resultados do seu trabalho” (p. 111).

As equipas autónomas desempenham uma tarefa completa, encorajam diferentes contribuições dos seus elementos com base na especificidade das suas competências, exercem o poder de decisão sobre os métodos de trabalho e sobre os prazos de realização das tarefas, recebendo o feedback e as recompensas numa lógica do grupo (Polley e Van Dyne, 1994).

2.1.1. Tipos de equipas

Várias têm sido as sistematizações sobre os tipos de equipas de trabalho (e.g., Boyett & Boyett, 1999; Hackman, 1990; Klimoski & Jones, 1995). Porém, abordaremos somente as classificações de Robbins (1984) e de Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990). Esta opção prende-se com o facto de ambas conterem categorias que se aproximam das características das equipas autónomas por nós

estudadas na presente investigação. Por outro lado, trata-se de tipologias que abordam mais de perto a realidade fabril em que trabalhámos empiricamente.

2.1.1.1. Classificação de Robbins (1984)

Robbins começa por conceber as *equipas de resolução de problemas*, que são formadas por um número de empregados que está compreendido entre os cinco e os doze elementos, oriundos do mesmo departamento. A equipa reúne-se durante algumas horas por semana, a fim de conceber formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho. Nas equipas de resolução de problemas, os membros partilham ideias e oferecem sugestões para tornar mais eficazes os métodos e os processos de trabalho. Contudo, raramente é conferida a estas equipas a autoridade para implementarem as acções sugeridas. Para Pearce e Ravlin (1987) este tipo de equipas não se pode qualificar como “equipas autónomas”, porque o grupo de trabalho não controla as nomeações dos seus membros para a tarefa em causa.

Depois, Robbins aborda as *equipas com funções cruzadas*, que são constituídas por empregados de um mesmo nível hierárquico, mas que provêm de áreas diferentes. Estes colaboradores juntam-se para desempenharem uma determinada tarefa. Uma *task force*³⁴ não seria mais do que uma equipa temporária com funções cruzadas. A *comissão* constitui outro exemplo deste tipo de equipas. Para o autor, estas equipas levantam algumas dificuldades de gestão, especialmente, porque há um grande dispêndio de tempo para a aprendizagem dos membros no que respeita a lidarem com a diversidade e a complexidade, bem como para a edificação de um espírito de confiança mútua.

Por último, surgem, nesta classificação, as *equipas de trabalho autogeridas*. Geralmente são compostas por dez a quinze pessoas, as quais assumem as responsabilidades que anteriormente estavam cometidas ao seu supervisor. Estas responsabilidades incluem o controlo colectivo do local de trabalho, a determinação da distribuição das tarefas, a organização das pausas laborais, e os procedimentos de inspecção. Este tipo de equipas poderá, ainda, seleccionar os seus membros e avaliar o desempenho dos mesmos.

³⁴ Utilizamos aqui o termo em inglês. O Oxford Advanced Learner's Dictionary (Hornby, 2004) define *task force* como um grupo de pessoas que foi reunido para lidar com um problema específico.

Como veremos mais à frente, neste texto, as equipas que estudámos no terreno fabril manifestam a capacidade de intervir nos três cenários descritos por Robbins.

2.1.1.2. Classificação de Sundstrom, DeMeuse e Futrell (1990)

Sundstrom et al. (1990), por sua vez, diferenciam quatro categorias de equipas de trabalho, no âmbito das organizações empresariais. Em primeiro lugar, as *equipas de envolvimento*. São comissões de tomada de decisão que, gradualmente, se expandiram desde o nível da gestão de topo até ao nível dos colaboradores de base. Trata-se de grupos que se destinam a explorar novas formas de melhorar o serviço ao cliente.

Os anos oitenta do séc. XX foram férteis na constituição de círculos de controlo da qualidade e de grupos de envolvimento de empregados. Os grupos de controlo da qualidade reúnem-se para identificarem oportunidades de melhoria contínua dos processos de produção.

Em segundo lugar, os autores abordam as *equipas de produção e serviço*, que constituem grupos de trabalho que usam a tecnologia para gerar produtos ou serviços em todas as indústrias. Normalmente são formadas por empregados de primeira linha, trabalhando conjuntamente a tempo inteiro, por vezes durante períodos suplementares à jornada laboral. Estas equipas possuem liberdade para decidir sobre os modos de divisão do trabalho. Por exemplo, na Volvo (fábrica de Kalmar), equipas com 15 a 20 empregados montavam e instalavam componentes num chassis de um automóvel, transportado por *chariots* (Granath, 1998). Aqui, os trabalhadores elegiam os seus próprios líderes. As equipas assim estruturadas passaram designar-se como *autónomas, autogeridas, ou auto-reguladas*³⁵.

Acrescentamos aqui a categorização que Hackman (1987) empreende, a propósito do continuum de autoridade investida nos grupos de trabalho. O autor denomina estes grupos pela palavra “unidades”, assim surgindo: a) *unidade chefiada por um director*, que é similar às formas de organização tradicional associadas à “gestão científica” taylorista; b) *unidade autogerida*, a qual detém responsabilidade

³⁵ Kirkman e Rosen (2000) estabelecem uma diferenciação entre *equipas autogeridas* e *equipas empoderadas*. Para os autores, as *equipas empoderadas* denotam a presença de quatro dimensões, a saber: potência (crença colectiva de que a equipa pode ser eficaz), importância (experienciar as tarefas grupais como importantes e valiosas), autonomia (o grau no qual os membros da equipa experimentam a liberdade para tomarem decisões), e o impacto (sentimento que é experienciado quando as equipas vêem o efeito dos seus esforços nos outros stakeholders). Por seu turno, as *equipas autogeridas* têm, na opinião dos autores, mostrado efeitos algo modestos na produtividade, e mostram somente uma das quatro dimensões descritas: a autonomia.

pelo controlo e gestão da sua performance; c) *unidade autoconcebida*, que possui autoridade para mudar o próprio desenho da unidade, com base nas orientações fixadas pela gestão de topo; e d) *unidade autogovernada*, a qual pode decidir acerca daquilo que deve ser feito, assim como acerca das responsabilidades cometidas aos outros três tipos de unidades. Na nossa opinião, muitas organizações empresariais integram estes quatro tipos de unidades, ao longo da estrutura departamental que lhes dá corpo. Por consequência, poderemos encontrar um departamento com equipas autogeridas, por exemplo, na produção, mas verificaremos no departamento comercial a presença de equipas chefiadas por um director.

Sundstrom et al. referem, seguidadamente, as *equipas de projecto e de desenvolvimento*, as quais são formadas por profissionais de “colarinho branco”, tais como investigadores, engenheiros, e programadores. Os seus ciclos de trabalho poderão ser mais extensos do que os da produção e dos serviços. Também os seus resultados se afiguram mais complexos e específicos. Estas equipas estão mais focadas na inovação do que na implementação, propriamente dita, dessa inovação. Geralmente, os elementos destas equipas recorrem ao chamado Gráfico de Gantt para listarem as tarefas necessárias à realização do projecto (eixo vertical), e ao tempo envolvido em cada uma delas (eixo horizontal). No fundo, trata-se, de acordo com Sheard e Kakabadse (2004), de um planeamento baseado num objectivo principal, que é dividido num conjunto de sub-objectivos.

Finalmente, a classificação de Sundstrom et al. inclui as *equipas de acção e de negociação*. Equipas desportivas, unidades militares de combate, tripulações de combate aéreo, equipas cirúrgicas, grupos musicais, grupos que negociam contratos, e outros, constituem grupos altamente especializados, nos quais os seus elementos cooperam em eventos de desempenho rápido, requerendo um certo grau de improvisação face à existência de circunstâncias imprevistas. Há, nestas equipas, uma distribuição de papéis específicos pelos seus membros. Este cariz de improvisação³⁶ não é, a nosso ver, completamente alheio à equipas autónomas, pois estas, embora de um modo concertado com as normas de produção, deverão

³⁶ No seu livro “Jamming”, John Kao (1997) refere-se à improvisação no mundo do jazz. Diz ele que uma *jam session* permite que os músicos comecem com um tema, e brinquem em torno dele, com base numa gramática musical que reporta a um conjunto de convenções que guia a imaginação colectiva. O autor estabelece o paralelismo com a criatividade empresarial, assinalando que esta resulta da associação entre a arte e a disciplina. Ora, no mundo fabril, as equipas acabam por demonstrar a presença duma associação congénere, que se evidencia entre o conjunto de soluções criativas para um dado problema e a disciplina de cumprimento de normas específicas de produção.

imaginar soluções de curto-prazo para responderem eficazmente aos problemas que surgem numa célula de trabalho.

2.2. Modelos teóricos sobre as equipas de trabalho autónomas

2.2.1. Perspectiva sociotécnica

2.2.1.1 Princípios do modelo sociotécnico

A teoria sociotécnica começou a desenvolver-se nos princípios da década de 50 do século passado, na sequência dos projectos levados a cabo pelo Instituto Tavistock de Londres em várias organizações, nomeadamente na indústria mineira do carvão. De acordo com Guzzo e Shea (1992), a teoria sociotécnica forneceu um contraponto às teorias mecanicistas da organização e da gestão, tais como a teoria burocrática de Weber e a teoria da gestão científica de Taylor.

A teoria dos sistemas sociotécnicos vê a organização como uma entidade que é constituída por dois sistemas diferentes, mas interdependentes: o *sistema técnico*, que inclui o equipamento e os processos, e o *sistema social* (Ketchum & Trist, 1992). O primeiro sistema segue as regras da física, da química e da engenharia. Diz respeito à transformação das matérias-primas em produtos úteis. O segundo sistema orienta-se pelas regras da psicologia, da sociologia e da política. É o sistema que liga os operadores da tecnologia à tecnologia em si mesma. De acordo com Ketchum e Trist (*op. cit.*), as exigências destes dois sistemas estão, frequentemente, em conflito. O local de trabalho tradicional rege-se pelos imperativos tecnológicos. Assim, espera-se que as pessoas se adaptem à tecnologia, seja qual for a sua concepção. O resultado é, geralmente, uma desarmonia entre as características do trabalho e as características das pessoas.

A abordagem dos sistemas sociotécnicos contraria o postulado que afirma que as pessoas têm de adaptar-se à tecnologia, assumindo que há modos diferentes de utilizar a tecnologia e que o sistema técnico pode ser ajustado às necessidades das pessoas. A harmonização do *técnico* e do *social* constituiria, então, um processo chamado *optimização conjunta* (Ketchum & Trist, 1992; Seers, 1996).

Cherns (1993) concebe todas as organizações como sistemas sociotécnicos e aponta nove princípios que devem guiar o modelo em epígrafe:

Princípio 1: Compatibilidade. O processo que subjaz ao modelo sociotécnico tem de ser compatível com os seus objectivos. Se o objectivo do modelo é um sistema capaz de automodificação, de adaptação à mudança, de obter o melhor uso das capacidades criativas do indivíduo, então é necessária uma organização construtivamente participativa. A condição essencial para isto ocorrer é dar a oportunidade às pessoas para elas participarem na concepção das funções que vão desempenhar.

Princípio 2: Especificação crítica mínima das tarefas. Deve ser especificado o que é absolutamente essencial, sendo prevista uma distribuição crítica mínima das tarefas nas funções, bem como a especificação de objectivos com os respectivos métodos para os atingir.

Princípio 3: O critério sociotécnico. As variações, se não puderem ser eliminadas, devem ser controladas tão perto quanto possível da sua origem. Por *variação* entende-se qualquer evento não programado. Este conceito está ligado ao conceito de *variação-chave*, que é aquela que afecta criticamente os resultados. Pode tratar-se de um desvio na qualidade da matéria-prima, da inexistência de acção num momento crítico, duma falha de uma máquina, etc. O critério sociotécnico requer que as tarefas de inspecção estejam incorporadas na produção, sempre que seja possível. Assim, as pessoas podem inspeccionar o seu próprio trabalho.

Princípio 4: O Princípio da Multifuncionalidade – Organismo vs. Mecanismo. Nas formas tradicionais de organização exige-se às pessoas que desempenhem tarefas fraccionadas. Isto tem fortes desvantagens, nomeadamente, quando é requerido aos colaboradores um amplo repertório de desempenhos – situação que ocorre usualmente se as exigências ambientais sofrem variações. A organização tornar-se-á mais adaptada e menos desperdiçadora de recursos, se cada elemento for multifuncional. Por outro lado, a mesma função pode ser desempenhada de diferentes maneiras, usando diferentes combinações de elementos.

Princípio 5: Localização de fronteiras. As organizações, em geral, traçam fronteiras departamentais e cada departamento é supervisionado por um especialista. No entanto, este cenário impede a desejável partilha de conhecimentos e experiências. O princípio 5 tem os seguintes corolários:

- Quanto mais o controlo das actividades dentro de um departamento estiver sob a responsabilidade dos elementos que o integram, mais o papel de supervisão se

concentra nas actividades da fronteira interdepartamental – assegurando que a equipa disponha dos recursos adequados para realizar as suas funções e coordenando as acções com os outros departamentos. Num sistema bem desenhado a manutenção de interfaces departamentais é um papel especificamente solicitado ao supervisor.

- Sob circunstâncias favoráveis, os grupos de trabalho podem adquirir um grau mais elevado de autonomia e aprender a gerir as suas próprias fronteiras. Isto implica a localização exacta da responsabilidade de uma clara coordenação, no sentido de se desenvolverem esforços para a consecução de objectivos comuns. Assim, o supervisor passa a ser um “recurso” para o grupo de trabalho, abandonando o papel tradicional de chefe.

Princípio 6: Fluxo de informação. Este princípio declara que os sistemas de informação deveriam ser concebidos para fornecer informação, em primeiro lugar, aos locais onde a acção é necessária. Os sistemas de informação sofisticados devem abastecer uma equipa de trabalho com a quantidade certa de dados, a fim de possibilitar ao grupo o controlo das variações que ocorrem na esfera das suas responsabilidades e competências, e de lhe permitir antecipar acontecimentos capazes de influenciar o seu desempenho.

Princípio 7: Congruência do apoio. Aqui, postula-se que os sistemas de apoio social devem ser desenhados para reforçar os comportamentos que a organização pretende obter. Se, por exemplo, a organização está concebida na base de operações com responsabilidades centradas na equipa, um sistema de pagamento que se dirija aos elementos, individualmente, seria incongruente com os objectivos organizacionais. Também os sistemas de selecção, de formação, de avaliação do desempenho, da cronometragem das tarefas, das promoções, etc., podem reforçar ou contradizer os comportamentos desejados pelo tipo de organização em causa. Portanto, as acções de gestão devem ser consistentes com a filosofia que a organização adoptou.

Princípio 8: O tipo de modelo organizacional e os valores humanos. Este princípio afirma que um dos objectivos do modelo organizacional deveria ser o de assegurar uma elevada qualidade do trabalho. Parece-nos, contudo, que nenhum sistema – sociotécnico ou outro – poderá fugir ao dilema que emana da necessidade de coexistirem objectivos de qualidade e, simultaneamente, um carácter repetitório

das tarefas realizadas pelos colaboradores de base, carácter esse que fomenta, frequentemente, a não qualidade. E, a este propósito, coloca-se ainda uma outra questão: qual é, fundamentalmente, o valor que subjaz à realidade laboral: a pura obtenção de riqueza, ou esta combinada com a realização plena do potencial humano (Maslow, 1987)?

Princípio 9: Forma inacabada do modelo. A concepção de um modelo é um processo reiterativo. Qualquer opção conduz a novas opções. Logo que um modelo é implementado, as suas consequências indicam a necessidade de se proceder a uma remodelação. A equipa multifuncional, multinível e multidisciplinar, que é requerida para o trabalho de concepção do modelo organizacional, terá, igualmente, que proceder à avaliação e à revisão do mesmo.

Por sua vez, Trist (*cit. in* Guzzo & Shea, 1992) aponta quatro princípios da moldura conceptual sociotécnica na estruturação apropriada do trabalho, a saber: a) consideração do sistema de trabalho como uma entidade essencial; b) ênfase no contributo do grupo para o sistema de trabalho; c) possibilidade de os grupos se auto-regularem; e d) motivação dos membros do grupo para desenvolverem competências múltiplas.

2.2.1.2. Características dos sistemas sociotécnicos

Uma das primeiras funções dos *sistemas sociotécnicos* é oferecer-nos um quadro de referência, ou seja, um modo geral de ordenar os factos. Segundo (Emery, 1993) o conceito de *sistemas sociotécnicos* permite guiar-nos quando encetamos a tarefa de analisar uma empresa. O autor propõe três estádios principais nessa análise.

- A análise das partes componentes, a fim de revelarem o modo como cada uma contribui para o desempenho da empresa. As primeiras componentes a dissecar são (1) a *técnica* e (2) a *estrutura de relações no trabalho*, bem como os papéis ocupacionais.

- A análise da inter-relação destas partes, com referência particular aos problemas de coordenação interna e controlo.

- A detecção e análise do ambiente externo à empresa e do modo como esta gere as relações com o meio envolvente.

Emery (*op. cit.*) sugere que o mesmo quadro de referência pode ser aplicado ao estudo das partes duma empresa. No caso dos grupos de trabalho primários, o

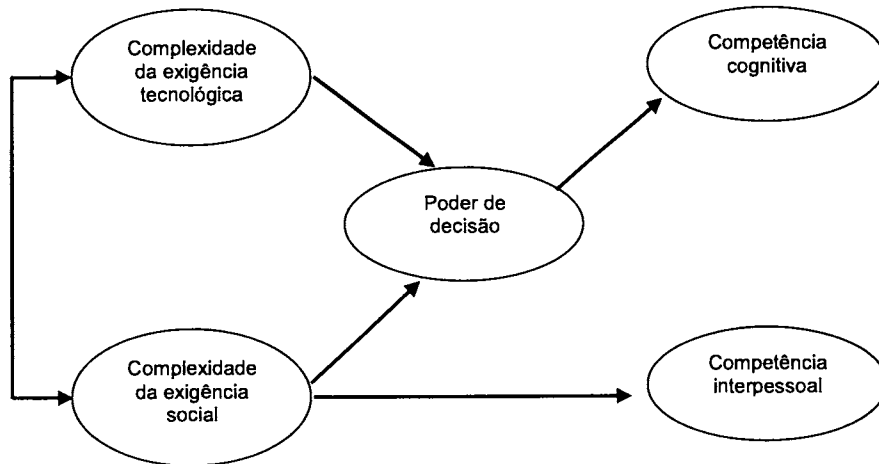
ambiente relevante é fornecido pela empresa em si mesma, uma vez que ela define os objectivos desses grupos, controla a entrada de pessoas e materiais, e influencia constantemente o desempenho do grupo. No estudo da parte-sistema, os *papéis* e a *acção interpessoal* constituem dois níveis de análise. Ambos requerem tomadas de decisão – definir os objectivos globais para o conjunto de papéis e decidir quem deve desempenhar um determinado papel, num ponto específico do tempo.

Numa segunda função, a noção de *sistemas sociotécnicos* invoca um corpo de conceitos subordinados e hipóteses para descrever e explicar o comportamento das empresas e dos seus membros. Não se trata, porém, de uma função derivada linearmente da primeira. Os conceitos provêm de outros mais abstractos, com origem na *Teoria Geral dos Sistemas*, mas também de outros mais descritivos, como o de *interdependência da tarefa* e o de *grupo de trabalho primário*.

Na perspectiva de Liu (1983) os sistemas sociotécnicos possuem as características que, a seguir, se enunciam:

- População de indivíduos diferentes uns dos outros.
- Elementos e autónomos.
- Evolução permanente do sistema. Mesmo na ausência de intervenção externa, o sistema sofre mudanças que decorrem da dinâmica dos seus elementos.
- O sistema absorve os efeitos provenientes do meio ambiente.
- Interdição da repetição de situações idênticas, devido à influência da memória e da aprendizagem.

A última característica descrita por Liu, conduz-nos às relações entre as exigências sociotecnológicas e as competências do trabalhador. Cronshaw e Alfieri (2003) conceberam, a partir dos seus estudos sobre a análise funcional de funções, um diagrama que estabelece este tipo de relação. A Figura 1.2 mostra o modelo proposto por aqueles autores.



Fonte: Cronshaw & Alfieri, 2003, p.1122.

Figura 1.2. As exigências sociotecnológicas e as competências do trabalhador

A análise do modelo representado na Figura 1.2 dá conta das interações entre as exigências tecnológicas e sociais. Por outro lado, verificamos que a exigência social afecta directamente ao poder de decisão, o qual, por sua vez, tem uma acção na componente mnésica e perceptiva do trabalhador.

2.2.1.2.1. Dimensões tecnológicas que afectam os sistemas sociais

Com base nas investigações dos colaboradores do Instituto Tavistock, Emery (1993) diferencia as seguintes dimensões da tecnologia que influenciam os sistemas sociais:

- *As características naturais* dos materiais a serem trabalhados, por exemplo, nas minas de carvão, onde a dureza do minério exerce uma influência considerável no esforço suportado pelos indivíduos e pelos grupos de trabalho.

- *O nível de mecanização (ou automação)*. O termo *mecanização* refere-se ao uso de técnicas mecânicas para o desempenho de esforços automáticos, usualmente com o recurso a elementos pneumáticos e hidráulicos. O termo *automação* concerne, mais estritamente, ao uso de instrumentos – mecânicos, pneumáticos, hidráulicos, eléctricos e electrónicos – para levar a efeito esforços automáticos. As mudanças verificadas nestes dois níveis irão condicionar a existência de mudanças noutras dimensões. Uma máquina mais potente, por exemplo, pode tornar a dureza do carvão menos relevante. Ou, noutra indústria, a

alta velocidade de uma máquina de fição torna mais necessária a uniformidade do algodão. O grau de mecanização determina as contribuições relativas das máquinas e das pessoas para o processo de produção. Na verdade, a direcção seguida pelo desenvolvimento faz-nos constatar uma diminuição da contribuição humana nos actos operativos da produção, trazendo, cada vez mais, para a ribalta o contributo daqueles que desenham as máquinas, dos que as programam, e dos que as reparam.

- *As unidades operacionais* requeridas para completar as mudanças envolvidas na produção e o agrupamento natural dessas unidades em fases de produção. Os padrões das fases podem ser alterados devido a mudanças nas máquinas ou nas condições naturais, por exemplo, os efeitos da fusão contínua em certas fundições. Nalguns aspectos, esta dimensão reflecte as forças naturais produzidas sob o controlo humano, a partir da expansão do conhecimento científico. Os novos processos industriais ofuscam a distinção entre “unidades operacionais” e “fases”, à medida que os operadores tendem a comprometer-se não com as unidades numa fase, mas com o controlo das condições (e.g. temperatura, acidez, pressão, etc.). Como estas condições são intimamente interdependentes, o trabalho dos operadores deve ser extremamente coordenado, e deixa de existir a possibilidade de exteriorizar a coordenação que existe habitualmente quando a responsabilidade é atribuída a cada uma das várias unidades operacionais separadas.

- *O grau de centralidade* das diferentes operações de produção. No caso da extracção do carvão, as operações de carregamento terão maior efeito no processo total. Poder-se-á estabelecer a distinção entre operações necessárias, mas irregulares e infrequentes, e operações opcionais, de cariz auxiliar. Estas últimas não são estritamente necessárias para o desempenho do sistema produtivo, mas estão ao serviço de alguma função.

- *As operações de manutenção* necessárias para conservar as condições requeridas pelo processo produtivo. Em níveis de mecanização considerados baixos é admissível a existência de um hiato social e organizacional entre os trabalhadores da produção e os trabalhadores da manutenção. Os operários qualificados da manutenção vivem, profissionalmente, afastados dos restantes colaboradores, denotando uma grande influência na determinação de prioridades de manutenção.

- *Operações de abastecimento.* Também colocam problemáticas ao nível das fronteiras intra-organizacionais, à medida que procuram cumprir o planeamento da produção, não obstante as variações imprevistas na importação e exportação de materiais de e para o ambiente externo. Este tipo de operações cria exigências específicas no sistema social, ao nível da organização e da coordenação de pessoal. A eficiência produtiva é afectada, não raras vezes, pelas paragens devidas às falhas de fornecimentos, requerendo um esforço acrescido, no sentido de manter as reservas de materiais dentro de limites economicamente aceitáveis. Estes factores geraram tecnologias automatizadas³⁷ de fornecimento, de acordo com os atributos das novas tecnologias de produção.

- *A dimensão espaço-temporal do processo de produção.* O arranjo espacial e a extensão do processo produtivo sobre a variável tempo (operações realizadas sequencial ou simultaneamente, num turno ou em vários turnos) influenciam a coordenação, o apoio mútuo e os contactos interpessoais. Assim, a concentração espaço-temporal da produção, que é inerente ao desenvolvimento da mecanização e da automação, não conduz consistentemente à existência de contactos mais próximos entre os operadores, porque há, frequentemente, uma maior dispersão do trabalho, aumento do espaço físico das fábricas e mais tendência para a laboração em esquemas multiturno.

- *O contexto físico do trabalho.* Grande parte das condições laborais relacionadas com a temperatura, a iluminação, o ruído, o pó e a sujidade, são largamente dependentes da natureza dos materiais e do nível de mecanização. As variações no contexto físico do trabalho podem entrar em conflito com o sistema social, se as más condições forem atribuídas à indiferença dos gestores. A partir do sistema social geram-se outras influências igualmente fortes, que podem ditar agrupamentos de tarefas que vão preencher os requisitos daquele sistema.

2.2.1.2.2. Estruturas de relacionamento no trabalho

As exigências criadas por um sistema tecnológico podem ser satisfeitas pela constituição de uma estrutura de relacionamento no trabalho. Esta estrutura está ligada às interdependências das tarefas que, conjuntamente com as máquinas e os

³⁷ É o caso da técnica *just-in-time*, que pretende gerir e controlar as mercadorias, de forma a minimizar o nível de stocks nos armazéns das empresas. Esta técnica foi criada nos anos 60 pela Toyota e baseia-se numa ideia simples: cada etapa do ciclo de produção só deve solicitar novas encomendas à etapa anterior quando, de facto, tiver essa necessidade.

aparelhos constituem a componente cíclica de operações requerida pelo processo produtivo. O conceito de *papel ocupacional* - que serve para identificar a localização do indivíduo dentro da estrutura de relacionamento no trabalho – “expressa a relação entre o processo de produção e a organização social do grupo” (Emery, 1993, p.169). Este conceito tem a ver, por um lado, com as tarefas mutuamente relacionadas e, por outro, com as pessoas que também estão relacionadas entre si.

As interdependências da tarefa estão, primariamente, ligadas às relações do papel ocupacional, muito mais do que às relações interpessoais, ou seja, as relações sociais geradas para lidar com as exigências da tarefa (Emery, *op. cit.*). Não se trata, portanto, das relações sociais que estão ao serviço de objectivos individuais. No entanto, a assunção de que a amizade no trabalho é um factor crítico na coesão grupal, esteve no centro do movimento das relações humanas. A teoria da amizade nas relações do trabalho assenta em três proposições:

- A amizade no trabalho conduz a um melhor ajustamento individual no desempenho das tarefas.
- A amizade leva à boa-vontade para ajudar os outros.
- A interacção gera um maior conhecimento dos outros e a uma cooperação efectiva.

Estas proposições podem servir de base para conceber uma estrutura desejável de relacionamento no trabalho, a qual pode ser atingida por intermédio de:

- Organização dos trabalhadores em pequenos grupos, uma vez que um grupo muito extenso inibe os padrões de interacção estáveis. Grupos de seis a doze trabalhadores aumentam as possibilidades de interacção e permitem a identificação ao grupo e o sentido de pertença.

- Aumento da possibilidade de existir amizade, com o recurso a uma auto-selecção sociométrica do grupo ou, se isto não for possível, seleccionar os elementos do grupo com base nas semelhanças que denotam, partindo do pressuposto de que a interacção entre similares conduz mais rapidamente à amizade³⁸.

Estas medidas não têm, porém, alcançado um êxito uniforme. Nalguns casos, os trabalhadores mostram-se orientados para a tarefa, preferindo trabalhar com colegas

³⁸ Esta similitude provoca, como já referidos, problemas ao nível do processo grupal (e.g., processo de decisão resultando em soluções demasiado homogéneas; Janis, 1997).

psicologicamente distantes e, igualmente, centrados na tarefa. O conhecimento dos outros não oferece uma garantia de maior eficácia no desempenho. Num sistema sociotécnico estável este conhecimento tende a ser incorporado no *sistema de papéis*, informando cada indivíduo sobre aquilo que pode ser esperado dos outros. A definição formal de *sistema de papéis* contém somente uma parte do conteúdo do papel. Ao longo do tempo, cada sistema de papéis tende a acumular uma grande quantidade de conhecimento acerca dos comportamentos de papel, quer se trate de variações na tarefa grupal, nas personalidades que entram nesse sistema, ou no meio envolvente do sistema. Esta constatação é suportada pela emergência paralela de padrões de papéis que possibilitam aos membros dum sistema de papéis classificarem as variações a partir daquilo que é “normal”, baseando-se no que é relevante para o desempenho da tarefa grupal, muito mais do que nos determinantes individuais. A interacção essencial para um grupo seria, então, de molde a permitir o desenvolvimento de uma cultura de papéis e o teste mútuo dos portadores de papéis. Assim, as mesmas pessoas não necessitariam de ser mantidas em interacção contínua.

As novas filosofias de concepção das funções – as quais se afastam do modelo burocrático – encaram o trabalho como um factor fundamental para o desenvolvimento humano (Trist, 1993). Os novos desenhos do trabalho dependem da primazia da colaboração sobre a competição³⁹, no interior da organização. É isso que gera empresas mais competitivas no mercado, oferecendo, por consequência, mais segurança aos seus trabalhadores. Este novo cenário requer um estilo de gestão participativo, de parceria com formas de organização não burocrática e com princípios inovadores de reestruturação do trabalho. Ora, parece-nos que é, justamente, esta filosofia que subjaz à introdução das equipas autónomas das empresas que estudámos.

2.2.1.3. Sistema Sociotécnico vs Lean Production

De acordo com Rafferty e Tapsell (2001) o principal objectivo da Lean Production é eliminar o desperdício. Esta eliminação é levada a efeito por intermédio da redução dos stocks e do trabalho em atraso, fundamentando-se também na inspecção

³⁹ Estarão os grupos de trabalho – quando assumidos como equipas pelos seus membros – isentos da influência duma dimensão intercompetitiva, dentro da organização? Ou seja, as equipas competem, intencionalmente, entre si? Esta questão está, de algum modo, ligada a uma das questões que subjaz à presente investigação, a qual tem a ver com a percepção dos operadores fabris sobre o relacionamento entre colegas depois de passarem a laborar sob o sistema de equipas autónomas.

independente. As equipas que laboram nas organizações sob a influência da Lean Production poderão ser flexíveis e, até, interdependentes, mas acabam por estar inextricavelmente ligadas a um processo de produção que se apresenta organizado de forma burocrática, a fim de atingir uma produtividade elevada com baixos custos.

Na perspectiva de Niepce e Molleman (1998), a Lean Production remete para o envolvimento dos trabalhadores no processo de decisão, mas limita-os à mera consulta, ou seja, não lhes é permitido tomar decisões. Os autores reforçam esta ideia, acrescentando que o objectivo da Lean Production “é alargar as capacidades da força de trabalho para a resolução de problemas, fazendo com que cada trabalhador pense como um engenheiro industrial” (*op. cit.*, p. 264). Ao engenheiro pede-se, a nosso ver, que produza soluções técnicas, mas as decisões a implementar ficam, neste sistema, do lado dos gestores. Niepce e Molleman diferenciam, depois, a Lean Production dos Sistemas Sociotécnicos e afirmam o seguinte:

“Nos Sistemas Sociotécnicos a multifuncionalidade está calibrada para o grupo e direccionada para a integração de tarefas, enquanto na Lean Production, a multifuncionalidade está calibrada para a tarefa individual, que torna possível mover trabalhadores e as suas competências para dentro e para fora de vários grupos” (Niepce & Molleman, 1998, p.266).

Nas fábricas japonesas, onde teve origem a Lean Production, o desígnio de abraçar um sistema de melhoria contínua provém, afinal, das normas culturais deste país, no qual a resposta colectiva aos imperativos nacionais é vista como um dever. Ainda segundo o ponto de vista de Raffery e Tapsell (*op. cit.*), as tentativas de implementar equipas de trabalho autogeridas, inseridas em ambientes de Lean Production, apresentam problemas específicos, que emanam da dialéctica entre os processos e as componentes culturais. A autonomia, a independência, o fraco evitamento da incerteza, próprios da cultura ocidental, justapõem-se com a interdependência, o consenso político, e o forte evitamento da incerteza, que são características inerentes ao contexto de Lean Production do Extremo Oriente.

A Tabela 1.2 descreve a comparação entre as duas formas de organização da produção. A leitura desta tabela permite-nos perceber que, no âmbito das equipas que laboram segundo a Lean Production, a única fonte de autonomia reside no

controlo de qualidade pelos próprios operadores. Em tudo o resto, existe uma forte dependência da figura do líder, o qual é nomeado pela gestão. A este propósito, citamos o estudo levado a efeito por Delbridge, Lowe e Oliver (2000), que se desenrolou no contexto da indústria de componentes para automóveis. O estudo revelou que os trabalhadores da produção não desempenhavam um papel promordial no leque de actividades realizadas no terreno fabril. Os operadores detinham um nível relevante de responsabilidade face às tarefas rotineiras da qualidade (tais como a inspecção), mas não lhes era atribuído um grau de responsabilidade significativo noutra tipo de actividades, a saber: controlo do ritmo de trabalho, distribuição do trabalho dentro da equipa, e planeamento da produção [ou seja, as actividades identificadas por Cohen (1994) como sendo características das equipas autogeridas].

Do lado dos Sistemas Sociotécnicos, há uma preocupação notória com o bem-estar social e psicológico dos trabalhadores, partindo da premissa que estes sentirão maior satisfação laboral se desfrutarem da possibilidade de serem mais responsáveis e autónomos. Recordamos aqui o Projecto de Democracia Industrial que a Noruega levou a cabo em meados do século passado. Em 1948, o governo norueguês decretou uma lei que estabelecia a presença obrigatória de representantes dos trabalhadores nos Conselhos de Administração das empresas (Emery & Thorsrud, 1976). Pretendia-se diminuir a alienação a que os trabalhadores estavam sujeitos, devido à não participação nas decisões, esperando-se, todavia, que tal diminuição não viesse a encorajar a auto-indulgência, nem a enfraquecer a disciplina social, tão cara aos nórdicos. A Escandinávia – primeiro na Noruega, e depois na Suécia – toma, assim, a dianteira na aplicação dos sistemas sociotécnicos ao mundo fabril, inculcando no trabalho os valores da participação e da responsabilidade. Estes valores estão em parceria com a diminuição do papel atribuído aos líderes (pouca distância ao poder), e contrastam com uma atitude de forte necessidade da presença do líder, mais peculiares às culturas orientais.

A perpetuidade da aplicação dos sistemas sociotécnicos, desde meados do séc. XX até aos nossos dias, passa por aspectos teóricos que resistem nas organizações contemporâneas. Para Pasmore (1995) esses aspectos incluem os seguintes pressupostos: 1) o contexto afecta o comportamento, pelo que este não pode ser compreendido sem a apreciação prévia do respectivo ambiente em que se

manifesta; 2) a crescente complexidade torna o controlo descendente mais difícil, se não impossível, exigindo um formato organizacional mais democrático; 3) as equipas constituem um suporte básico do desenho organizacional, e as equipas bem concebidas e bem treinadas são capazes de assumir a autodirecção responsável; 4) o desenho grupal baseado na redundância de funções exhibe melhores resultados; 5) a adaptação à mudança exige aprendizagem, a qual, por sua vez, requer flexibilidade nos papéis e nas descrições das funções; 6) a mudança registada no centro do sistema de trabalho apela às mudanças nos sistemas de apoio às equipas; 7) a gestão de fronteiras é crucial para a consecução de um desempenho sustentado; 8) o acto de organizar não depende necessariamente de arranjos hierárquicos presentes no espaço de trabalho; e 9) as organizações devem desenvolver uma competência evolutiva, que lhes permita desenhar dispositivos de mudança à medida que o sistema amadurece.

Tabela 1.2. Comparação do Sistema Sociotécnico com a Lean Production

	Organização da produção	Lean Production	Equipas de trabalho autogeridas
Origem		Japão - com normas culturais de grande distância ao poder, médio/forte evitamento da incerteza, e médio/alto colectivismo.	Desenho sociotécnico de equipas originado no Reino Unido e Escandinávia, com normas culturais de pequena distância ao poder, fraco evitamento da incerteza, e elevado individualismo.
Objectivos principais		Melhorar a flexibilidade organizacional e a qualidade dos produtos para obter vantagens competitivas.	Reduzir os custos do absentismo e do turnover, e elevar a produtividade, baseados na assunção de que o aacréscimo de autonomia melhora a qualidade do trabalho e a satisfação dos empregados.
Operações de montagem		Elevada interdependência entre as equipas (abordagem colectivista, com liderança forte) – grande distância ao poder.	O objectivo é criar pequenas equipas com elevada autonomia, responsabilidade e autogestão (pouca distância ao poder e fraco evitamento da incerteza).
Ciclos das tarefas		Fragmentados, tarefas especializadas – nível baixo de identidade das tarefas.	O objectivo é dotar as equipas com módulos completos de trabalho – para aumentar a identidade das tarefas e a autonomia.
Método de trabalho		Tarefas estandarizadas – padrões exactos desenvolvidos para cada processo, a equipa não tem influência sobre o ritmo de trabalho.	O objectivo é conceder alguma liberdade de acção às equipas sobre a forma como devem alcançar os resultados, o ritmo de trabalho, e os métodos – para aumentar a autonomia e a autogestão.
Organização do trabalho		Equipas, com líderes fortes escolhidos pela gestão.	Equipas autónomas, com o líder escolhido pela equipa.
Rotação de tarefas		Planeadas; os trabalhadores levam a cabo uma grande quantidade de tarefas específicas.	As equipas organizam as rotações das tarefas, para aumentar a autonomia e a autogestão.
Tarefas indirectas		As equipas são responsáveis pela resolução de problemas de controlo de qualidade.	As equipas são responsáveis pelo controlo de qualidade, e pela resolução de problemas, no sentido de aumentar a autonomia e a responsabilidade.
Ligações		Equipas muito ligadas aos fornecedores e clientes internos.	Algumas ligações autónomas aos clientes externos.

Fonte: Rafferty & Tapsell, 2001, p.31.

2.2.2. Abordagem de Hackman e Oldham (1980)

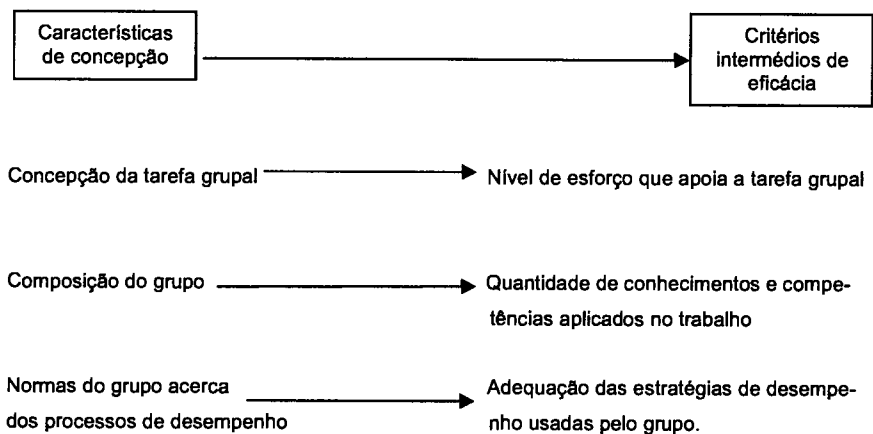
Na sua explanação sobre os grupos de trabalho, Hackman e Oldham (1980) começam por diferenciar entre *grupos de co-acção* – aqueles onde as pessoas reportam ao mesmo supervisor, mas desempenham tarefas distintas -, e os *grupos autogeridos*. Para os autores, os grupos de trabalho autogeridos possuem três atributos, a saber:

1) São grupos reais, isto é, cada um é um sistema social identificável no qual os membros mantêm relações interdependentes entre si, e desenvolvem papéis diferenciados ao longo do tempo.

2) São grupos de trabalho. O grupo deve possuir uma parte definida do trabalho, que resulta num produto, serviço, ou decisão potencialmente mensuráveis.

3) São grupos em autogestão. Os membros do grupo devem ter a autoridade para gerirem as suas próprias tarefas e os processos interpessoais, à medida que realizam o trabalho.

Hackman e Oldham estabelecem também uma relação entre as características de concepção de um grupo autogerido e os critérios intermédios da sua eficácia. A Figura 1.3 mostra aquela relação.



Fonte: Hackman e Oldham (1980)

Figura 1.3. Relação entre as características de concepção e os critérios intermédios

A estrutura motivacional da tarefa grupal afecta a quantidade de esforço que os membros do grupo investem no seu trabalho. Para experienciarem uma alta motivação no seu trabalho, as seguintes condições devem ser satisfeitas:

a) A tarefa do grupo deverá solicitar competências de diferente natureza (variedade de competências).

b) A tarefa grupal deverá constituir uma componente de trabalho total e significativa (identidade da tarefa).

c) Os resultados do trabalho grupal na tarefa diferenciam-se das outras pessoas dentro da organização (significação da tarefa).

d) A tarefa grupal fornece aos membros uma latitude substancial para a decisão conjunta acerca do modo como vão realizar o trabalho, incluindo os métodos a serem usados, a gestão das prioridades, o ritmo do trabalho, etc. (autonomia).

e) O grupo, na sua totalidade, recebe informação fiável acerca do trabalho realizado e da justeza da performance grupal (feedback).

No que respeita à composição grupal, os autores assinalam que o grupo deve incluir membros com elevados níveis de perícia na tarefa e todos devem possuir um nível moderado de competências interpessoais. Por outro lado, não deve ser muito grande, em termos do número de elementos⁴⁰.

A possibilidade de implementar grupos autogeridos passa também pela existência de fortes necessidades de crescimento pessoal e de relacionamento social, por parte dos empregados.

Quanto ao contexto organizacional, Hackman e Oldham apontam três factores que apoiam e reforçam a concepção de grupos autogeridos: 1) objectivos de desempenho e recompensas; 2) formação e consultoria técnica; e 3) clareza dos requisitos da tarefa.

2.2.3. Modelo de Pearce e Ravlin (1987)

Na mesma linha de pensamento de Polley e Van Dyne (1994), Pearce e Ravlin (*op.cit.*) definem o grupo de trabalho autónomo⁴¹ como sendo aquele que controla a nomeação das pessoas para desempenharem os vários papéis, e cuja tarefa constitui um bloco completo de trabalho, envolvendo competências múltiplas. Depois

⁴⁰ Os autores recordam, a este propósito, os pressupostos de Steiner (1972) sobre as perdas devidas aos processos grupais. Steiner afirma que essas perdas crescem à medida que aumenta o número de elementos no grupo.

⁴¹ Os autores utilizam a designação "grupos autónomos" e não a expressão "equipas autónomas".

de uma ampla revisão da literatura, os autores desenvolveram um modelo teórico que expõe os pré-requisitos, o desenho e a activação dos grupos, os critérios processuais, e os critérios de avaliação subjacentes ao sucesso da implementação e operação de grupos de trabalho autónomos.

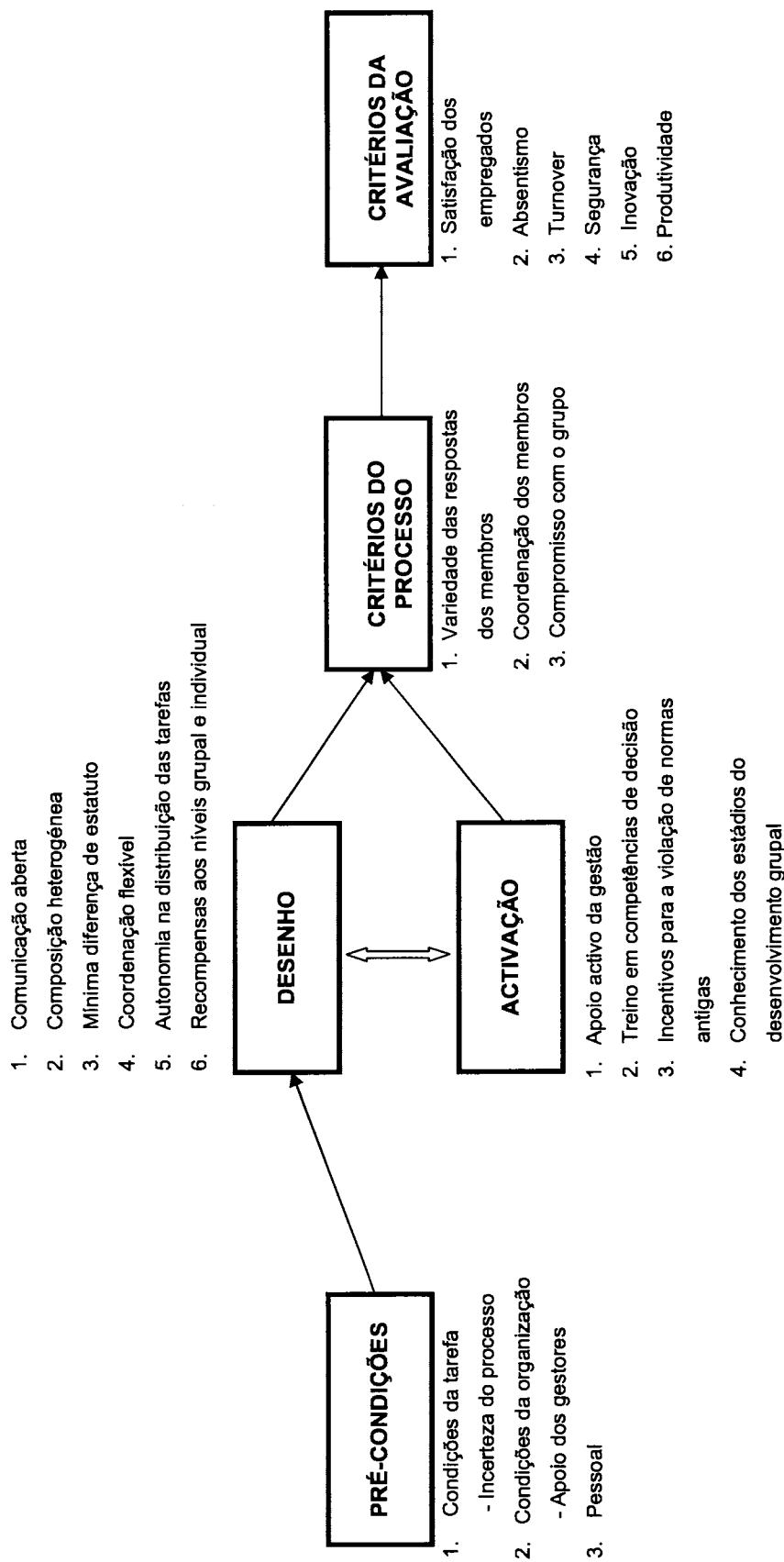
No que respeita aos pré-requisitos surgem neste modelo três condições a ter em conta pela organização que vai implantar grupos autónomos. Trata-se, em primeiro lugar, das *condições da tarefa*. Em tarefas caracterizadas por um processo de produção que regista um elevado grau de incerteza, os desvios aos procedimentos padronizados propiciam a oportunidade para o grupo aferir a distribuição dessas mesmas tarefas. Em segundo lugar, surgem as *condições organizacionais*, desde logo, exigindo apoio dos gestores ao programa de autonomia dos grupos. Em terceiro, os aspectos ligados ao *peçoal*, sublinhando-se o facto – já apontado por Hackman e Oldham (1975) – de que nem todos os trabalhadores desejam aceitar mais autonomia e responsabilidade.

O desenho e a activação dos grupos remetem para a presença das seguintes componentes: *apoio activo dos gestores, treino em competências de decisão, incentivo à violação de normas antigas, conhecimento dos estádios de desenvolvimento grupal, comunicação aberta, composição heterogénea dos grupos, diferença mínima de estatutos, coordenação flexível, autonomia para a atribuição de tarefas, e recompensas grupais e individuais*.

Quanto aos critérios do processo, são diferenciados três, a saber: *variedade das respostas dos membros*, que se mostra essencial para as reacções do grupo à incerteza e à mudança; *coordenação* daquela variedade, que actua como um meio de integração das reacções num todo significativo; *compromisso com os objectivos grupais*, o qual fornece a motivação necessária para as acções individuais.

Por último, o modelo aborda os critérios de avaliação dos resultados da implementação e da operação dos grupos autónomos. São os seguintes: *satisfação dos empregados, absentismo, turnover, segurança, inovação, e produtividade*.

A Figura 1.4 mostra graficamente o modelo de Pearce e Ravlin.



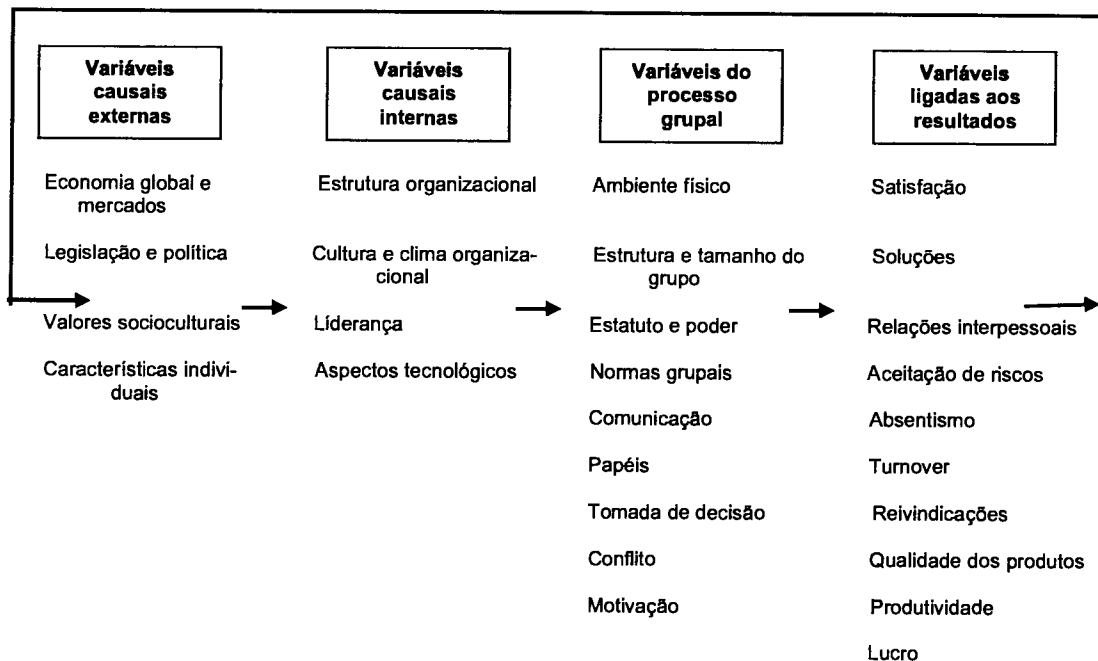
Fonte: Pearce & Ravlin, 1987, p.771

Figura 1.4. Modelo para o desenho e activação dos grupos de trabalho autónomos

2.2.4. Modelo sistémico de Tubbs (1994)

Para Tubbs (1994) as equipas de trabalho autónomas são o resultado do contributo de várias disciplinas ao longo do séc. XX, entre as quais se destacam a Psicologia, o Desenvolvimento Organizacional, a Teoria da Comunicação, a Teoria dos Sistemas Abertos, a Dinâmica de Grupo e a Gestão pela Qualidade Total.

Partindo de uma abordagem sistémica, o autor concebeu um modelo para as equipas autónomas, que faz apelo a quatro tipos de variáveis, a saber: *causais externas*, *causais internas*, *do processo grupal*, e de *resultado*. A Figura 1.5 exhibe os vários factores presentes em cada uma daquelas variáveis.



Fonte: Tubbs, 1994, p.57.

Figura 1.5. Modelo sistémico das equipas autónomas

O modelo sistémico de Tubbs reconhece que os resultados decorrentes destes processos também irá retroagir no próprio sistema, em múltiplos pontos, influenciando acontecimentos subsequentes. Assim, qualquer alteração numa parte do sistema provocará mudanças nas outras componentes.

As *variáveis causais externas* referem-se às características socioculturais que estabelecem um interface com a organização na qual estão inseridas as equipas

autónomas. As *variáveis causais internas* remetem para os factores que manifestam mais impacto nas variáveis das duas colunas da direita (v. Fig. 1.5). Estes factores situam-se no interior da organização, estando, em certa medida, sob o controlo dos gestores de topo.

No que respeita às *variáveis do processo grupal*, este conjunto pode ser entendido como um intermediário entre as variáveis causais e as variáveis de resultado. Finalmente, as *variáveis de resultado* constituem as variáveis dependentes, resultantes das que preenchem as três primeiras colunas do modelo de Tubbs. Cada uma delas tende a estar bastante inter-relacionada com as outras. Por exemplo, a satisfação e as relações interpessoais estão altamente ligadas à produtividade e à qualidade dos produtos e serviços. As variáveis ligadas aos resultados de um grupo de trabalho incluem aspectos económicos e sociais das equipas de trabalho que iremos encontrar nas empresas que foram alvo da presente investigação empírica. Assim sendo, aludimos, seguidamente a quatro destas variáveis:

Satisfação – A satisfação individual pode ser influenciada pelos factores do modelo, situados à esquerda. Trata-se da satisfação com o trabalho desempenhado, com a empresa, com o grupo, com o pagamento, e com o supervisor.

Relações interpessoais – O grau de coesão do grupo é um exemplo da qualidade das suas relações interpessoais.

Qualidade dos produtos e serviços – São aspectos a que as organizações prestam cada vez mais atenção, pois estão inseridas num mercado altamente competitivo.

Produtividade – Este factor é considerado por Tubbs como uma das forças motrizes que está por trás do movimento em prol das equipas de trabalho autónomas, pois a sua constituição visa, fundamentalmente, alcançar ganhos de eficiência produtiva.

2.2.5. O modelo de Metlay, Kaplan e Rogers (1994)

Metlay, Kaplan e Rogers (1994) desenvolveram um modelo sistémico sobre o comportamento grupal, no contexto do trabalho. O modelo considera o grupo como um sistema aberto, obedecendo a um ciclo de quatro estádios: entradas, processo,

saídas, e informação de retorno que o grupo recebe sobre os seus resultados (feedback).

No primeiro estágio estão inseridas as variáveis respeitantes aos factores sociais, à tecnologia, e ao cenário físico. O segundo estágio – processo – concerne às variáveis mediadoras, que constituem todas as actividades e comportamentos que ocorrem ao longo do tempo. Os resultados e as consequências daquelas actividades integram-se no terceiro estágio. Finalmente, o estágio de feedback incorpora a informação relativa a entradas pretéritas, processos e saídas que retroagiram no sistema, a fim de modificarem o comportamento subsequente. A Tabela 1.3 apresenta as variáveis do modelo.

Tabela 1.3. Variáveis do modelo sistémico no comportamento grupal

<i>Estádio</i>				
<i>Nível de análise</i>	<i>Entradas</i>	<i>Processo</i>	<i>Saídas</i>	<i>Feedback</i>
Tarefa	Complexidade Variedade	Resolução de problemas	Qualidade do produto Quantidade do produto	Conhecimento dos resultados do trabalho
Elementos do grupo	Competências Conhecimentos	Participação	Satisfação	Revisão dos resultados
Grupo	Tamanho do grupo Composição	Interação intragrupal	Mudanças nas relações entre os indivíduos	Discussões de equipa
Ambiente	Políticas da organização. Sistemas de recompensas	Cooperação intergruppal	Efeitos noutros grupos	Avaliação feita pela administração sobre o contributo do grupo para a organização

Fonte: Metlay *et al.*, 1994, p. 171

2.2.5.1. Variáveis de entrada

As entradas constituem condições antecedentes que predis põem o grupo de trabalho ao êxito ou ao insucesso da sua tarefa. Assumem o estatuto de variáveis independentes quando podem ser manipuladas pelo agente da mudança. Tornam-se variáveis moderadoras quando afectam a relação entre duas variáveis sucessivas numa corrente causal. As variáveis de entrada, relativas à tarefa, correspondem às variáveis tecnológicas (equipamento e desenho das funções). Por sua vez, as variáveis de entrada que concernem aos membros do grupo integram a personalidade, atitudes, e competências dos indivíduos. As entradas referentes ao grupo incluem outros factores sociais, tais como o tamanho do grupo, a sua

composição e a sua estrutura. As entradas ambientais inserem as disposições organizacionais (objectivos da organização, estratégias, estrutura, políticas e procedimentos administrativos, formação, e sistemas de recompensa), o cenário físico, e a cultura organizacional.

2.2.5.2. Variáveis de processo

As variáveis da tarefa descrevem operações envolvidas na realização do trabalho, sem considerar quem o desempenha. Incluem os novos procedimentos, a procura de informação relevante, e a análise de dados. Os processos individuais são constituídos pelo esforço dispendido, pela participação, e pela utilização de talentos individuais. Os comportamentos do grupo são as interações e a cooperação entre os elementos. A comunicação e a cooperação estabelecidas com outros grupos, integram os processos ambientais.

2.2.5.3. Variáveis de saída

As mudanças nas variáveis de saída são um dos objectivos principais das intervenções ao nível do Desenvolvimento Organizacional. As saídas relacionadas com as tarefas referem-se aos produtos e serviços. A quantidade, a qualidade, a taxa de produção, são exemplos de medidas das saídas relacionadas com as tarefas. Em termos individuais, as saídas têm a ver com as aprendizagens de novas competências e com o grau de satisfação das prestações individuais. Já as saídas respeitantes ao grupo, relacionam-se com as mudanças nas características do mesmo, tais como, a coesão e a capacidade de trabalhar como uma equipa. Por fim, as saídas ambientais concernem aos efeitos de um determinado grupo nos outros grupos da organização, à satisfação dos clientes, e à reputação da organização.

2.2.5.4. Variáveis de feedback

O feedback da tarefa é toda a informação relativa à quantidade, qualidade e ao cumprimento de prazos. O feedback individual refere-se à informação que um elemento do grupo recebe sobre o seu comportamento e o seu desempenho, enquanto o feedback grupal concerne à forma como o grupo resolve os problemas. Quanto ao feedback ambiental, este inclui a resposta da organização às sugestões

do grupo, o reconhecimento dos seus contributos para a organização, e as informações que provêm dos clientes internos e externos.

2.2.5.5. Relações entre as variáveis

As variáveis do modelo de Metlay *et al.* - associadas às vertentes provenientes da tarefa, do indivíduo, do grupo, e do ambiente – dão origem a um conjunto de 16 células, que são exibidas na Tabela 1.4. Os autores consideram uma questão empírica a de querer saber quais as entradas que afectam os processos, e as outras duas variáveis. Ela poderá ser respondida, segundo o seu ponto de vista, a partir da identificação de variáveis-chave para os grupos numa organização, medindo depois essas variáveis num determinado número de grupos e, finalmente, examinando as relações entre pares de variáveis que se apresentam logicamente relacionadas. Os autores acrescentam que é possível que existam relações fundamentais aplicadas a todos os grupos de uma organização, outras somente a certos grupos, e algumas relações poderão, até, ser exclusivas de um grupo em particular.

Tabela 1.4. Definições das 16 células do modelo do comportamento do grupo de trabalho

<i>Célula</i>	<i>Definição</i>
Entradas	
Tarefa	Parâmetros que definem o trabalho desempenhado pelo grupo
Indivíduo	Características iniciais de um membro do grupo
Grupo	Características iniciais do agregado de indivíduos
Ambiente	Condições iniciais impostas ao grupo pela organização e pela envolvente externa
Processo	
Tarefa	Execução dos procedimentos usados no trabalho
Indivíduo	Comportamento dos membros do grupo
Grupo	Interacção entre os membros do grupo
Ambiente	Interacção entre o grupo e outros grupos, ou indivíduos
Saídas	
Tarefa	Bens ou serviços produzidos pelo grupo
Indivíduo	Mudança nas características dos membros do grupo
Grupo	Mudança nas características do grupo
Ambiente	Efeitos do grupo de trabalho no seu ambiente
Feedback	
Tarefa	Informação acerca dos processos da tarefa ou dos resultados produzidos pelo grupo
Indivíduo	Informação acerca dos processos individuais ou dos resultados do grupo
Grupo	Informação que o grupo recebe sobre si mesmo
Ambiente	Informação recebida pelo grupo acerca do seu efeito no ambiente

Fonte: Metlay *et al.*, 1994, p. 173.

2.2.5.6. Aplicação do modelo de Metlay et al. às equipas autodirigidas

Metlay e Kaplan (1992) procederam à revisão de 23 artigos científicos sobre a autogestão, no sentido de identificarem variáveis particularmente relevantes neste

domínio. Essas variáveis foram depois ajustadas à moldura conceptual fornecida pelo modelo de Metlay *et al.* (1994). As variáveis identificadas incluem as características que definem as equipas de trabalho autónomas, as práticas organizacionais que apoiam a autogestão, e os benefícios que decorrem do uso deste tipo de equipas.

Um dos aspectos centrais para a definição das equipas autónomas, é o facto das responsabilidades tradicionais dos supervisores passarem a ser assumidas pela própria equipa. Metlay e Kaplan (*op. cit.*) identificaram dezoito responsabilidades, que constam na Tabela 1.5.

Tabela 1.5. Funções tradicionais de gestão desempenhadas pelas equipas autónomas

Manutenção da segurança
 Distribuição de tarefas diárias aos elementos da equipa
 Trabalhar com clientes internos
 Trabalhar com fornecedores internos
 Parar a linha de produção ou o processo de trabalho para reflectir sobre problemas de qualidade
 Fazer a manutenção rotineira do equipamento
 Tratar dos planos de férias
 Implementar processos de melhoria
 Seleccionar métodos de trabalho
 Trabalhar com clientes externos
 Trabalhar com fornecedores externos
 Detectar e resolver necessidades de formação
 Fixar objectivos de produção para a equipa
 Tratar das avaliações de desempenho
 Tratar dos problemas ligados ao desempenho individual
 Tomar decisões no que respeita à compensação do trabalho
 Tomar decisões relativas à selecção de elementos para a equipa
 Preparar e gerir orçamentos de custos

Fonte: Metlay *et al.*, 1994, p.181.

Muitas das funções que constam na Tabela 1.5 foram também identificadas no inquérito sobre equipas autodirigidas, realizado por Katz, Laughlin, e Wilson (1990). Responderam ao questionário membros de equipas, líderes de equipa, supervisores, e consultores com experiência na implementação de equipas autónomas em empresas de manufactura. Os respondentes indicaram se, na sua organização, uma determinada função era responsabilidade conjunta do supervisor e do líder da equipa, ou da própria equipa, ou dos três intervenientes. As decisões sobre compensação, orçamentos de custos, e avaliação do desempenho, eram, mais frequentemente, responsabilidades do líder das equipas autogeridas. As responsabilidades mais comuns da equipa, no seu todo, eram a segurança, a atribuição de tarefas diárias, e o trabalho com clientes e fornecedores internos. As responsabilidades partilhadas entre a equipa e o seu líder, incluíam a selecção dos

métodos de trabalho, a formação, a implementação dos processos de melhoria, e a fixação de objectivos de produção.

De acordo com o estudo citado, as equipas autónomas podiam, ainda, ser caracterizadas pela existência de rotação ao nível das tarefas e ao nível da liderança do grupo de trabalho.

2.3. Autonomia e controlo

A *autonomia* é geralmente definida como “o grau em que uma tarefa fornece a liberdade e a independência para planear o trabalho e determinar os procedimentos a serem usados para o realizar” (Hackman & Oldham, 1980, p.79). A *autonomia individual* refere-se à liberdade e à independência da tarefa de um indivíduo (Hackman & Oldham, 1975), enquanto a *autonomia da equipa* se refere aos mesmos atributos aplicados à tarefa grupal (Cordery, Mueller, & Smith, 1991; Hackman, 1987; Langfred, 2000). O conceito de *autonomia* aparece, assim, ligado ao desejo dos indivíduos aceitarem responsabilidades e funcionarem de modo independente da autoridade e controlo de outrem⁴² (Beehr, 1976; Sims, Szilagyi e Keller, 1976). A *autonomia* reflecte, por isso, o grau em que as pessoas sentem que podem tomar as suas próprias decisões e influenciarem tudo o que acontece no seu trabalho. Varney (1994) considera que a *autonomia* é da mesma natureza que a *autodeterminação*. O autor define-a da seguinte forma: “é a consciência da responsabilidade pelas suas acções e pelos seus sentimentos” (p. 108). E associa a este o conceito de *auto-expressão*, o qual traduz a oportunidade de uma pessoa mostrar aos outros aquilo que é capaz de fazer (idem, ibidem). A assunção de responsabilidades e de maior *autonomia* no trabalho tem gerado, segundo o autor, maior produtividade e tem feito descer os índices de absentismo.

A temática da *autonomia* é também abordada por Sims, Jr. e Manz (1994), que propõem um conceito congénere, denominando-o *autogestão de uma equipa*.

⁴² Os desafios da sociedade do conhecimento pós-capitalista criaram aquilo a que Peters (1994) chamou a organização “federalizada”. Neste tipo de configuração, os funcionários são capazes de criar um produto ou fornecer um serviço completo aos clientes; agem segundo a sua própria iniciativa; e têm autoridade para tomar decisões, inclusive utilizar recursos substanciais sem recorrerem a indivíduos em posição superior. Esta filosofia estende-se à criação de equipas autónomas no seio das empresas. Em 1990, 47% das 1000 empresas publicadas na revista Fortune informavam que já utilizavam grupos de trabalho autónomos, sendo que 60% destas planeava aumentar o seu uso nos dois anos seguintes (Cohen & Ledford, 1994). Em 1993, a percentagem de empresas com equipas autogeridas, entre as 1000 da Fortune, subiria para 68% (Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995). Também no Reino Unido, o recurso às equipas autogeridas tem vindo a crescer. Segundo um estudo realizado por Waterson, Bolben, Pepper, Warr e Wall (1997), mais de metade das 564 companhias industriais britânicas já introduziram grupos de trabalho autónomos.

Definem este conceito do seguinte modo: “controlo activo exercido pelos membros da equipa sobre o seu ambiente mais próximo e sobre eles próprios, o qual resulta num comportamento produtivo orientado para os objectivos, e que, teoricamente, ocorre sem a presença de uma influência externa” (p.195).

Uma outra definição do conceito de autonomia pode, todavia, ser encontrada na perspectiva de Schutz (1978), que se refere à competência e à responsabilidade exercida por um indivíduo (ou equipa) no sentido de controlar (monitorizar) as relações com outros. Nesta acepção, surgem duas vertentes relacionadas com a existência do controlo: o exercício do controlo sobre os outros; e a aceitação do controlo exercido, por parte dos destinatários do mesmo. Os indivíduos tendem a exibir uma amplitude comportamental, desde uma alta expressão de controlo até um nível muito baixo. As pessoas com níveis elevados de expressão de controlo estão fortemente envolvidas no controlo do trabalho dos outros. Comportar-se-iam como pessoas directivas, enfrentando resistências e rejeições. No pólo oposto (baixos níveis), os indivíduos não exibiriam comportamentos directivos sobre os demais.

A temática do controlo surge, por isso, intimamente associada às questões relacionadas com a autonomia. De acordo com Davis (1940), o *controlo* “é a regulação das actividades de negócio de acordo com os planos previamente traçados” (p. 34). Assim, o controlo teria como propósito regular o desempenho, coordenar o esforço, e remover as interferências na execução dos planos. As últimas duas décadas do séc. XX registaram uma tendência para o controlo se deslocar do nível executivo para o nível dos supervisores de primeira linha e, às vezes, para os próprios trabalhadores⁴³. A este propósito, acrescenta-se que a existência de organizações formadas por especialistas do conhecimento, levou Drucker (1993) a afirmar que neste tipo de configurações organizacionais não pode imperar uma lógica de chefes e subordinados, pois os trabalhadores do conhecimento não podem, na opinião do autor, ser supervisionados. Nessas realidades empresariais, a transferência do controlo para os colaboradores atingiria, assim, o seu máximo expoente.

Contudo, as equipas acabam por não usufruir de um controlo total dos seus processos. Manz (1990) assevera que os membros das equipas autónomas

⁴³ De notar que as normas ISO (International Standard Organization) – que governam os sistemas de qualidade das empresas - enfatizam sobremaneira o papel do autocontrolo exercido pelo trabalhador no exercício da sua profissão, tomando-o o primeiro responsável pela qualidade dos produtos e serviços.

possuem um grau elevado de controlo sobre os seus comportamentos imediatos, mas o mesmo não acontece relativamente ao sistema regulador que governa o grupo. Ou seja, os elementos destas equipas detêm bastante influência sobre a tarefa, mas um impacto muito diminuto sobre a cultura que fornece os padrões de regulação do comportamento impostos ao grupo⁴⁴.

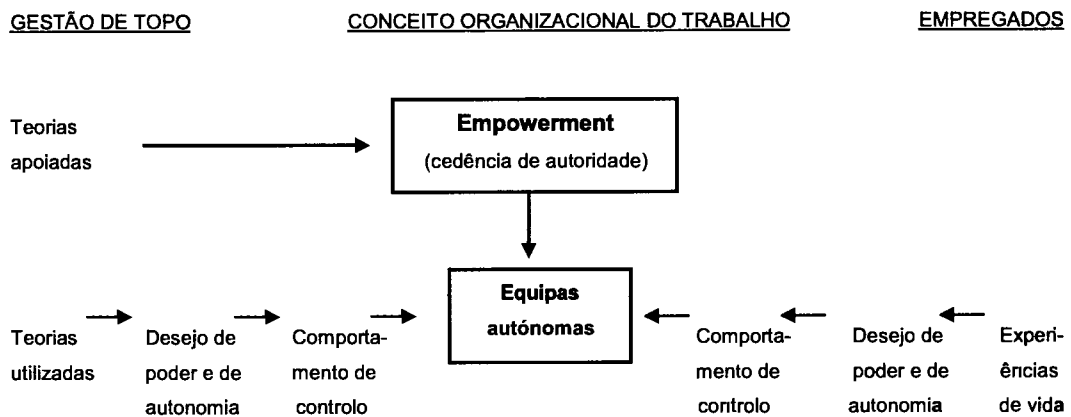
Varney (1994) desenvolveu uma moldura teórica para avaliar as condições do controlo organizacional, que são antecedentes à instalação de equipas de trabalho autónomas. O argumento principal de Varney assume que a implementação plena da autogestão, para ser bem sucedida no trabalho de equipa, depende primariamente da quantidade de controlo libertada pela gestão de topo, bem como da vontade desta em permitir aos actores organizacionais o controlo das acções e decisões pelas quais a gestão é, em última análise, responsável. Por outro lado, aquele sucesso requer que os elementos das equipas aceitem a responsabilidade das suas acções e desejem funcionar de uma maneira autónoma.

Varney (op. cit.) defende que o propósito central do controlo deve ser o de fazer com que o processo de trabalho se desenrole regularmente, de acordo com padrões de elevado nível. Uma das formas de exercer o controlo passa pela avaliação do desempenho dos colaboradores. Mas ele pode exercer-se também por intermédio da descrição das funções e da fixação de objectivos.

Varney propõe-nos um modelo no qual os comportamentos de controlo estão relacionados com o poder e a autonomia. Neste modelo, a noção de *poder* é retratada como sendo a capacidade (ou o desejo) de fazer com que os outros façam algo de acordo com os desejos de um indivíduo⁴⁵, sendo este capaz de mobilizar recursos para atingir objectivos (Berle, 1969). A Figura 1.6 expõe o modelo.

⁴⁴ Geralmente, os trabalhadores não participam na elaboração das normas de execução do trabalho. São-lhes impostas pela *tecnopestrutura* (Mintzberg, 1989).

⁴⁵ Diga-se, de passagem, que em sistemas hipernormalizados de produção resta muito pouca margem de manobra para a expressão dos desejos de um líder de equipa, pois a maioria das decisões têm de reportar-se ao conteúdo das normas vigentes.



Fonte: Varney, 1994, p.110.

Figura 1.6. Modelo que relaciona os comportamentos de controlo com o poder e a autonomia

Na opinião de Varney, os gestores apoiam-se em teorias para gerirem as suas organizações. No que concerne aos programas de autonomia para as equipas, estas teorias têm origem na crença de que a transferência de poder para as pessoas trará aumentos de desempenho organizacional. Ou seja, o estabelecimento de equipas autónomas seria um meio operacional de ceder poder e tornar as pessoas responsáveis pelos seus resultados. As teorias utilizadas, por sua vez, constituem aquilo que, na prática, os gestores estão a fazer. Na sua acção quotidiana, os gestores que detêm fortes necessidades de poder e autonomia, terão tendência a expressar elevados níveis de controlo sobre os subordinados, sendo, por consequência, pouco tolerantes ao exercício do controlo autónomo por parte dos colaboradores. Varney acrescenta que, para além da disponibilidade dos gestores em libertarem controlo, se deve também possuir equipas nas quais haja pessoas com necessidades de poder e autonomia, no sentido de assumirem o controlo das actividades inerentes ao seu trabalho. A transferência de autogestão para uma equipa que expresse um baixo nível de controlo - e elevado desejo de os seus membros serem controlados – poderá enfrentar sérias resistências e conduzir ao insucesso.

2.3.1. Condições para a implementação das equipas autónomas

A teoria baseada nos Sistemas Sociotécnicos sugere que o desempenho dos grupos de trabalho pode ser melhorado, encarando o ambiente da tarefa como um

sistema aberto (Trist & Bamforth, 1951). Ou seja, as equipas de trabalho autónomas desempenham o seu papel em contextos organizacionais e económicos alargados. Portanto, a tarefa, o ambiente mais alargado, e as relações sociais, devem ser consideradas e integradas, no sentido de se maximizar a eficácia.

Muitas empresas procedem à implementação de equipas autónomas no âmbito de processos de Desenvolvimento Organizacional (DO). De acordo com Burke (1987), podemos identificar várias fases nas práticas de DO. É durante as fases de planeamento da mudança e de intervenção, que tem lugar a implementação de equipas autodirigidas, ou outro tipo de alterações, como, por exemplo, a Gestão por Objectivos e as modificações nos sistemas de pagamento.

Para Forsyth (1990) a implementação de equipas autodirigidas tem propiciado o aumento da eficácia organizacional e da satisfação pessoal, sendo que essas equipas produzem soluções de maior qualidade, melhoram a produtividade, e geram o desenvolvimento organizacional através da aprendizagem contínua. Por outro lado, responderiam melhor às mudanças tecnológicas.

No que respeita ao funcionamento de uma unidade grupal semiautónoma⁴⁶, Liu (1983) enuncia várias condições críticas para o efeito. São sete:

1. A unidade deve possuir uma tarefa total bem definida. Na medida do possível, as entradas e as saídas devem ser identificáveis ou mensuráveis (qualidade, quantidade). Isto é necessário:

a) Para que a unidade detenha as informações que lhe permitam avaliar e adaptar o seu trabalho;

b) Para que ela aceite ser responsável pelos resultados do seu trabalho.

2. A unidade deve ter o direito de errar, a fim de poder progredir com base em aprendizagens realizadas.

3. Deve vigorar um sistema social único, responsável por todo o processo de transformação. A unidade semiautónoma deverá incluir, tanto quanto possível, os equipamentos e as competências que lhe permitam controlar e manter a transformação.

4. Existência de um objectivo comum para todos os membros da unidade. É necessário permitir a cada um o respectivo compromisso para o sucesso da tarefa

⁴⁶ Ao contrário da maioria dos autores (que apelidam estas equipas como *autónomas*), Liu utiliza a expressão *grupos semiautónomos*. Pensamos que esta designação acaba por deter um certo fundamento, na medida em que a autonomia dos grupos de trabalho enfrenta, geralmente, a existência de alguns limites (desde logo, o facto de permanecerem na organização os gestores intermédios, e os respectivos supervisores).

comum. Devem ser evitados os sistemas de remuneração que favorecem a competição entre os indivíduos.

5. Inexistência da separação entre concepção, decisão, execução, e controlo, dentro da unidade semiautónoma.

6. As tarefas devem ser reorganizadas em actividades que exijam um certo grau de competência, de raciocínio ou de saber-fazer, a fim de suscitarem o interesse e o empenhamento pessoal dos membros da unidade.

7. Possibilidade das condições críticas variarem à medida que a unidade evolui.

a) Na implementação de uma unidade semiautónoma é preciso prever etapas que, eventualmente, possam fazer recuar a equipa para formas de organização intermédias, em caso de dificuldades.

b) Em cada etapa, é necessário ajustar a autonomia concedida à capacidade de autonomia do sistema social, isto é, ao nível da responsabilidade que pode ser assumida colectivamente pelos elementos que compõem a unidade.

Na mesma linha de pensamento, Parker e Wall (1998) afirmam que os gestores, ao implementarem grupos de trabalho autónomos, devem pautar-se por alguns princípios que, a seguir, se descrevem:

- Propiciar tarefas grupais interdependentes de modo a constituírem um conjunto significativo e mostrarem um equilíbrio entre as mais rejeitadas e as mais desejadas.
- Fornecer critérios claros de desempenho para a equipa como um todo.
- Dar feedback sobre a performance do grupo.
- Tanto quanto possível, deixar os métodos de trabalho à discrição dos empregados.
- Permitir aos empregados que controlem as variações na fonte, assegurando-lhes, para tal, o conhecimento, as competências e a informação necessários.
- Conceder ao grupo a possibilidade de controlar o equipamento, materiais e outros recursos, tornando-o responsável pelo uso prudente dos mesmos.
- Assegurar-se que a selecção, a formação e os sistemas de pagamento são congruentes com a concepção do trabalho autónomo.

2.3.1.1. Atributos das tarefas

De acordo com Polley e Van Dyne (1994), podem ser diferenciados quatro atributos-chave que afectam significativamente a eficácia das equipas autónomas: a

autonomia das tarefas do grupo, a variedade das tarefas, a incerteza do processo, e a congruência dos objectivos, feedback e recompensas. A Tabela 1.6 descreve o impacto das características das tarefas na implantação das equipas autónomas.

Tabela 1.6. Impacto das características estruturais das tarefas nas equipas autónomas

<i>Favorável às equipas autónomas</i>	<i>Característica</i>	<i>Desfavorável às equipas autónomas</i>
Alto	Autonomia das tarefas grupais	Baixo
Alto	Variedade das tarefas (dentro do grupo)	Baixo
Alto	Incerteza do processo das tarefas	Baixo
Alto	Congruência dos objectivos, feedback e recompensas	Baixo

Fonte: Polley e Van Dyne, 1994, p.6.

O conteúdo desta tabela oferece uma linha de orientação para diagnosticar as situações onde as equipas autogeridas possuem mais, ou menos, possibilidades de serem bem sucedidas. Permite, conseqüentemente, verificar a existência de características favoráveis à eficácia das equipas de trabalho autónomas. Nos casos em que uma ou mais características das tarefas se afiguram muito fracas, o valor das equipas autónomas será diminuto.

2.3.1.1.1. Autonomia das tarefas

O grupo deve controlar as actividades inerentes à tarefa, para que se sinta responsável pelos resultados. Para produzir um resultado independente, um grupo terá de receber um conjunto completo de informações, matérias-primas, etc. (entradas) e deverá convertê-las num produto identificável.

Quando um grupo detém um nível baixo de autonomia, e existe uma elevada interdependência entre grupos, sobrevém uma dificuldade adicional na avaliação das responsabilidades sobre o êxito, ou o insucesso. Mas quando um grupo controla as suas operações, num cenário de baixa interdependência com os outros grupos, os seus elementos ficam primariamente dependentes uns dos outros, para alcançarem um desempenho eficaz das tarefas. Assim, as tarefas ideais para uma equipa autónoma baseiam-se num processo de conversão, no qual um conjunto definido de entradas está disponível para o grupo num tempo t_1 , e a missão primária da equipa é transformar estas entradas num determinado produto, no tempo t_2 , sem recorrer a entradas externas, à interdependência, ou a qualquer tipo de apoio.

2.3.1.1.2. Variedade das tarefas

Tendo em conta que as equipas autónomas desempenham tarefas que permitem aos seus membros contribuírem diferentemente para o resultado final - com base nas suas competências -, essas equipas devem ser incumbidas de processos de conversão que envolvam uma certa variedade, ao nível das tarefas. Portanto, os grupos onde todos os elementos desempenham sempre a mesma tarefa, não denotam ganhos adicionais para a autogestão. Do mesmo modo, se uma equipa é composta por especialistas, que não podem substituir-se mutuamente, não há possibilidades de um trabalhador partilhar as suas tarefas com os outros, e não poderá apoiá-los.

Os esforços desenvolvidos no seio de uma equipa autónoma serão mais eficazes, quando as tarefas do grupo se mostram variadas, e quando o grupo tem a capacidade de substituir as pessoas em várias tarefas. No que concerne à temática das tarefas não podemos deixar de referir o contributo de Steiner (1972), que concebeu uma tipologia, que passamos a enunciar. Referimos os exemplos que o autor fornece para cada uma das variedades de tarefas, em contextos de trabalho diferenciados:

Divisível – Construção de uma casa; preparação de uma refeição.

Unitária – Ler um livro; resolver um problema matemático.

Maximização – Gerar muitas ideias; levantar um peso.

Optimização – Identificar a resposta correcta; gerar a melhor ideia.

Aditiva – Puxar uma corda; limpar a neve (as contribuições individuais são adicionadas).

Compensatória – Estimativa média da temperatura de uma sala, baseada nos juízos individuais.

Disjuntiva – Questões que envolvem respostas «sim ou não», «ou - ou» (escolha entre opções).

Conjuntiva – Estafetas numa prova de atletismo.

Discricionária – Votar a melhor solução de um problema.

Embora diversas tarefas possam ser combinadas, o desempenho global duma equipa autónoma estará limitado, se uma dessas tarefas for de tal modo especializada que só um dos elementos do grupo possa executá-la.

2.3.1.1.3. Incerteza do processo das tarefas

É a terceira característica-chave da envolvente que concerne às tarefas das equipas autónomas. Quando existe um elevado grau de incerteza no ambiente que envolve as tarefas, e quando um grupo é autonomamente responsável pela execução de tarefas variadas, é possível lidar com a incerteza próximo da sua origem. Ou seja, a presença de colaboradores especializados, detentores de autonomia e trabalhando numa dinâmica não hierarquizada, permite a todos os elementos resolverem os problemas que se apresentam à equipa. É a combinação da autonomia grupal com a variedade das tarefas que permite às equipas autogeridas obterem vantagens, ao lidarem com situações de incerteza. Por consequência, as tarefas rotineiras e altamente previsíveis não são ajustadas às equipas autogeridas, sendo mais apropriadas às formas mecanicistas de organização do trabalho.

2.3.1.1.4. Congruência dos objectivos, feedback e recompensas

Os objectivos, o feedback e as recompensas devem ser coordenados, de modo a que o grupo atinja o seu máximo desempenho. Em tarefas sequenciais, nas quais têm que ser realizadas etapas específicas, numa determinada ordem - envolvendo todo o grupo -, os objectivos grupais, associados às respectivas recompensas e ao feedback individual, constituem um aglomerado que pode maximizar a eficácia das equipas autónomas.

No caso de tarefas interdependentes, as organizações poderão obter benefícios mínimos do uso de equipas autónomas, se os elementos dessas equipas operarem independentemente, e subordinados a objectivos, feedback e recompensas estruturados de forma individualizada.

2.3.2. Fases da implementação das equipas autónomas na organização

Orsburn, Moran, Musselwhite, Zenger e Perrin (1990) apontam cinco estádios no processo de transição para as equipas autogeridas. Este processo é atravessado pela formação contínua em três áreas de competências – técnica, administrativa e interpessoal. Não se trata somente de fornecer aos membros da equipa os conhecimentos operacionais para produzirem o seu produto ou serviço, mas

também de os ajudar a lidarem com as contrariedades inerentes aos cinco estádios que, a seguir, se descrevem:

2.3.2.1. Estádio 1: arranque das equipas

Antes de as equipas serem constituídas, uma comissão executiva deve verificar se há condições para a implementação da estrutura de autonomia. Instituirá uma declaração de missão e seleccionará os locais de trabalho, nos quais as equipas irão realizar as suas tarefas. Durante este estádio, todos são envolvidos num programa intensivo de formação. Os elementos da equipa aprendem os fundamentos da comunicação e da dinâmica de grupos, bem como os procedimentos administrativos e as competências técnicas. Os supervisores recebem também formação, no sentido de se tornarem facilitadores (treinadores) e abandonarem a função controlo.

2.3.2.2. Estádio 2: período de confusão

Depois do entusiasmo inicial é previsível uma situação algo confusa. Com o enfraquecimento da autoridade do supervisor, as novas equipas denotam, frequentemente, alguma dificuldade em alcançarem decisões cooperativas. Alguns indivíduos poderão questionar-se acerca das razões que levaram à criação de equipas autodirigidas.

2.3.2.3. Estádio 3: aparecimento do líder da equipa

Se os directores e os supervisores – agindo como facilitadores – demonstrarem confiança na capacidade das equipas se autogerirem, poderão aparecer sinais positivos de mudança. Surgirá em cada equipa uma pessoa que assume o papel de liderança, fazendo, por consequência, a ligação com a organização, clarificando a distribuição de tarefas e arbitrando disputas internas. O principal perigo neste estádio decorre da equipa confiar demasiadamente no seu líder interno. Isto pode ser evitado se todos se envolverem num processo de aprendizagem de competências de liderança. Institui-se, assim, um esquema de liderança rotativa⁴⁷.

⁴⁷ A instauração da liderança rotativa destrói, por assim dizer, o paradigma do inatismo dos traços de liderança, tão caro aos gestores que, nas suas práticas de selecção de líderes para as secções e departamentos das suas empresas, acreditam que só alguns nascem para comandar. A liderança rotativa nasce de uma filosofia de conhecimento partilhado (Drucker, 1983).



Outro aspecto característico do terceiro estágio é a diminuição do conflito entre as equipas e os seus directores⁴⁸. Gradualmente são desenvolvidas normas para as reuniões da equipa, para a distribuição de tarefas, e para as interacções com a organização. Os directores tendem agora a afastar-se das operações diárias das equipas, a fim de trabalharem em assuntos externos que afectam o desempenho da equipa. Nesta fase, a produtividade do grupo de trabalho tende a aumentar significativamente.

2.3.2.4. Estádio 4: consolidação das equipas

Neste estágio, as equipas gerem o seu próprio planeamento, expressam claramente as suas necessidades e poderão, até, conseguir realizar objectivos desafiadores com base na utilização de recursos limitados. No entanto, algumas disfunções podem surgir, como, por exemplo, a protecção de um determinado indivíduo cujo desempenho é de nível inferior. O estágio 4 é ainda caracterizado pela postura defensiva da equipa face às falhas de informação e de recursos cedidos habitualmente pela organização. Este cenário pode gerar uma certa competição entre as equipas. Neste caso, os directores devem reorientar as equipas para os objectivos organizacionais, criando comissões com elementos eleitos pelas equipas, a fim de debaterem as questões de interesse mútuo.

2.3.2.5. Estádio 5: autodirecção

Finalmente, as equipas atingem um estágio de maturidade, desenvolvendo um forte empenhamento na consecução dos objectivos organizacionais e dos objectivos da equipa. Agora todos os elementos da equipa adquirem rotineiramente novas competências, respondem com eficácia às necessidades dos clientes internos, melhoram os sistemas de apoio, dão resposta positiva às tarefas administrativas, reajustam processos de trabalho, e usam informação detalhada acerca de contratos, competidores e clientes externos. Para manterem estes níveis de empenhamento, os directores têm de procurar novas formas de nutrir o envolvimento das pessoas nos objectivos. Ou seja, o sistema precisa de ser constantemente abastecido com treino de competências e informação.

⁴⁸ Os autores utilizam a palavra *managers*. Não traduzimos para *gestores*, evitando assim a confusão que se pode estabelecer entre gestor e líder da equipa. Enquanto o primeiro está fora da equipa, o segundo permanece no seu interior. Utilizámos a palavra *directores*, reportando-nos às pessoas que, nas empresas, chefiam áreas departamentais, onde as equipas se integram.

2.3.3. Liderança de equipas autónomas

2.3.3.1. Da hierarquia à autonomia

A abordagem tradicional para organizar o trabalho dos empregados envolve a presença de supervisores que controlam quando e como os subordinados desempenham as suas funções (Nygren & Levine, 1996). Este sistema emergiu na Revolução Industrial, como resposta à necessidade de controlar as actividades de um vasto número de trabalhadores indiferenciados, que desempenhavam tarefas repetitivas em linhas de montagem. Nas décadas que se seguiram à Revolução Industrial, o sistema de supervisores permaneceu intacto, não obstante o aumento do nível educacional e do grau de complexidade das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores. No que às equipas de trabalho diz respeito, e reportando-nos ao final do séc. XX, Stewart e Manz (1995) oferecem-nos uma definição de liderança que, a nosso ver, não está muito distante da visão clássica da supervisão: “orientação e direcção fornecida à equipa por alguém que está investido numa autoridade formal para exercer influência nessa equipa “ (p.750). Mas, gradualmente, os líderes das organizações iniciaram um processo de transição do controlo exercido por supervisores, para uma variedade de esquemas que apontavam no sentido do crescente controlo das actividades pelos próprios empregados⁴⁹. Trata-se da gestão participativa (Lawler, 1986; Tannenbaum & Schmidt, 1958), do *empowerment*⁵⁰ dos empregados, e das equipas de trabalho autogeridas (Cohen & Ledford, 1994; Fisher, 1993; Manz & Sims, 1987). Destas três abordagens, as equipas autogeridas atraíram uma atenção considerável no início da década de noventa. Assim, assistiu-se a uma proliferação do treino e implementação de programas de autonomia, e à criação de centros baseados em universidades, que se dedicaram ao

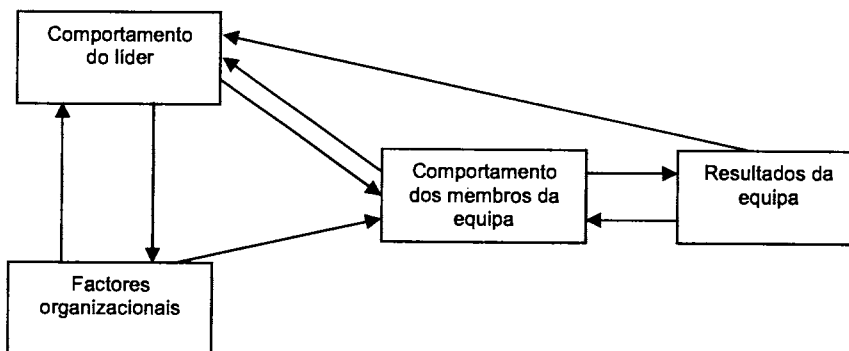
⁴⁹ Semler (1991) descreve a transformação operada da fábrica Semco, na qual vigorava uma organização piramidal. Esta transformação levou a fábrica a adoptar uma configuração com três círculos concêntricos. No círculo central estão os conselheiros (entre os quais, o presidente da empresa). No segundo círculo situam-se os parceiros (que são os responsáveis pelas oito divisões da companhia). O terceiro ciclo – o mais exterior – incorpora todos os restantes empregados (são os associados). Encarregam-se da investigação e desenvolvimento, do design das peças, das vendas, etc. Não há aqui uma cadeia hierárquica, embora alguns sejam coordenadores de certas tarefas. As únicas pessoas que reportam aos coordenadores são os associados. Nenhum coordenador reporta a outro coordenador. Conselheiros, parceiros, associados e coordenadores: quatro títulos e, somente, três camadas de gestão. Uma inovação relevante neste sistema é que nenhum indivíduo é contratado sem o prévio consentimento das pessoas que irá coordenar. O futuro coordenador é entrevistado pelos seus colaboradores. Por outro lado, os empregados avaliam os seus coordenadores e os seus gestores, duas vezes por ano.

⁵⁰ O *empowerment* envolve a formação dos empregados para aceitarem responsabilidades e influenciarem o seu próprio trabalho (Polley & Van Dyne, 1994). Não é o mesmo que delegação; é um processo que aumenta, no empregado, o sentimento de auto-eficácia. A auto-eficácia é o julgamento positivo que uma pessoa faz da sua capacidade de desempenho (Bandura, 1986). Para Kanter (1992), o poder conduz à eficácia, sendo que esta evolui a partir de duas espécies de capacidades: primeiro, o acesso aos recursos, à informação, e ao apoio necessário para concluir a tarefa; segundo, a habilidade de obter cooperação para fazer o que está planeado.

estudo das equipas autónomas. No entanto, alguns investigadores reportavam que os gestores e os supervisores sentiam dificuldades na transição da liderança tradicional para os comportamentos de liderança adequados ao novo contexto das equipas autodirigidas (Fisher, 1993; Manz & Sims, 1987; Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986).

Nygren e Levine (1996) admitem que se sabe muito pouco acerca da relação entre o comportamento do líder, os factores organizacionais, o comportamento dos membros da equipa, e os resultados da equipa. Contudo, os gestores tradicionais e os empregados têm sido alvo de um processo de reengenharia que conduziu às equipas autodirigidas. Os autores referidos afirmam que muitas organizações implementaram equipas autónomas assumindo que: a) a sua implementação leva os gestores a transitarem dos comportamentos de controlo retido para comportamentos de controlo mais solto; b) o contexto organizacional, no qual as equipas autónomas operam, haverá de mudar, apoiando essas equipas; c) os membros das equipas acabam por demonstrar comportamentos funcionais orientados para a equipa; e d) as equipas autónomas alcançarão os resultados planeados.

Campbell (1990) propõe um modelo (Fig. 1.7) que relaciona as variáveis acima mencionadas por Nygren e Levine.



Fonte: Campbell, 1990.

Figura 1.7. Modelo de liderança da equipa de trabalho autodirigida

No modelo de Campbell, supõe-se que os factores organizacionais (por exemplo, o ambiente físico) influenciem, simultaneamente, o comportamento do líder e dos membros da equipa. Em certas situações, os factores organizacionais (e.g., recursos disponíveis para a equipa) podem ser influenciados pelo comportamento do líder. O comportamento do líder, por sua vez, influencia os factores organizacionais e o

comportamento dos membros da equipa. É também influenciado pelo comportamento dos elementos do grupo de trabalho, e pelos resultados obtidos por esse grupo. O comportamento dos indivíduos, na equipa, é influenciado pelos resultados que a mesma atinge, e sofre o impacto do comportamento do líder. Os factores organizacionais desempenham, igualmente, um papel importante no comportamento dos membros da equipa (processo da equipa).

O desempenho da equipa, de acordo com Nygren e Levine (op. cit.), permite questionar se os seus resultados são fruto de comportamentos funcionais ou disfuncionais dos membros da equipa, ou se, por outro lado, os próprios resultados induzem os elementos da equipa a envolverem-se em comportamentos funcionais ou disfuncionais (seta dupla no esquema da Fig.1.7). Os autores respondem a esta questão, afirmando que, pelo menos inicialmente, o comportamento gera os resultados mas, à medida que os indivíduos ganham experiência na envolvente do seu grupo, o comportamento passa a ser uma consequência dos resultados da equipa.

Vários investigadores (Hackman, 1990; Larson & LaFasto, 1989; Orsburn, Moran, Musselwhite, Zenger, & Perrin, 1990; Varney, 1989) sugerem a existência de comportamentos funcionais e disfuncionais dos membros da equipa. A Tabela 1.7 apresenta um resumo dessas condutas, permitindo-nos perceber, ao nível dos comportamentos funcionais, um investimento significativo do “nós”, ao passo que os comportamentos disfuncionais remetem claramente para um investimento no “eu”, traduzindo este último um claro afastamento do trabalho em equipa. Wall, Kemp, Jackson & Clegg (1986) estudaram os comportamentos e atitudes dos empregados de uma fábrica de confeitaria no Reino Unido, que estava estruturada com base em grupos de trabalho autónomos. O primeiro objectivo destes investigadores era examinar os efeitos das equipas autónomas nos comportamentos, atitudes, motivação, satisfação laboral, desempenho grupal, empenhamento organizacional, saúde mental, e taxas de rotação de pessoal. Os resultados do estudo relatam efeitos positivos dos grupos autónomos na percepção da autonomia pelo grupo e na satisfação laboral, mas efeitos muito reduzidos na motivação para o trabalho e no empenhamento organizacional.

Tabela 1.7. Comportamentos funcionais e disfuncionais dos membros da equipa

<i>Actividade</i>	<i>Comportamentos Funcionais</i>	<i>Comportamentos Disfuncionais</i>
<i>Comunicação</i>		
Informação	Partilha a informação.	Guarda a informação para si.
Comunicação	Comunica abertamente.	Mostra-se reservado.
Discordância	Partilha sentimentos verdadeiros.	Mostra-se reservado.
Dar feedback	Dá feedback construtivo.	Dá feedback individualizado.
Escuta	Escuta as pessoas.	Interrompe as pessoas.
Procura de feedback	Procura feedback construtivo	Ignora o feedback.
<i>Trabalho com os outros elementos da equipa</i>		
Trabalho conjunto.	Coopera para atingir objectivos.	Mostra competição.
Promoção de mudanças	Muda / melhora processos.	Resiste à mudança.
Relações interpessoais	Apoia os outros.	Cria tensão e hostilidade.
Gestão de conflitos	Resolve conflitos.	Realça / ignora os conflitos.
Clareza dos papéis	Negoceia os papéis com os outros.	Não negoceia.
Desenvolvimento individual	Procura informação / treino.	Resiste à formação.
Reuniões	Cumpr objectivos.	Afasta-se da agenda.
Envolvimento da equipa	Participa e envolve-se.	Pouco envolvido.
Apoio da equipa	Dá e obtém ajuda.	Não ajuda os outros.
<i>Tomada de decisão e planeamento da acção</i>		
Tomada de decisão.	Decisões cooperativas.	Decisões egoístas.
Resolução de problemas.	Usa técnicas para a resolução de problemas.	Resiste ao uso de técnicas.
Planeamento	Envolve-se e contribui.	Não contribui.
Implementação de planos	Aceita responsabilidades.	Rejeita responsabilidades.

Fonte: Adaptado de Hackman, 1990; Larson & LaFasto, 1989; Orsburn *et al.*, 1990; Vamey, 1989.

Ao nível do desempenho grupal, as equipas autónomas produziram resultados de nível inferior aos objectivos, durante quase dois anos. Embora a empresa reduzisse custos de supervisão, as taxas de rotação de pessoal mostraram-se mais elevadas nas equipas autogeridas, facto que foi atribuído aos baixos índices de desemprego existentes na região, e ao aumento da disciplina, imposta pelos supervisores. Wall e os seus colaboradores também descobriram que os grupos de trabalho, directa e indirectamente, afectavam os supervisores, através do comportamento dos membros da equipa. Esses supervisores experienciavam: a) maior nível de stresse, b) conflitos interpessoais e interfuncionais, c) pressão para atingir os resultados planeados, d) dificuldades relacionadas com a comunicação e a disciplina. Por consequência, os autores citados concluem que o comportamento dos elementos da equipa pode ser visto como influenciador do comportamento do seu líder.

2.3.3.2. O paradoxo da liderança de equipas autónomas

Nygren e Levine (1996) admitem que a liderança e a autodirecção não são mutuamente exclusivas. Para eles, mesmo as equipas mais independentes e

autónomas, necessitam de ser dirigidas e apoiadas⁵¹. Por outro lado, estas equipas precisam de uma ligação ao supra-sistema organizacional. Outros autores (Hackman, 1990; Larson & LaFasto, 1989; Tjosvold, 1984) consideram, igualmente, que os comportamentos adicionais de liderança são requeridos para se atingir a eficácia das equipas autónomas.

Nas organizações podem ser encontradas várias camadas de liderança que suportam as actividades das equipas autogeridas. Fisher (1993) refere que as equipas autónomas são, geralmente, apoiadas por três camadas de líderes, a saber: os líderes das operações da equipa (responsáveis por liderar as equipas); os directores (responsáveis por liderarem os líderes das operações da equipa); e os gestores da cultura organizacional (responsáveis pelo *empowerment* na organização e pela mudança cultural). Para Sims, Jr. e Manz (1994), a existência de líderes formais, externos à equipa, cria um paradoxo aparente, ou uma inconsistência conceptual que se relaciona com a ideia de *equipa de trabalho autónoma*: o líder tem a responsabilidade de liderar uma equipa que foi desenhada para liderar-se a si mesma.

Num estudo sobre a liderança de equipas de investigação científica, Trevelyan (2001) demonstra que o efeito benéfico da autonomia nas atitudes face ao trabalho é contrabalançado pelos efeitos negativos do isolamento e da privação de contributos valiosos, resultantes da interferência do líder. E aqui reside o cariz paradoxal da autonomia. A autora considera que a autonomia cedida pelo líder implica a existência de uma distância entre este e o subordinado.

No estudo referido foram diferenciadas duas dimensões da autonomia: a *directão* (caracterizada por um estilo de liderança não directivo) e o *envolvimento*. Durante as observações dos grupos de trabalho, Trevelyan registou a extensão do contacto temporal entre o líder e os membros da respectiva equipa. Adicionalmente, tomou nota dos comportamentos que evidenciaram a presença de autonomia, graduando-os da seguinte forma:

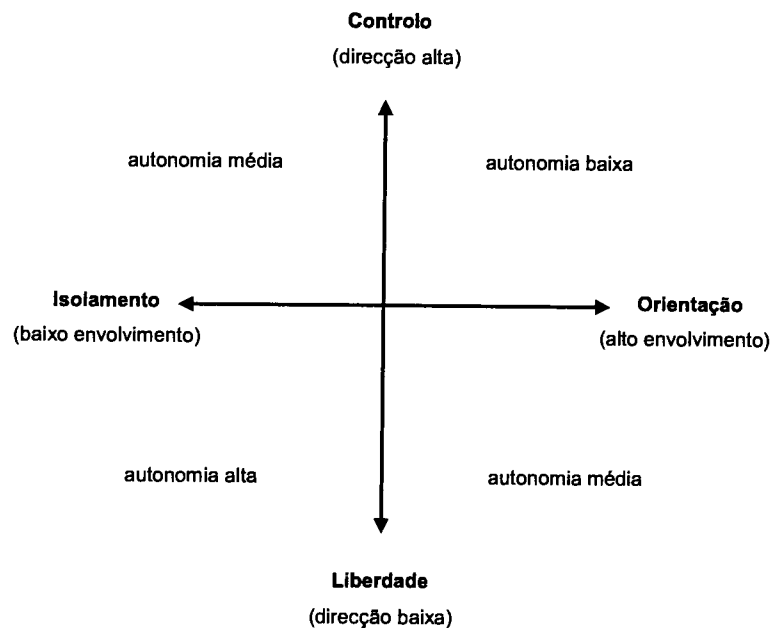
- dar instruções sobre as experiências a realizar (autonomia baixa);
- pouca, ou nenhuma, reacção (da parte do líder) aos resultados das experiências (autonomia alta);

⁵¹ Neste tipo de equipas acaba por emergir a figura de um líder. Um exemplo de equipas independentes e autónomas é descrito por Taggar, Hackett e Saha (1999), que estudaram uma amostra de 480 estudantes de gestão, e verificaram que a emergência da liderança está fortemente associada ao factor "g" (inteligência geral), seguido dos factores ligados à integridade, à extroversão, e à estabilidade emocional.

- recomendação de certas fontes para a realização de rotinas metodológicas (autonomia baixa);

- ausência de discussão sobre o desenho do projecto (autonomia alta).

As entrevistas aos membros das equipas revelaram que a autonomia, cedida ou retirada, obedece a vários processos dinâmicos entre o líder e os subordinados. Assim, a autonomia pode ser compreendida como a combinação das duas dimensões acima referidas. Ou seja, a autonomia alta está associada a um baixo nível de direcção e a um fraco envolvimento do líder nos trabalhos da equipa; a autonomia baixa está associada a um nível elevado de direcção e a um forte envolvimento do líder. Na Figura 1.8 Trevelyan esquematiza as relações entre a direcção e o envolvimento.



Fonte: Trevelyan, 2001, p.515.

Figura 1.8. As relações entre a direcção e o envolvimento do líder

Os dados recolhidos por Trevelyan (*op. cit.*) no seu estudo sobre equipas de investigação científica sugerem que a satisfação dos membros é menor quando o envolvimento é baixo e a direcção é elevada (autonomia média), e maior quando o envolvimento é alto e a direcção é baixa (*idem*). Os baixos níveis de envolvimento e de direcção (baixa autonomia) eram indicadores de uma satisfação mediana. Assim,

a autonomia total surgia como geradora de sentimentos de isolamento e de abandono, tornando-se, de certa maneira, contraproducente. Contudo, Manz (1992) parece valorizar a autonomia total, ao propor o conceito de *autoliderança* nas equipas de trabalho. Para o autor, a *autoliderança* pode ser encarada como uma perspectiva de auto-influência que abrange as estratégias de autogestão consideradas na literatura (e.g. Manz & Sims, Jr., 1986). A *autoliderança* envolve as vertentes comportamental e cognitiva e inclui a redução das discrepâncias face aos padrões existentes. Enquanto a autogestão se dirige à questão “como deve o trabalho ser feito?”, a *autoliderança* tem a ver com as questões adicionais: “o que deveria ser feito?” e “porque é que isso tem de ser feito?”. Assim, os membros da equipa passam a desempenhar um papel activo no sistema de trabalho, manifestando uma forma avançada de auto-influência.

2.3.3.3. O comportamento do líder

No campo das equipas de trabalho autogeridas, os gestores tradicionais, que foram treinados para supervisionarem indivíduos ou grupos, passam a enfrentar um desafio proposto pela liderança moderna: conduzem empregados, de modo a que estes se conduzam a si mesmos (Manz & Sims, Jr., 1987). Esta transição requer que os líderes adoptem um repertório de comportamentos de liderança significativamente diferente da modalidade tradicional. Ou seja, os padrões de comunicação centralizados, a tomada de decisão, e os comportamentos de controlo, necessitam de ser substituídos por comportamentos que ajudem os elementos da equipa a serem líderes deles próprios⁵². A Tabela 1.8 realça uma amostra de mudanças fundamentais de liderança, que se julga estarem associadas a um desempenho eficaz do novo papel do líder (Nygren & Levine, 1996). A observação deste quadro leva-nos a concluir que o líder de equipas autogeridas demonstra uma conduta, própria de um *coach*. De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002), a prática do estilo *coach*, estimula as capacidades dos empregados e contribui para o reforço da autoconfiança, tornando-os mais autónomos e mais eficientes. No que concerne à equipa, o *coach* é responsável pelo desenvolvimento

⁵² Spear (2004) refere, a propósito dos programas de emagrecimento de recursos na Toyota, a existência de um plano de *coaching* em cascata, no qual cada director possui um *coach*, que o treina na resolução de problemas. Por sua vez, os directores treinam os supervisores, e estes os empregados de primeira linha, os quais devem manifestar competências de concepção de soluções para os problemas operacionais. Este esquema em cascata conduz, inequivocamente, a uma cultura de participação nas decisões, denotando a intenção de levar os colaboradores a adoptarem um papel pró-activo. Poderemos ver aqui um designio de os trabalhadores – inseridos numa organização *Lean* -, gradualmente, se liderarem a si mesmos?

do sentido do “nós” e pela redução da importância exagerada do “eu” (Araújo & Henriques, 1999). Esta filosofia, leva o gestor de equipas a não fazer dos colaboradores aplicadores mecanizados da estratégia por si concebida, mas sim a prepará-los para serem capazes de, a todo o momento, interpretarem as situações que se lhes deparam, potenciando-lhes a expressão da sua individualidade ao serviço do colectivo (*op. cit.*)

Tabela 1.8. Transição da liderança tradicional para a liderança de equipas autodirigidas

<i>Líderes tradicionais</i>	<i>Líderes de equipas autodirigidas</i>
Estabelecem os objectivos de desempenho.	Ajudam os membros da equipa a aprenderem a fixar os seus próprios objectivos.
Organizam as actividades dos empregados.	Encorajam os empregados a organizar o seu próprio trabalho.
Colocam a ênfase na produção.	Solicitam aos elementos da equipa que tomem decisões relevantes.
Filtram o fluxo de informação (só comunicam aquilo que querem que os empregados saibam).	Comunicam rapidamente aquilo que é necessário saber-se.
Recolhem e interpretam a informação organizacional que, depois, transmitem aos empregados.	Accionam mecanismos que canalizam directamente a informação organizacional para os membros da equipa.
Dirigem as acções dos empregados.	Ensinam os elementos da equipa a iniciarem as suas actividades.
Vigiam o desempenho dos empregados.	Encorajam os membros da equipa a reunirem dados sobre o seu desempenho.
Avaliam o desempenho dos empregados.	Ajudam os indivíduos a aprenderem a avaliar os dados sobre o seu desempenho.
Recompensam o desempenho dos empregados.	Facilitam sistemas para os membros da equipa recompensarem o seu desempenho.
Estabelecem normas de trabalho para os empregados.	Encorajam os indivíduos a estabelecerem as normas da sua equipa.
Resolvem conflitos entre empregados.	Ensinam competências de gestão de conflitos aos membros da equipa.
Dão formação aos empregados.	Encorajam os membros da equipa a identificarem oportunidades de formação.

Fonte: Nygren & Levine, 1996, p. 80.

Também Barker (1996) considera que o líder da equipa deve influenciar, persuadir, inspirar e treinar os outros elementos do grupo de trabalho. Na mesma linha de pensamento, Baveja e Porter (1996) afirmam que as empresas devem desenvolver líderes que forneçam aos elementos da equipa as condições para o crescimento pessoal. Os autores, situando-se numa perspectiva rogeriana – baseada na compreensão do outro e na sensibilidade – propõem uma fórmula matemática que expressa o *ambiente para o crescimento* (Eg) em função da

genuinidade (G), da consideração positiva (R) e da compreensão empática (U)⁵³. A fórmula é a seguinte: $Eg = f(G \times R \times U)$.

A genuinidade implica a consciência dos sentimentos próprios do líder, e a sua vontade de os expressar, por intermédio do comportamento verbal, das emoções ou das atitudes; a consideração positiva refere-se à aceitação baseada no respeito pelo outro; finalmente, a compreensão empática reflecte a intenção de ver as acções e os pensamentos do outro, situando-se no seu ponto de vista.

Courtright, Fairhurst e Rogers (*cit. in* Druskat & Wheeler, 2003) assinalam que os estudos que estabelecem a comparação entre os líderes de equipas tradicionais e os líderes de equipas autogeridas, mostram que nos primeiros há uma trajectória de influência no sentido descendente, e nos segundos essa trajectória possui um sentido ascendente.

A autogestão tem sido vista como um substituto da liderança. O papel tradicional dos supervisores torna-se, quando lideram grupos de trabalho autogeridos, mais o de um facilitador e de um treinador, com tarefas reguladoras, por exemplo, administrativas (Rafferty & Tapsell, 2001).

Debruçando-se sobre a temática da mudança organizacional, Lord e Engle (1996) sugerem que os líderes que operam nas organizações hierárquicas tradicionais podem iniciar processos de mudança, promovendo os esquemas alternativos e uma mentalidade colectiva. Eles podem mudar as recompensas, exercer a influência social, ou mudar o modo como a informação é processada pelos membros da equipa. Durante os períodos de estabilidade cultural, o papel dos líderes centrar-se-ia na maturação das equipas autogeridas, procedendo a uma avaliação dos comportamentos. Assim, a responsabilidade dos líderes estaria focada na detecção das discrepâncias face aos padrões existentes, e na reflexão crítica sobre a adequação desses padrões. Quando confrontados com a necessidade de uma mudança urgente nas equipas autónomas, os líderes deveriam desenvolver novos esquemas culturais para os membros dessas equipas, e ensiná-los a operar de acordo com os novos esquemas⁵⁴.

Numa tentativa de descobrir quais os requisitos comportamentais do líder de uma equipa autónoma, Manz e Sims, Jr. (1987) identificaram 21 comportamentos

O "R" e o "U" representam, respectivamente, as palavras inglesas *regard* e *understanding*.

⁵⁴ No âmbito da gestão da organização, McClelland e Burnham (2003) utilizam o termo *visionário* para caracterizarem as acções de longo prazo projectadas pelo líder, quando o contexto organizacional exige mudanças de estratégia e de visão.

relevantes, no contexto de uma empresa industrial de média dimensão. Com base nestes comportamentos, desenvolveram o Questionário de Liderança de Equipas Autónomas, o qual foi administrado aos coordenadores de grupos de trabalho autodirigidos. A análise factorial permitiu diferenciar seis factores (condutas que o líder deveria incentivar na equipa). Manz e Sims, Jr. denominaram essas condutas, respectivamente, como a) “auto-reforço”, b) “auto-crítica”, c) “fixação de objectivos”, d) “auto-observação / auto-avaliação”, e) “expectativas”, e f) “treino”.

Por sua vez, Barker (1996) propõe os termos *controlo concertado* e *autoridade comunal racional* para caracterizar a liderança de uma equipa de trabalho autodirigida. O primeiro termo refere-se à acção concertada entre os membros da equipa, a fim de estes desenvolverem os meios que propiciem o seu próprio controlo. Esta concertação leva a que os indivíduos criem um sistema de autocontrolo que gira em torno dos valores, normas e regras específicos da equipa. O segundo termo constitui uma forma particular de autoridade, a qual legitima o sistema de controlo concertado que se desenvolve à medida que a equipa amadurece. Os empregados concedem a autoridade a um sistema de valores que eles próprios criaram e aos quais são fiéis. O consenso gerado por esses valores conduz a um sentimento de comunidade, que se torna a base para o exercício da autoridade. Para Barker, os líderes devem cultivar este sentido de comunidade e manter a equipa continuamente focada nos seus valores. Por outro lado, eles têm um papel importante no desenvolvimento de um sistema de controlo eficaz. Devem facilitar três funções de controlo: a) dirigir as actividades dos seus pares; b) confirmar se os elementos do grupo obedecem aos rumos traçados pela equipa; e c) eliminar qualquer desvio comportamental face a esses rumos.

De acordo com Sims, Jr. e Manz (1994), a liderança de equipas autónomas pode ser encarada à luz de duas perspectivas teóricas fundamentais: os Sistemas Sociotécnicos⁵⁵, e a Teoria da Aprendizagem Social⁵⁶. Sims, Jr. e Manz entendem que um dos principais contributos do modelo sociotécnico é a conceptualização de um corte muito nítido com a cadeia tradicional de tomada de decisão, na qual os que estão no topo decidem e os que estão na base implementam as decisões. Todavia,

⁵⁵ Sims, Jr. e Manz notam que a perspectiva dos Sistemas Sociotécnicos está focada no estabelecimento de condições necessárias ao desempenho da tarefa (e.g., conteúdo da tarefa e interfaces social e técnico) com uma influência mínima da liderança externa.

⁵⁶ Para os autores, a perspectiva da Teoria da Aprendizagem Social centra-se mais directamente nos aspectos psicológicos e motivacionais do desempenho do trabalho (e.g., auto-reforço da equipa para incrementar o esforço e a performance dos membros do grupo).

os autores observam que o problema da liderança foi, de certo modo, negligenciado pela perspectiva sociotécnica. Susman (1976), no entanto, concebe o supervisor da equipa autónoma como alguém que supervisiona dois sistemas: o sistema social e o sistema técnico. São precisos diferentes tipos de comportamentos do líder, à medida que emergem as necessidades de cada um daqueles sistemas. Além disso, a unidade de supervisão passa a ser a equipa, muito mais que os indivíduos. Assim, a liderança externa da equipa teria algumas funções específicas, tais como: cedência de conhecimentos técnicos e sociais ao grupo (Susman, *op. cit.*), actuando como um elo de ligação com o ambiente de trabalho da equipa, a fim de reduzir a incerteza das entradas e saídas do sistema, e mediando as relações com as outras unidades organizacionais (Cummings, 1978). Num ambiente de trabalho com equipas autónomas, o papel tradicional do líder dessas equipas deve concentrar-se ao máximo na delegação. Isto deve ser feito gradualmente, à medida que a equipa desenvolve a capacidade de se autogerir (Walton & Schlesinger, 1979).

Sims, Jr. e Manz (*op. cit.*) distinguem duas classes de comportamentos no líder externo à equipa autogerida: os comportamentos no interior da equipa e os comportamentos de fronteira. No primeiro, incluem-se as condutas do líder que encorajam a equipa a trocar ideias abertamente, e as que fomentam o treino dos empregados com menos experiência. Mas, neste âmbito, o líder deve também encorajar a resolução conjunta de problemas, e orientar a equipa no sentido de ela planear cuidadosamente as suas acções. Quanto aos comportamentos de fronteira, o líder tem de estabelecer a ponte entre a gestão departamental e a equipa, mantendo esta informada de todas as decisões que foram tomadas a um nível superior. Também deve tornar os gestores conscientes das necessidades da equipa de trabalho e das opiniões por ela manifestada.

No que respeita à influência da Teoria da Aprendizagem Social⁵⁷ (Bandura, 1977) na liderança de equipas autónomas, Manz e Sims, Jr. (1989) encaram esta perspectiva como sendo a linha de base para o desenvolvimento posterior da noção de *Superliderança*, que é um tipo de liderança que leva os outros a liderarem-se a si mesmos .

⁵⁷ Um dos princípios mais importantes da Teoria da Aprendizagem Social postula que as pessoas, o seu comportamento e o ambiente externo (por exemplo, o contexto de trabalho) determinam-se mutuamente. Assim, a observação do próprio comportamento pode determinar mudanças na pessoa, no sentido de autogerir-se. A Teoria da Aprendizagem Social rejeita, por isso, o determinismo exclusivo do meio envolvente (tão caro ao behaviorismo tradicional), sugerindo a existência de uma tríade de causas, na qual a acção, a cognição e o ambiente afectam, conjuntamente, o comportamento (Bandura, 1989).

Um estudo levado a efeito numa empresa americana com 3 500 empregados, e na qual foram implementadas equipas autogeridas, Druskat e Wheeler (2003) verificaram que os líderes com melhor desempenho recorriam ao interface equipa-organização e à transposição de fronteiras para conseguirem mais vantagens para as suas equipas. As entrevistas e os inquéritos realizados aos directores, aos membros das equipas, e aos próprios líderes externos da equipa, mostraram que os líderes com bom desempenho se movem facilmente entre as equipas e a organização, empreendendo quatro categorias de comportamentos, a saber: 1) *relação* com os membros da equipa e da organização, construindo uma consciência social e política, bem como a confiança na equipa e a preocupação com os seus elementos; 2) *escuta* e exploração de informação junto dos directores, dos pares e dos especialistas, de parceria com o diagnóstico dos comportamentos dos membros e com a investigação sistemática de problemas que se colocam à equipa; 3) *persuasão* das suas equipas para prestarem atenção às necessidades organizacionais, e persuasão dos elementos da organização para tomarem em linha de conta as necessidades das equipas; e 4) *empowering* das suas equipas, delegando responsabilidades, sendo flexíveis relativamente às decisões da equipa, e actuando como treinadores.

2.4. Desenvolvimento de equipas autónomas

Tendo por base o que dissemos sobre as fases da implementação de equipas autónomas numa organização (ponto 2.3.2), decidimos incluir no presente capítulo um ponto atinente ao desenvolvimento deste tipo de equipas. Começamos por referir alguns dos modelos pioneiros sobre o desenvolvimento dos grupos, incidindo, depois, nos modelos que teorizam o desenvolvimento no campo das equipas autónomas.

2.4.1. Alguns modelos clássicos de desenvolvimento grupal

Tuckman (2001) propôs em 1965 uma sequência de quatro estádios para o desenvolvimento de um grupo, a saber: *formação*, *turbulência*, *normalização* e *desempenho*. Mais tarde – em 1977 – Tuckman, em co-autoria com Mary Ann Jensen, acrescentou um quinto estádio, denominado por *dissolução*. Tuckman e

Jensen (1977) reviram 22 estudos que vieram a lume desde a publicação original do modelo em 1965. Um desses estudos⁵⁸ sugeria a existência do 5º estágio.

A Tabela 1.9 descreve, sucintamente, esses estádios, tendo por base dois parâmetros: a estrutura do grupo e a actividade da tarefa. Os estádios 1 e 2 parecem-nos representar uma forte incidência da dimensão individual (dependência do líder e conflito), ao passo que os estádios 3 e 4 são aqueles que, a nosso ver, mais se relacionam com a existência de um sentimento de coordenação colectiva de esforços.

Tabela 1.9. Cinco estádios do desenvolvimento grupal

<i>Estádio</i>	<i>Estrutura grupal</i> O padrão de relações interpessoais; o modo como os membros agem e se relacionam entre si.	<i>Actividade da tarefa</i> O conteúdo da interacção, relacionado com a tarefa em em curso.
1. FORMAÇÃO (Orientação)	Experimentação e dependência.	Orientação para a tarefa.
2. TURBULÊNCIA (Resistência à influência grupal e aos requisitos da tarefa)	Conflito intragrupal.	Resposta emocional às exigências da tarefa.
3. NORMALIZAÇÃO (Abertura face aos outros membros do grupo)	Sentimento de partilha de interesses e desenvolvimento da coesão.	Troca de interpretações relevantes; são expressas opiniões pessoais.
4. DESEMPENHO (Acção construtiva)	Os papéis tornam-se flexíveis e funcionais; as questões estruturais foram resolvidas; a estrutura pode apoiar o desempenho da tarefa.	A estrutura interpessoal torna-se o instrumento das actividades da tarefa; a energia do grupo é canalizada para a tarefa; podem emergir soluções.
5. DISSOLUÇÃO (Separação)	Ansiedade face à separação; sentimentos de tristeza face ao líder e aos membros do grupo.	Auto-avaliação.

Fonte: Tuckman, 2001, p. 66.

De acordo com Forsyth (1990), o modelo de Tuckman não pode ser aplicado a todos os grupos⁵⁹. O próprio Tuckman (2001) salienta que a maioria dos artigos que lidam com o desenvolvimento grupal provêm dos contextos da terapia de grupos, do treino grupal em relações humanas, e do cenário laboratorial (desempenho grupal de tarefas).

⁵⁸ Runkel, Lawrence, Oldfield, Rider, & Clark (1971).

⁵⁹ A este propósito cite-se o trabalho de Jehn e Mannix (2001), que investigaram a performance de grupos de estudantes de pós-graduação, cuja tarefa era analisar e propor estratégias de marketing para um empresa. As autoras concluíram que os grupos com melhor desempenho registaram níveis crescentes de conflito, ao nível do processo, e um forte aumento do conflito, ao nível relacional, perto do limite temporal concedido ao grupo para realizar a tarefa. Este estudo vem, assim, lembrar-nos que o conflito pode existir em todas as fases de desenvolvimento deste tipo de grupos.

Por outro lado, Forsyth lembra que algumas vezes o desenvolvimento toma um rumo diferente. Alguns grupos tentam evitar estádios específicos, outros movem-se através dos estádios, segundo uma ordem peculiar.

Refira-se que, muito antes de Tuckman, já alguns autores tinham proposto modelos de desenvolvimento que se estruturam numa lógica linear – ordenação de estádios ou fases. Seguem-se três exemplos desses modelos:

O primeiro exemplo provém de Bennis e Shepard (1948), que deram corpo a uma teoria de desenvolvimento grupal, por intermédio da observação de grupos T. Estes grupos tinham por objectivo, por um lado, ajudar os indivíduos a compreender a dinâmica de grupo através da participação na vida corrente de um conjunto de pessoas e, por outro, apreender o modo como os indivíduos interagem nos grupos. Bennis e Shepard propõem a existência de duas fases principais neste tipo de grupos. A primeira fase – dependência – foca as questões da autoridade e da estrutura. Esta fase possui três subfases: *dependência/retirada* (os membros procuram a orientação junto do líder); *contradependência/luta* (uma parte do grupo tende a denegrir a competência do líder e a outra parte mantém a sua lealdade ao líder); e *resolução/catarse* (emergência de um subgrupo de independentes que medeiam a luta entre as facções referidas e conseguem levar o grupo, na sua totalidade, a organizar e a dirigir os seus próprios processos.

A segunda fase - interdependência - é constituída igualmente por três subfases, a saber: *encanto/retirada* (torna-se evidente um sentimento de euforia, pelo qual os membros desejam que permaneça a cooperação entre eles); *desencanto/luta* (conflito entre um subgrupo relacional e um subgrupo não relacional, cuja reconciliação é fomentada por um subgrupo de independentes); *resolução/catarse* (os esforços dos independentes conduzem ao estabelecimento de normas grupais que permitem a expressão de diferenças ao nível dos sentimentos e das atitudes).

Bennis e Shepard chamam a atenção para o facto de nem todos os grupos passarem pelas fases enunciadas⁶⁰. Os autores constataram que os grupos podem ficar presos a certos estados precoces de conflito e não mais se desenvolverem. Pode acontecer, também, que alguns grupos sofram uma regressão temporária, e passem a mover-se com dificuldades consideráveis. O modelo de Bennis e Shepard

⁶⁰ O facto de nem todos os grupos passarem pelo mesmo processo evolutivo, leva-nos a crer que o desenvolvimento grupal é influenciado, desde logo, pela constituição do grupo, pelas condições ambientais, e pelas características da própria tarefa que lhe é cometida.

recorre, a nosso ver, a uma perspectiva de índole psicanalítica e projecta no fenómeno grupal as mesmas problemáticas do desenvolvimento individual, com as suas fixações e regressões. A este propósito, pensamos que o tipo de representação que os membros possuem do seu líder, desempenha um papel crucial no jogo de regressões e de fixações. Por exemplo, em grupos de acção militar, a mutilação do líder, em combate, poderá ser pensada por cada soldado como uma mutilação individual, pois cada membro do grupo colocou uma parte de si mesmo no líder, por intermédio da identificação projectiva (Smith & Berg, 1987). Num cenário desta natureza, é fácil prever a tendência para a regressão no desenvolvimento grupal.

O segundo exemplo dos modelos que antecederam a perspectiva de Tuckman tem origem em Bales e Strodtbeck (1951), que investigaram o processo de tomada de decisão em pequenos grupos que se reuniam durante uma sessão⁶¹. Os autores concluíram que, quando enfrentam uma decisão, os grupos tendem a iniciar um período de *orientação*, no qual os membros partilham informações relevantes para essa mesma decisão. A isto, segue-se uma fase de *avaliação*, na qual emergem as diferenças ao nível das opiniões, dos valores, e da interpretação dos factos. Aqui, seriam avaliadas as soluções propostas. Por último, o grupo entraria na fase de *controlo*, que concerne à forma como o grupo regula a tarefa e o comportamento dos membros, no sentido de alcançar uma decisão.

O terceiro exemplo radica no modelo de Schutz (1958), autor que já abordámos no tema da interacção grupal, no presente capítulo. As fases de desenvolvimento do grupo respondem à satisfação das necessidades dos seus elementos. Recordamos as três necessidades diferenciadas por Schutz: a necessidade de *inclusão* (os membros querem assegurar a sua presença no grupo e procuram saber qual o papel que vão desempenhar); a necessidade de *controlo* (marcada pelas preocupações relativamente à distribuição do poder); e a necessidade de *afeição* (que dá origem a uma fase onde pode surgir a hostilidade, mas também o apoio e o afecto). À medida que o tempo decorre, o grupo desenvolve formas mais eficazes para satisfazer as necessidades individuais e grupais.

⁶¹ Bales e Strodtbeck (1951) estudaram 22 grupos de tomada de decisão e concluíram que 47% da interacção no primeiro terço de funcionamento grupal lidava com a *orientação*; 36% do segundo período da sessão estava relacionado com a *avaliação*; e 40% do último período dizia respeito ao *controlo*.

A ideia de os grupos terem de passar por estádios de desenvolvimento para trabalharem eficazmente foi bastante contestada por Ginnett (1990)⁶². O autor argumenta que os modelos de desenvolvimento grupal derivam de estudos de grupos que estão muito pouco enquadrados no contexto organizacional. Opostamente, é a força que emana do contexto organizacional que fornece tudo aquilo que os modelos de desenvolvimento descrevem: as regras, as definições da tarefa, a informação e os recursos necessários à eficácia do grupo.

Uma tentativa de integração das várias perspectivas de desenvolvimento grupal foi levada a efeito por Wheelan (2005). Assim nasceu o Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos. Segundo este modelo, o grupo face-a-face passa por quatro⁶³ estádios de desenvolvimento que se afiguram bastante diferentes entre si.

No primeiro estádio (Dependência e Inclusão) há como que uma ameaça à unidade individual. O Eu é posto em questão (Anzieu, 1984) e os membros desejam sentir-se incluídos no colectivo⁶⁴, gerando-se alguma ansiedade nos indivíduos. O segundo estádio (Luta) caracteriza-se pela existência de conflitos entre os membros, e entre estes e o líder. Isto conduz a uma desvalorização da importância da tarefa.

A resolução dos conflitos – levando à criação de um clima de confiança – permite a entrada do grupo no terceiro estádio (Confiança e Estrutura). As questões afectivas passam, agora, para segundo plano, e o grupo concentra-se na tarefa. Adquire a capacidade de estabelecer normas e partilhá-las. Deste modo, o grupo passa ao quarto estádio (Trabalho), centrando-se sobremaneira na prossecução dos objectivos e atingindo valores elevados de produtividade.

Segundo Miguez e Lourenço (2001), o modelo integrado de Wheelan propicia-se a uma descrição em termos sociotécnicos. Assim, o sistema afectivo (social) e o sistema tarefa (técnico) estão sempre presentes ao longo do processo de desenvolvimento do grupo. No entanto, estes sistemas são alvo de transformações ao longo dos quatro estádios. Os autores também sublinham a presença mais notória (não exclusiva) de um foco relacional/afectivo no primeiro e segundo estádios, e de um foco de realização/tarefa no terceiro e quarto estádios de

⁶² O autor ilustra a sua contestação, recorrendo ao exemplo de uma tripulação aeronáutica que, num lapso de dez minutos, passam de indivíduos que foram incumbidos de voar conjuntamente pela primeira vez, a um grupo que desempenha com sucesso as mais complexas e exigentes funções.

⁶³ Wheelan propõe um quinto estádio – *Terminus* – para os grupos temporários. Este estádio representa a extinção do grupo.

⁶⁴ Trata-se, na nossa opinião, de uma inclusão defensiva – não genuína - no colectivo. Assim, embora pareça que a dimensão egóica se anula, ela permanece em potência, reaparecendo quando os membros manifestarem, individualmente, a força dos seus desejos e das suas cognições, durante a discussão grupal (fase de luta).

desenvolvimento. O papel da liderança do grupo assume uma especial relevância, levando Miguez e Lourenço a recomendarem que, se o grupo está centrado no sistema afectivo (estádios 1 e 2), o líder deve intervir com base no sistema tarefa⁶⁵; se o grupo se concentra sobre a tarefa (estádios 3 e 4), o líder deve intervir, agindo sobre o sistema afectivo, tratando-se aqui do desenvolvimento do sistema social com base nas tarefas. O líder manter-se-á atento à dinâmica afectiva de poder, encaminhando-se para uma estratégia de *delegação*, que desembocará numa intervenção mínima, pois o líder passou a ter confiança nas capacidades e dos recursos do grupo⁶⁶.

2.4.2. Desenvolvimento de equipas de trabalho

Um dos investigadores que mais contribuiu para o estudo do desenvolvimento das equipas de trabalho foi Connie Gersick (1988). A autora acompanhou o tempo de vida de oito equipas, e concluiu que estas não progrediam gradualmente segundo o esquema dos modelos tradicionais - através de uma série de estádios. Em vez disso, as equipas progrediam segundo um padrão de “equilíbrio pontuado”⁶⁷, ou seja, alternavam os estados de inércia e de revolução nos seus comportamentos de abordagem ao trabalho. Por outro lado, o progresso dos grupos era despoletado mais pela consciência que os membros tinham dos prazos para concluírem as tarefas, do que pela realização de uma quantidade absoluta de trabalho num estádio específico de desenvolvimento.

A questão central do estudo empreendido por Gersick pode ser formulada do seguinte modo: o que é que um grupo faz, desde o momento em que se reúne pela primeira vez, até ao final do seu tempo de vida, no sentido de obter um produto específico aquando da sua última reunião?

Foram observadas as reuniões de vários tipos de grupos (estudantes de gestão, equipa de projecto bancário, psiquiatras e assistentes sociais, e membros da

⁶⁵ O que poderá constituir, a nosso ver, uma estratégia contraproducente, pois nenhum ser humano consegue bons resultados nas tarefas, enquanto estiver sob o domínio de forças emocionais negativas. Pensamos que o líder deveria, nesse caso, agir como terapeuta grupal, no sentido de conseguir libertar as emoções destrutivas presentes no grupo, com o objectivo de este alcançar a serenidade afectiva que lhe permite trabalhar e raciocinar com eficácia.

⁶⁶ Habitualmente, as estratégias de empowerment de equipas de trabalho estabelecem justamente um percurso inverso àquele que é proposto por Miguez e Lourenço (2001). Ou seja, os grupos começam por dedicar-se ao treino de tarefas, a fim de atingirem níveis elevados de polivalência, e nas fases mais tardias centram-se na componente social, nomeadamente na realização de reuniões e no feedback do desempenho da equipa. O modelo de Hut e Molleman (1998), que abordaremos mais à frente, expõe, em detalhe, este percurso.

⁶⁷ As teorias do *equilíbrio pontuado* postulam que a um breve período de flutuação se segue um padrão estável de equilíbrio que é pontuado por explosões de mudança rápida (Wheelan, 2005).

administração de uma universidade) e registadas todas as informações que ocorreram nesses encontros. A autora examinou o conteúdo dos dados recolhidos e propôs um novo modelo de desenvolvimento grupal. Recorreu à técnica de *grounded theory* para analisar os seus dados. Por conseguinte, identificou similitudes e diferenças entre os vários grupos, procedendo depois à verificação de hipóteses emergentes, através da sua confrontação com os dados originais.

A análise efectuada levou Gersick a formular um novo paradigma, recorrendo a um conceito da história natural: o “equilíbrio pontuado” (rápidas mudanças morfológicas ocorrem durante a formação de novas espécies; estas mudanças são seguidas por longos períodos de não mudanças). Neste paradigma, os sistemas progredem através da alternância entre períodos de estagnação e momentos de alterações repentinas, isto é, longos períodos de inércia, pontuados por períodos revolucionários, com um determinado gradiente de mudança. Os períodos de mudança ocorrem, segundo Gersick, aproximadamente no ponto médio da vida de um grupo. As equipas estudadas pela autora – as quais possuíam prazos específicos para concluírem os respectivos projectos – evidenciaram mudanças significativas a meio do seu percurso, quer se tenham encontrado por períodos de sete dias ou de sete meses.

O modelo de Gersick (1988) propõe, então, duas fases de desenvolvimento grupal, interpoladas por um período de transição, até se atingir, finalmente, a fase de acabamento da tarefa. No início do seu funcionamento, cada grupo forma uma moldura de dados acerca da situação. Esta moldura constitui uma plataforma estável a partir da qual o grupo opera ao longo de toda a fase 1. As abordagens centrais e os padrões de comportamento que persistiram durante a fase 1 desaparecem no ponto médio de vida do grupo, sendo que este tende a deixar cair as perspectivas anteriores e a procurar novas abordagens. As molduras são revistas. Trata-se, afinal, da instalação de um período de transição. As tarefas são redefinidas. Esta transição ocorre geralmente no ponto médio dos calendários oficiais das equipas. Por outro lado, os novos contactos entre as equipas e os seus contextos organizacionais jogam um papel muito importante nas respectivas transições. Em todas as equipas estudadas por Gersick, o trabalho referente ao período de transição centrou-se explicitamente na resolução de problemas da tarefa, e não na solução de problemas internos de interacção. Depois de ultrapassado o ponto médio

de transição, a vida das equipas muda bastante, nomeadamente ao nível das tarefas. O grupo entra, então, na fase 2, na qual é notória a existência de um plano detalhado de acção. Estes pressupostos são apoiados, de certa forma, pelas constatações empíricas de Jehn e Mannix (2001), as quais remetem para a existência de alguns conflitos relacionados com a tarefa, precisamente na fase intermédia de vida de um grupo. As autoras verificaram também um crescimento do conflito, aos níveis processual e relacional, ao longo da vida do grupo. No que respeita ao conflito de processo, Jehn e Mannix afirmam que o seu aumento, no final da tarefa grupal, representa o debate sobre a responsabilidade e os prazos-limite dos projectos, o que mostra uma clara incidência do grupo nos aspectos relacionados com o desempenho, assim se reforçando os pressupostos contidos no modelo de Gersick.

Voltando a Gersick, surge, por fim, a fase de acabamento da tarefa. Nesta fase, realizam-se as reuniões finais, onde se pode verificar que aumenta consideravelmente a atenção explícita do grupo para os requisitos externos e para as expectativas sobre o trabalho do colectivo. Também é notório que os grupos expressam, nesta fase, mais sentimentos positivos e negativos, quer sobre o seu trabalho quer sobre os indivíduos entre si.

O estudo levado a efeito por Gersick centra-se em grupos que tinham por missão, por exemplo, analisar casos de gestão, ou conceber novos produtos financeiros. A nosso ver, falta ao modelo uma abordagem mais ampla quanto aos grupos de trabalho, pois os grupos estudados inserem-se unicamente no contexto do sector terciário (serviços); nada ficamos a saber sobre o modo como evoluem os grupos de trabalho no sector secundário (indústria). Por outro lado, o estudo de Gersick abordou grupos temporários. Assim, desconhecemos o processo de desenvolvimento dos grupos de longa duração, independentemente do sector económico onde actuam.

Uma outra perspectiva sobre o processo de desenvolvimento grupal provém de Avolio e Bass, (cits. por Avolio et al., 1996). Esta perspectiva assenta na diferenciação entre os conceitos de *grupo* e de *equipa*. Os autores postulam que um conjunto de indivíduos percorrerá, para se tornar numa equipa, um continuum que

vai do estado do “eu” ao estado do “nós”⁶⁸. Concebem quatro tipos de colectivos de trabalho, os quais são diferenciados em função do volume de investimento em cada uma das quatro características que constam na Figura 1.9. Neste modelo, o sentimento de “nós” só seria atingido na última fase, enquanto que no modelo de Tuckman esse estado emocional seria alcançado logo no terceiro estágio (sentimento de partilha de interesses).

Uma equipa altamente desenvolvida possuiria, segundo Avolio et al., duas qualidades fundamentais: a consciência da transformação da equipa, e o desejo de sacrificar as crenças individuais e trabalhar por uma causa comum. Para Cartwright e Zander (1968), o desejo colectivo de atingir objectivos grupais é mais forte do que a realização de objectivos individuais. Isto remete directamente para a temática do individualismo vs. colectivismo, a qual foi abordada por Gundlach, Zivnuska e Stoner (2006).

		EU → NÓS							
CARACTERÍSTICAS		CONJUNTO DE INDIVÍDUOS		GRUPO ESTRUTURADO		E Q U I P A		EQUIPA ALTAMENTE DESENVOLVIDA	
Objectivo comum									
Compromisso entre os elementos									
Níveis de confiança									
Esforço									

Fonte: Adaptado de Avolio, Jung, Murry & Sivasubramaniam, 1996, p.179.

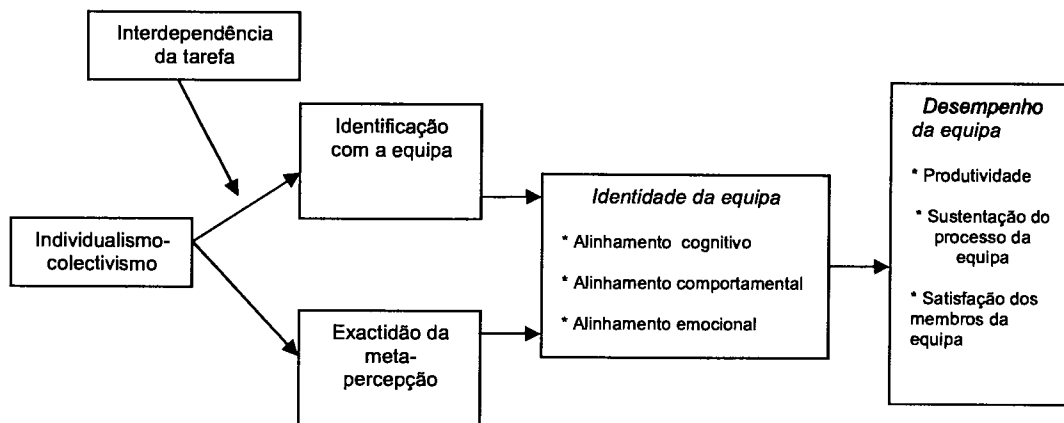
Figura 1.9. A construção da equipa

⁶⁸ Diamond (1993) defende a existência de um equilíbrio entre a capacidade individual de manter uma certa independência do colectivo (identidade pessoal e auto-estima) e a pertença ao grupo (sentimento de afiliação). Para o autor, a pertença a um grupo pode gerar um sentimento de onnipotência, servindo, deste modo, os desígnios de um certo narcisismo. Ou seja, fazer parte de um grupo preencheria as exigências do ego ideal. Poderíamos falar, igualmente, de um equilíbrio entre as componentes do ego concebidas por George Mead (cit. in Stephan & Stephan, 1990): o “eu” e o “mim”. A primeira é a parte espontânea e criativa do ego, que permanece subjectiva e confere ao indivíduo a sua singularidade. São as respostas, por vezes, inesperadas do “eu” às situações sociais que fornecem a fonte de criatividade, mudança e inovação. A segunda componente constitui um conjunto organizado de atitudes e expectativas comuns ao grupo social onde se insere o indivíduo. Existe, por isso, uma relação dinâmica entre o “eu” e o “mim”. Assim, é lícito colocar a hipótese de que não há um estágio puro de “nós” no grupo, pois a dimensão do “eu” está sempre presente, mesmo quando o grupo deve imaginar, em conjunto, soluções criativas para os problemas. Torna-se necessária, no entanto, neste raciocínio, a exclusão de todos os grupos nos quais a dimensão do “eu” é completamente anulada (caso de certas seitas religiosas ou de grupos militares, em tropas especiais). Poderíamos designá-los *grupos mim*. Aqui, a primeira fase de desenvolvimento grupal parece emergir directamente do estágio de “nós”.

A pesquisa empírica levada a efeito por estes autores mostrou que os membros individualistas exercem uma influência negativa no desempenho da equipa. A explicação da existência desta relação foi proposta por Gundlach et al., tendo os investigadores construído um modelo teórico (Fig. 1.10) no qual integraram duas teorias prévias: a *teoria da identidade social* (Tajfel & Turner, 1986) e o *modelo das relações sociais* (Kenny & La Voie, 1984). A primeira sugere que os indivíduos reconhecem a sua pertença a um grupo, definindo os limites sociais que envolvem grupos específicos, e depois procedem a uma autocategorização em termos de pertença ou não pertença a esses grupos. Ou seja, a pertença a um determinado grupo deve representar, antes de mais, uma fonte de auto-estima, caso contrário, as pessoas afastam-se do grupo. O segundo descreve o processo pelo qual os indivíduos, nos grupos, se percebem mutuamente. Gundlach et al. defendem que a exactidão das meta-percepções (as percepções que os membros da equipa possuem sobre o modo como os outros elementos os percebem) influenciará a relação entre o individualismo – colectivismo e a identidade da equipa⁶⁹.

No modelo de Gundlach *et al.* (2006) é realçada a acção da interdependência da tarefa na identificação com a equipa - medida em que um indivíduo se identifica com uma equipa organizacional específica, mais do que com os grupos sociais em geral. Os autores postulam que quando estamos na presença de elevados níveis de individualismo, daí resultarão baixos níveis de identificação com a equipa. Por outro lado, propõem que o volume da identificação dos membros com a equipa afectará positivamente a identidade da equipa, sendo que este facto conduzirá a um nível positivo dos resultados do desempenho do grupo de trabalho (produtividade, processo grupal e satisfação individual). Como sugestão prática para incrementar o nível de identidade da equipa, os autores indicam a remodelação do espaço de trabalho, no sentido de ser encorajada a conversação e a colaboração, numa dinâmica de interdependência da tarefa.

⁶⁹ A identidade da equipa é o alinhamento cognitivo, comportamental e emocional dos membros da equipa entre si (Lembke e Wilson, 1998).



Fonte: Gundlach et al., 2006, p.1606.

Figura 1.10. O modelo da identidade / relações sociais para o desempenho da equipa

Voltando à temática do percurso entre o grupo e a equipa, Sheard e Kakabadse (2002) também desenvolveram um sistema que propicia uma visão das questões críticas associadas à transformação de um grupo sem normas numa *equipa eficaz*. O primeiro é descrito como um *grupo solto*, tratando-se de um grupo de indivíduos que se juntam para realizar uma tarefa, sem, no entanto, alcançarem qualquer tipo de desenvolvimento posterior. A segunda é definida como sendo um grupo no qual se desenvolveu uma estrutura social de apoio, e onde cada indivíduo adapta o seu comportamento, de forma a otimizar o seu contributo pessoal para a equipa. Para construir o sistema supracitado, os autores estudaram uma companhia multinacional ligada à concepção e manufactura de turbomaquinaria rotativa. Apoiaram-se no modelo de Tuckman (2001), que apresenta quatro estádios de desenvolvimento de uma equipa: *formação, turbulência, normalização e desempenho*. Assim, o processo de passagem pelas fases do desenvolvimento seria o processo de conversão de um *grupo solto* numa *equipa eficaz*. Sheard e Kakabadse (*op. cit.*) diferenciaram vários factores-chave que permitem distinguir um *grupo solto* (não coeso) duma *equipa eficaz*. Esses factores são apresentados na Tabela 1.18. Os primeiros dois factores referem-se à concepção da tarefa: objectivos e prioridades. O terceiro e o quarto, respectivamente, papéis e responsabilidade, e a autoconsciência (associada ao impacto do comportamento individual no meio envolvente), relacionam-se com os aspectos da equipa mais relevantes para cada um dos seus membros. Os três factores seguintes incorporam aqueles aspectos do

trabalho de equipa que derivam da competência do grupo em funcionar como uma unidade. Trata-se da liderança, dinâmica de grupo e comunicações. Por último, surge um factor associado ao ambiente organizacional: a infra-estrutura (refere-se aos aspectos que vão desde as tecnologias de informação até à capacidade da gestão de topo para traduzir as linhas estratégicas da organização em objectivos adaptados ao trabalho das equipas).

O processo de passagem do *grupo solto* à *equipa eficaz*, pode, segundo os autores, ser representado por um modelo que resulta da multiplicação das quatro fases de desenvolvimento da equipa (constituição, confrontação, normalização e execução) pelos nove factores-chave descritos no Quadro 1.10, obtendo-se uma matriz com 36 elos de ligação, denominada *panorama da equipa*. Cada elo representa tudo o que é relevante para a transformação em cada estágio do processo de desenvolvimento.

Tabela 1.10. Oito factores-chave para a distinção entre um grupo solto e uma equipa eficaz

Factor-chave	Grupo solto	Equipa eficaz
Objectivos	Os indivíduos lidam com objectivos não percebidos.	Percebidos por todos.
Prioridades	Alguns indivíduos são leais a outros grupos.	Alinhamento coeso.
Papéis e responsabilidades	Pouco claros, com lacunas e sobrepostos.	Aceites e compreendidos pelos indivíduos.
Autoconsciência	Indivíduos circunspectos.	Comportamento apropriado às necessidades da equipa.
Liderança	Directiva.	Catalítica.
Dinâmica de grupo	Baixa interacção.	Sistema social estabelecido e aceite.
Comunicação	Formal.	Diálogo aberto.
Infra-estrutura	Centrada na tarefa.	Apoio estável da infra-estrutura organizacional.

Fonte: Sheard & Kakabadse, 2002, p. 138.

A componente empírica do trabalho de Sheard e Kakabadse fundamentou-se na metodologia etnográfica⁷⁰. No contexto organizacional investigado, os autores verificaram que certos grupos se transformavam mais rapidamente em equipas eficazes do que outros. Para compreenderem o fenómeno, seria necessário ouvir as explicações provindas dos indivíduos envolvidos nas equipas.

⁷⁰ Esta envolve o investigador na tentativa de compreender os sujeitos da pesquisa. Tudo se passa num cenário de informalidade, recorrendo-se a pequenas unidades de estudo, em ambiente natural.

Decidiram, então, trabalhar com os líderes das equipas e com os seus elementos durante o ciclo de vida dos grupos. Fizeram-no durante um ano (Setembro de 1999 a Setembro de 2000). Durante este período, os autores participaram em cerca de 100 discussões sobre assuntos diários, e registaram toda a informação. Depois de quatro meses de recolha de dados, estes foram ordenados numa estrutura em árvore. Os dados *per se* foram considerados como evidências, sendo reunidos em subgrupos lógicos, relacionados com um tema semelhante. O resumo de cada tema deu origem a um *facto* singular, apoiado pelos dados recolhidos. Para os autores um *facto* é “uma verdade verificável a partir da experiência ou observação” (*op. cit.*, p. 142). No total, foram gerados 80 factos distintos, sustentados, aproximadamente, por 1000 fragmentos de informação.

Os factos foram depois agrupados em subgrupos temáticos. Daí, foram diferenciadas 18 assunções, que deram origem às seguintes hipóteses:

- (1) Os grupos soltos não se transformam instantaneamente em equipas eficazes; é um processo que leva o seu tempo, no contexto do trabalho.
- (2) A transformação de um grupo solto numa equipa eficaz só acontecerá rotineiramente numa organização com a existência prévia de um processo infra-estrutural que apoie a equipa.
- (3) A transformação de um grupo solto numa equipa eficaz está dependente da filosofia de liderança do líder da equipa.
- (4) Os líderes de equipa com um passado pobre, ao nível das relações interpessoais, têm dificuldade em funcionar como catalizadores dum colectivo de trabalho.

Os dados observados foram usados para gerar os factos iniciais, assunções e hipóteses. Separadamente, foram conduzidas 10 entrevistas com líderes de equipa e com trabalhadores, considerados elementos-chave. Os dados das entrevistas sofreram um tratamento idêntico aos da observação. Seguidamente, os autores obtiveram um *panorama das equipas*, de acordo com o modelo de 36 elos acima referido. Dois investigadores independentes analisaram cada fragmento de informação e enquadraram-no no processo de desenvolvimento de cada equipa, tendo em conta, simultaneamente, qual dos nove factores-chave se mostrava mais relevante para essa fase do desenvolvimento. Na fase da *constituição*, o factor mais relevante era a clareza dos objectivos, logo seguido das prioridades, dos papéis e

responsabilidades, da liderança, e da comunicação. Na fase de *confrontação* só o factor *dinâmica de grupo* tinha significado. No estágio da *normalização*, destacavam-se três factores: liderança, comunicação e dinâmica de grupo. Finalmente, na fase de *execução*, surgiam as prioridades e a infra-estrutura, como factores de maior expressão, logo seguidos pelo factor comunicação.

As principais conclusões da investigação ora descrita são:

- O processo de planeamento de objectivos era eficaz na fase de iniciação do processo de transformação.

- As equipas que beneficiam de um apoio mais próximo da parte dos seus líderes conseguem transformar-se mais rapidamente do que as equipas que possuem um líder que não se envolve.

- São de grande importância as análises externas (processo de análise formal, operado pelos colegas do grupo) do desempenho da equipa, sempre que elas completam um objectivo. Isso facilita a transformação. O processo de análise permite ao líder e aos elementos da equipa receberem informação construtiva no decurso de cada análise de resultados.

- Os dados recolhidos permitem deduzir que, na prática, as equipas com um tamanho entre quatro e seis indivíduos atingem, no cenário organizacional estudado, o seu objectivo (fase da execução) em, aproximadamente, quatro meses.

O estudo que analisámos concebe o papel do líder da equipa como sendo intrínseco a uma só pessoa do colectivo de trabalho. Trata-se de uma posição, que nos parece próxima da concepção tradicional do líder. Podemos encontrar essa concepção na definição de liderança proposta por Bennis (1966): “é o processo pelo qual um agente induz um subordinado a comportar-se de uma maneira desejada” (p. 440). O líder é, por conseguinte, o que tem o poder de administrar e manipular as recompensas ou as punições, inerentes à realização, ou não, do comportamento desejado. Aos subordinados não é atribuído qualquer papel activo, qualquer espécie de poder, pelo que esta concepção rejeita as possibilidades de *empowerment*, tão caras ao Desenvolvimento Organizacional⁷¹. A nossa perspectiva é diferente, encontrando-se mais próxima das ideias de Drucker (*cit. in* Rifkin, 1996, p. 104): “a liderança pode e deve ser aprendida”. Assim, pode admitir-se que o papel de líder

⁷¹ O Desenvolvimento Organizacional “recorre ao conhecimento e às técnicas das ciências do comportamento, a fim de melhorar o desempenho através da confiança, confrontação aberta dos problemas, *empowerment* e participação dos empregados, concepção de trabalho com significado, cooperação entre grupos, e uso pleno do potencial humano” (Daft, 1992, p.268).

pode ser distribuído pelas tarefas de planeamento, coordenação e controlo, aprendidas e desempenhadas por diferentes indivíduos, de forma rotativa.

Esta posição é partilhada, de certo modo, por Margerison e McCann (1990), que nos propõem oito funções-chave para a realização de um trabalho de equipa eficaz. Enumeramos, de seguida as oito funções: *aconselhamento, inovação, estimulação, desenvolvimento, organização, produção, inspecção e manutenção*. Cada função representa um papel funcional, e todos eles são vitais para o desempenho da equipa. O papel de líder da equipa é acumulado com o exercício de outros papéis, podendo ser exercido por diferentes membros do grupo. Este modelo permitiu a Rushmer (1997) realizar um programa de Desenvolvimento Organizacional num Instituto de Formação Profissional escocês, que resultou da fusão de duas organizações, com culturas diferenciadas (uma, orientada para a mudança, e a outra baseada numa estrutura burocrática, mais estática). O programa visou, fundamentalmente, a intervenção ao nível do desenvolvimento do trabalho em equipa, tendo-se verificado melhorias nos índices de produtividade, conflituosidade e taxas de *turnover*.

O grau de maturidade de uma equipa é também abordado no estudo levado a efeito por Janz, Colquitt e Noé (1997). Os questionários administrados aos elementos de equipas de trabalhadores do conhecimento/investigação pretendiam testar a seguinte hipótese: *a motivação laboral da equipa e o seu grau de desenvolvimento manifestam efeitos que interagem com o processo grupal (ajuda, partilha e inovação), de tal modo que a relação entre a motivação da equipa e o processo grupal será mais positiva quando as equipas denotam um estágio de maior maturidade*. Os dados e o seu tratamento estatístico suportaram a hipótese enunciada. Esta constatação levou os investigadores a recomendarem aos gestores – que estão interessados em aumentar o nível de trocas de informação nas equipas, bem como o sentido de interajuda e os comportamentos de inovação – que promovam o incremento da maturidade dos grupos de trabalho, através da clareza da missão, do sentido de organização, e da coesão. Isto propiciará às equipas obterem maiores níveis de satisfação no trabalho. O feedback constante sobre o desempenho das equipas seria, também, uma forma de diminuir o impacto dos processos grupais enfraquecidos.

Mais recentemente, Yvonne Agazarian (Agazarian & Gantt, 2003) desenvolveu um modelo de desenvolvimento estruturado em três fases: *autoridade*, *intimidade* e *trabalho interdependente*. A primeira e a segunda fases são constituídas por várias subfases (v. Tabela 1.11). A autora assume que existem fases identificáveis no desenvolvimento de todos os sistemas humanos, quer se trate de um sistema individual, subgrupar, ou grupar. Para elaborar o seu modelo, Agazarian apoiou-se, respectivamente, no modelo de desenvolvimento grupar de Bennis e Shepard (1948), na teoria geral dos sistemas (von Bertalanffy, 1971), e na teoria de campo (Lewin, 1964).

Na fase de autoridade, as maiores preocupações dos membros do grupo são as questões do poder e do controlo, gerando-se, no sistema, um clima de competição política. Nesta fase são previsíveis duas subfases: na primeira, mais passiva, aparecem as condutas de evitamento das interações pessoais e laborais; na segunda (luta), o grupo move-se de uma passividade mais estereotipada para as condutas de culpabilização do outro. Entre estas duas subfases, situa-se uma subfase de transição. O modelo concebe ainda uma outra subfase de transição, desta feita, antepondo-se à fase da intimidade.

A fase de intimidade envolve conflitos de separação e individuação – que delimitam duas subfases -, e o relacionamento dos membros entre si torna-se mais importante do que as relações com as figuras de autoridade. Alguns membros denotam atitudes de proximidade e de amizade, as quais chocam com os elementos do grupo que se mantêm numa trajectória solitária. Isto gera, frequentemente um conflito entre optimismo e pessimismo. Aceitando estas diferenças, e encarando-as como recursos e não como escolhos, o grupo poderá, então, mover-se para a fase do trabalho.

Tabela 1.11. Modelo de Agazarian para o desenvolvimento do sistema do grupo de trabalho

FASE 1: AUTORIDADE	
SUBFASE DA RETIRADA Manter-se seguro. Objectivos irrealistas.	RESTRIÇÕES SOCIAIS Comunicação estereotipada. A TRIADE DAS RESTRIÇÕES SINTOMÁTICAS 1. Pensamentos geradores de ansiedade e preocupações que desviam a atenção da realidade. 2. Geração de tensão e stresse.
SUBFASE DA TRANSIÇÃO ENTRE A RETIRADA E A LUTA Culpabilização de si ou dos outros.	3. Retaliações sobre o ego.
SUBFASE DA LUTA Existência de bodes expiatórios.	PAPÉIS DELIMITADOS Relações com base em papéis de superioridade e de inferioridade.
SUBFASE DE TRANSIÇÃO ENTRE A AUTORIDADE E A INTIMIDADE Conflitos com a autoridade.	RESISTÊNCIA À MUDANÇA 1. Exteriorização de conflitos sobre "eles". 2. Negação da sua própria competência.
FASE 2: INTIMIDADE	
SUBFASE DO ENCANTO Idealização do grupo.	RESISTÊNCIA À SEPARAÇÃO Resistência ao reconhecimento das diferenças com os outros.
SUBFASE DO DESENCANTO Desespero acerca do mundo.	RESISTÊNCIA À INDIVIDUAÇÃO Pessimismo.
FASE 3: INTERDEPENDÊNCIA	
TRABALHO EM CURSO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL Orientação da energia para o trabalho interdependente.	RESISTÊNCIA AO CONHECIMENTO Resistência à intuição e ao raciocínio. RESISTÊNCIA AO SENSO COMUM Resistência ao teste da realidade.

Fonte: Agazarian & Gantt, 2003, p.241.

A última fase – interdependência do trabalho – desloca o grupo de uma posição ensimesmada, para o contexto organizacional. A consecução dos objectivos de trabalho fundamenta-se no conhecimento, requerendo que os indivíduos sejam donos da sua própria autoridade e assumam a responsabilidade em relação às metas laborais. É nesta fase que o grupo pode usar livremente os seus recursos, relacionando-os com as suas tarefas no contexto da realidade presente.

No modelo de Agazarian, cada uma das três fases contém conflitos de maior vulto, que não-de ser resolvidos, no sentido de vir a desenvolver o sistema de trabalho que foi previamente organizado. Vendo as fases de desenvolvimento da perspectiva sistemática, o modelo permite compreender cada uma delas como um sistema, que possui os seus próprios objectivos implícitos relacionados com a dinâmica da fase.

Uma integração de vários modelos de desenvolvimento grupal foi proposta pela primeira vez em 1990, por Wheelan (1994). Esse modelo integrante dirige-se ao ciclo total de vida de um grupo e assume que o objectivo global do desenvolvimento do grupo é a criação de uma unidade organizada, capaz de trabalhar eficazmente (Wheelan, 1999). O modelo aponta cinco estádios de desenvolvimento, que descrevemos imediatamente:

O primeiro estádio é denominado por *Dependência e Inclusão*, pois é caracterizado, justamente, pela dependência dos membros do grupo face ao líder. Wheelan esclarece que quando os indivíduos entram numa situação grupal nova, é frequente surgirem sentimentos de ansiedade, pois os membros não podem ainda confiar uns nos outros para obterem apoio e estruturação.

Contradependência e Luta é a designação atribuída ao segundo estádio, o qual é caracterizado pelo conflito entre um determinado elemento e o líder, entre os membros, ou entre os membros, no seu conjunto, e o líder. Estes conflitos ficam a dever-se às necessidades de clarificação dos objectivos grupais e à criação de uma cultura e estrutura unificadas. Assim, os indivíduos procuram definir os respectivos papéis mais claramente, e o grupo pretende libertar-se do controlo que emana da figura de autoridade.

O terceiro estádio – *Confiança e Estrutura* – surge depois de resolvido o conflito do estádio precedente. O grupo está agora em condições de iniciar um processo de negociação mais maduro acerca dos objectivos grupais, dos papéis e da divisão do trabalho. As normas e as regras de conduta são aqui definidas. A comunicação torna-se mais aberta e mais orientada para a tarefa. Não obstante os membros realizem trabalho em todos os estádios de desenvolvimento, a atenção dedicada às estruturas e aos papéis no terceiro estádio faz com que o grupo atinja a capacidade de trabalhar de forma mais produtiva.

O grupo entra assim no quarto estádio – *Trabalho*. Os objectivos que o grupo fixa para este estádio são: 1) fazer bem o trabalho; 2) permanecer coeso face à existência de conflitos relacionados com a tarefa; 3) manter uma performance elevada até ao termo dos trabalhos. A missão do grupo torna-se clara: produzir algo que tem efeitos reais nalguma parte do ambiente externo⁷².

⁷² Wheelan chama a atenção para a existência de certas comissões que se reúnem vezes sem conta, mas nunca chegam a produzir um relatório. Para a autora, estes grupos ficaram presos num estádio anterior de desenvolvimento.

Por último, o estágio de *Término*, no qual as tarefas ficam concluídas. Neste ponto, o grupo tende a avaliar o trabalho realizado e os membros expressam sentimentos entre si. O termo da missão conduz à alteração da estrutura do grupo, e a regressão a estádios anteriores é possível. Durante este período, os membros podem falar sobre as suas reacções à separação mútua.

Acrescente-se que o modelo integrado de Wheelan foi alvo de vários estudos de validação, por intermédio da observação sistemática de grupos. Wheelan, Verdi e McKeage (1994) criaram o *Sistema de Observação do Desenvolvimento Grupal*, que permite classificar cada unidade verbal exprimida pelo grupo, numa de sete categorias, a saber: dependência, contradependência, retirada, luta, emparelhamento, contra-emparelhamento, e trabalho.

Miguez e Lourenço (2001) descrevem o modelo integrado de Wheelan numa perspectiva sociotécnica, realçando a dinâmica de um grupo em função da interdependência dos seus dois subsistemas fundadores: o subsistema afectivo e o subsistema da tarefa. Estas duas componentes percorrem, segundo os autores referidos, toda a história do grupo. No entanto, são alvo de transformações ao longo dos vários estádios. Assim, existiriam dois ciclos de desenvolvimento, cada um dos quais apresentando-se mais focado num ou noutro subsistema. No primeiro ciclo (que engloba os estádios de dependência e de contradependência), o grupo centrar-se-ia mais nas questões afectivas; no segundo ciclo (que se reporta aos estádios da confiança e de trabalho) o foco incidiria mais intensamente nos aspectos de tarefa.

Abordaremos em seguida, especificamente, o desenvolvimento das equipas autónomas. Antes de o fazermos, alertamos para o facto de, do nosso ponto de vista, a maioria dos modelos descritos anteriormente concederem, nas primeiras fases do desenvolvimento grupal, um papel determinante à figura do líder do grupo. Ora, se pensarmos em equipas autónomas sem a presença de um líder formal, os pressupostos exarados nos modelos anteriores, poder-se-ão mostrar impotentes para explicar o desenvolvimento neste tipo de equipas. Para obtermos uma compreensão mais sólida do fenómeno do desenvolvimento nas equipas autónomas, lançamos mão do modelo construído por Hut e Molleman (1998). Os autores começam por estabelecer uma ligação entre o desenvolvimento da equipa e os quatro princípios da *auto-organização* propostos por Morgan (1986), a saber:

variedade requerida, redundância de funções, especificação mínima crítica, e aprendizagem de duplo laço⁷³.

Hut e Molleman (*op. cit.*) concebem quatro estádios no seu modelo de desenvolvimento da equipa que foi alvo de um processo de empoderamento. No primeiro estádio, a equipa concentra-se na redundância de funções. É elaborada uma matriz de qualificações e é posto em marcha um programa de formação cruzada⁷⁴, a fim de desenvolver a multifuncionalidade e apoiar o alargamento de tarefas, tendo em conta os requisitos de variedade imposta às capacidades produtivas e o fornecimento de competências funcionais. No estádio seguinte, o foco incide sobre o princípio da mínima especificação crítica, ou seja, no re-desenho da estrutura de controlo. Tanto quanto possível, as tarefas de controlo são delegadas à equipa, havendo uma clara incidência no enriquecimento da função⁷⁵, elevando o grau de responsabilidade assumido pelo trabalhador (Herzberg, 1991). O trabalho enriquecido acompanha o processo de alargamento de tarefas.

Nos dois primeiros estádios propostos por Hut e Molleman há uma mudança de actividades rotineiras para as actividades não rotineiras, e o indivíduo é o centro da intervenção.

No terceiro estádio, a ênfase é colocada na autoconfiança da equipa, no trabalho em equipa, na comunicação e na tomada de decisão⁷⁶. Assim, durante a jornada de trabalho, a equipa tornar-se-á independente do seu supervisor. No último estádio, em consonância com o princípio da aprendizagem de duplo laço, a principal

⁷³ O princípio da variedade requerida prescreve que as variações face ao que está planeado, em termos de trabalho, devem ser controladas, tão perto quanto possível do ponto de origem (a própria equipa). A variedade refere-se à medida em que os produtos são específicos para cada cliente. O princípio da redundância de funções declara que, para alargar as responsabilidades do grupo face às flutuações da procura de especificidades nos produtos, deveria existir uma redundância de recursos. Por exemplo, no que concerne aos recursos humanos, tal redundância por ser atingida através da multifuncionalidade dos trabalhadores. Quanto ao princípio da mínima especificação crítica, ele tem a ver com a distribuição do controlo no interior da organização, referindo-se à autonomia e à descentralização do poder. Ou seja, deveriam ser mínimas as restrições à forma como as tarefas são desempenhadas. Este princípio relaciona-se com o enriquecimento de tarefas, no qual os trabalhadores adquirem um certo controlo sobre as actividades. Finalmente, o princípio da aprendizagem de duplo laço pressupõe a redefinição de normas ineficazes e a fixação de novas prioridades, quando há um desvio ao resultado que está previamente fixado. Portanto, o problema é re-analisado, podendo o próprio objectivo vir a ser reconsiderado.

⁷⁴ Para Molleman e Slomp (2006) a formação cruzada é a forma mais óbvia de reduzir a vulnerabilidade a que as equipas ficam sujeitas quando passam a trabalhar em células de produção, nas quais há lacunas ao nível de certas competências. A formação cruzada contribui também, segundo os autores, para criar mais flexibilidade nas células de trabalho.

⁷⁵ Liu (1983) nota que, embora o modelo do trabalho enriquecido possua um grande número de traços comuns com o modelo taylorista, a sua lógica interna é completamente diferente. Enquanto que o modelo taylorista procurava alcançar um resultado económico, optimizando os parâmetros técnicos, o modelo do trabalho enriquecido persegue também um objectivo económico, mas age sobre parâmetros psicológicos. É actuando sobre a motivação de cada pessoa no trabalho, que se pode esperar um resultado económico globalmente superior. Por sua vez, Hackman (1977) aponta cinco princípios para o enriquecimento de funções, a saber: *formação de unidades de trabalho naturais* (aumentam o sentimento de propriedade do trabalho), *combinação de tarefas* (confere mais significado ao trabalho), *estabelecimento de relações com clientes* (cria a oportunidade de os empregados receberem elogios ou críticas sobre o resultado do seu trabalho), *assunção de responsabilidades cometidas aos superiores* (aumenta a autonomia), *abertura de canais de feedback* (para ajudar os empregados a perceberem como estão a desempenhar as suas funções).

⁷⁶ Estes aspectos, no seu conjunto, são, habitualmente, designados pela expressão inglesa *team building*.

preocupação da equipa é adquirir a capacidade de resolver problemas não rotineiros. Trata-se da gestão do ambiente que fica para lá das fronteiras da equipa⁷⁷ (relacionamento com os outros grupos, tratamento de reclamações vindas dos clientes, etc.).

Resumindo, durante os primeiros três estádios, as actividades estão bastante direccionadas para o interior do grupo, levando-o a incrementar o seu nível de empowerment. No último estádio, são destacadas as fronteiras grupais, fortalecendo-se a identidade da equipa (Tajfel & Turner, 1986).

Na mesma linha de pensamento de Hut e Molleman, outros dois autores (Dunphy & Bryant, 1996) concebem um modelo de desenvolvimento dos atributos da equipa, que se foca em a) *amplitude dos seus conhecimentos técnicos*, através da qual os membros da equipa podem alargar as suas competências, por intermédio da polivalência; b) *grau de autogestão*, pelo qual os empregados assumem responsabilidades operacionais previamente cometidas aos supervisores; e c) *grau de autoliderança*, que permite aos membros participarem na resolução de problemas, na inovação, e na direcção estratégica.

No entanto, podem surgir certas barreiras ao desenvolvimento de equipas auto-organizadas⁷⁸. Balkema e Molleman (1999) diferenciaram quatro categorias de barreiras potenciais, a partir da observação de equipas de trabalho autónomas numa empresa com 800 trabalhadores. A primeira categoria tem a ver com as oportunidades de auto-organização propiciadas pela administração da empresa. O papel do líder torna-se mais o de um facilitador (ou treinador), em vez de supervisor. Assim, poderá surgir uma certa resistência da parte de certas chefias, em assumirem um papel daquela natureza, devido à sua crença de que os membros da equipa são incapazes de se autogerirem, ou ao medo da posição de supervisor vir a ser eliminada.

Uma segunda categoria de barreiras diz respeito às atitudes dos trabalhadores, as quais estão relacionadas com as suas necessidades psicológicas. Alguns colaboradores poderão manifestar necessidades sociais relevantes ou, até, necessidades de auto-realização (Maslow, 1987). No entanto, há outros indivíduos

⁷⁷ Ancona e Caldwell (1992) identificaram várias actividades externas que as equipas de trabalho levam a efeito: *representação do ambiente externo* (por exemplo, quem a apoiará a equipa, no futuro), *recolha de informação e recursos*, *procura de feedback*, *abertura de canais de comunicação, informação, coordenação, negociação, modelação* (adaptação da agenda grupal às crenças e aos comportamentos dos elementos externos ao grupo), *permissão de entrada no grupo*, e *filtragem* (obter informação do exterior e difundi-la no grupo, de forma reduzida).

⁷⁸ Esta é a designação adoptada por Balkema e Molleman (1999).

que se mostram extrinsecamente motivados, por exemplo, através de recompensas financeiras. Por conseguinte, poderão mostrar-se resistentes a participarem num cenário de partilha de responsabilidades.

A terceira fonte de resistência concerne à deficiência na aprendizagem de competências técnicas e sociais pelos trabalhadores envolvidos nas equipas auto-organizadas.

Por último, as barreiras relacionadas com a necessidade efectiva de implementar equipas autogeridas. Balkema e Molleman (1999) lembram que o nível de auto-organização tem de ser contingente com o nível de variedade ambiental da organização, ou seja, estar em consonância com a variedade das transacções (diversidade do resultado pretendido, em termos de produtos e serviços). Se o nível de variedade do processo de trabalho⁷⁹ for baixo, as tarefas serão, predominantemente, de natureza repetitória, e, desse modo, muito mais fáceis de controlar por via da standardização. Num cenário destes, a necessidade de autonomia parece ser muito baixa.

⁷⁹ No estudo em causa, Balkema e Molleman identificaram seis espécies de tarefas no processo de trabalho das equipas auto-organizadas, a saber: *tarefas rotineiras individuais* (controlo de qualidade, controlo de ferramentas e limpezas); *tarefas relacionadas com as máquinas* (arranque de novos produtos, reparação de avarias simples e manutenção básica do equipamento); *tarefas relacionadas com o grupo de trabalho* (distribuição de tarefas, planeamento de férias, etc.); *tarefas de comunicação* (retroacção dos dados sobre o desempenho da equipa, e organização e condução de reuniões); *tarefas sofisticadas* (controlo de orçamentos, avaliação dos pares, coordenação de subgrupos de melhoria, concepção do layout dos equipamentos, e desenvolvimento de programas de formação cruzada); e *tarefas externas* (actividades que lidam com reclamações dos clientes, e gestão de relações com fornecedores).

Capítulo II

Eficácia das equipas de trabalho autónomas

Capítulo II

Eficácia das equipas de trabalho autónomas

1. Dimensões da eficácia grupal

1.1. Produtividade do grupo

A produtividade pode ser encarada como a relação entre a quantidade produzida e um factor de produção⁸⁰ (energia consumida, número de horas de trabalho, máquina utilizada, etc.). Muitas empresas conhecem a sua produtividade com base em rácios calculados por intermédio do número de clientes por trabalhador, ou do volume de facturação por trabalhador ou, ainda, do número de peças vendidas por trabalhador. Numa idêntica linha de pensamento, Savoie e Morin (2001) definem a produtividade como a relação entre as entradas e as saídas, permitindo avaliar a capacidade de produzir uma quantidade de produtos com uma determinada qualidade, com um mínimo de custos, de tempo e de modos de produção.

Em termos individuais, o aumento da produtividade horária de um trabalhador depende, entre outros factores, do grau de mecanização do seu trabalho, do sistema de controlo, das condições de trabalho, e da organização do sistema de produção. No plano colectivo – o dos grupos de trabalho -, pensamos que os factores citados detêm uma importância igualmente relevante. As empresas cuja estrutura é fundamentada em equipas de trabalho concentram-se na produtividade de cada grupo, integrando-a nos resultados do respectivo departamento.

O conceito de produtividade aparece, frequentemente, ligado à noção de *eficiência*. Para Starbuck (1976), a *eficiência* é a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados. Algumas organizações fixam objectivos de eficiência para as suas equipas de trabalho, passando a existir uma preocupação constante com a redução de pessoal, a fim de diminuir o custo da hora de trabalho.

1.1.1. O todo é igual à soma das partes?

Max Ringelmann, um engenheiro agrónomo francês, conduziu uma série de experiências, com o intuito de responder à questão se duas pessoas realizam, realmente, mais esforço que um só indivíduo. Numa dessas experiências,

⁸⁰ *Dicionário da Empresa* (CENECO, 1983).

Ringelman (*cit. in* Kravitz & Martin, 1986) pediu a um grupo de estudantes que puxassem, horizontalmente, uma corda, a qual estava ligada a um dinamómetro que registava a força empregada. Os sujeitos ora puxavam a corda sozinhos, ora em grupos de vários tamanhos. O que Ringelman descobriu foi que, não obstante a força exercida crescer em função do número de pessoas, essa força não aumentava proporcionalmente com o tamanho do grupo. Ou seja, puxando cada um por si, os estudantes atingiam uma força de cerca de 85 Kg, mas, quando puxavam em grupos de sete, ficavam muito aquém duma força sete vezes superior ao resultado individual.

No plano das tarefas que envolvem a resolução de problemas, salientamos as experiências realizadas por Taylor e Faust (1952), nas quais uma pessoa ou um grupo tinha que deduzir a identidade de um objecto dissimulado, por intermédio de questões que requeriam uma resposta afirmativa ou negativa. O desempenho individual foi comparado com o de grupos constituídos por dois e quatro elementos. Num determinado número de critérios, os grupos mostraram-se melhores que os indivíduos, tendo formulado menos perguntas por problema, e demorado menos tempo a resolvê-lo. Os autores concluíram que não houve diferenças de performance entre os grupos de diferente tamanho, exceptuando o número de erros, onde os grupos de dois elementos tiveram uma prestação inferior. No que respeita à dimensão temporal, os grupos maiores foram, porém, menos eficientes.

Tendo em conta os resultados globais, os grupos apresentaram melhor desempenho, relativamente aos indivíduos, mas não se pode falar de um resultado duas ou quatro vezes superior ao desempenho dos indivíduos *per se*. Esta é igualmente a posição de Hackman (1977) quando afirma que os grupos conseguem tomar a seu cargo quantidades de trabalho mais alargadas do que os indivíduos, e também manipulam mais eficientemente as características do trabalho.

Num campo diverso – o da memória -, Yuker (1955) testou pessoas na evocação de uma pequena história, e descobriu que, em média, a prestação dos grupos era superior à dos indivíduos. Por outro lado, constatou que a evocação realizada pelos grupos excedia o resultado obtido pelo melhor indivíduo em cada grupo.

A opção entre o desenho de funções individuais ou a concepção de funções grupais é uma temática abordada por Hackman (1977). Para o autor, o desenho de funções baseado no grupo parece indicado quando uma, ou mais, das seguintes

condições estiver presente: 1) quando o produto, serviço, ou tecnologia não confere um significado individual ao trabalho; 2) quando a tecnologia e o cenário do trabalho exige uma elevada interdependência entre os trabalhadores; 3) quando os indivíduos denotam necessidades sociais muito fortes; 4) quando o potencial global de motivação do empregados é considerado superior se o trabalho for organizado sob a forma grupal.

No campo empresarial, a implementação de grupos de trabalho passaria – segundo Liu (1983) – pela assunção de certos pressupostos em torno das vantagens ou desvantagens que os grupos trazem à organização. Por exemplo, o aumento da criatividade individual seria uma vantagem propiciada pelos grupos.

1.1. 2. Produtividade potencial e produtividade efectiva

Na sua teoria sobre o processo e a produtividade grupais, Steiner (1972) propõe que o desempenho de um grupo numa determinada tarefa é determinado por três factores: as exigências da tarefa, os recursos disponíveis e o processo pelo qual o grupo interage, a fim de realizar o trabalho.

Para Steiner, as tarefas podem ser categorizadas⁸¹. Ao nível mais básico (1º critério), elas podem ser *divisíveis* ou *unitárias*. No primeiro caso, podem ser divididas em subtarefas, desempenhadas por pessoas diferentes. As actividades desempenhadas nas linhas de montagem, estruturadas de acordo com os pressupostos tayloristas, são um exemplo de tarefas *divisíveis*. No caso das tarefas *unitárias*, estas possuem um cariz holístico; a sua realização é uma questão de tudo ou nada. Trata-se de tarefas que não podem ser fragmentadas em várias componentes, como, por exemplo, certos problemas de raciocínio, que requerem um discernimento imediato para a sua resolução.

O segundo critério de classificação das tarefas tem a ver com a diferenciação entre *maximização* e *minimização*. As tarefas de *maximização* remetem para a questão: será que o objectivo da tarefa envolve mais quantidade ou mais velocidade? As empresas competitivas desafiam, constantemente, os seus colaboradores a maximizarem os seus esforços, no sentido de atingirem uma

⁸¹ Embora já tivéssemos abordado categorização de Steiner no cap. I, decidimos voltar a este tema, desta feita de modo mais pomenorizado, no âmbito da reflexão sobre a eficácia grupal.

produtividade mais elevada⁸². Por sua vez, as tarefas de *minimização* questionam se o objectivo em causa requer o ajustamento a um padrão pré-determinado, surgindo aqui a dimensão da qualidade.

Por último, Steiner concebe um terceiro critério, que está relacionado as variações na combinação dos esforços dos membros do grupo. Assim, as tarefas podem ser *aditivas* (os contributos individuais são adicionados, como no caso de um brainstorming); *disjuntivas* (onde é requerida uma decisão de *ou/ou*, por exemplo, em problemas de raciocínio); *conjuntivas* (nas quais todos os elementos têm de completar a tarefa, como na escalada de uma montanha); *discricionária* (o grupo pode decidir qual a melhor maneira para completar a tarefa).

Os recursos do grupo – segundo factor que determina a performance – podem envolver, entre outros, a força física e as capacidades mentais. Steiner (op. cit.) afirma que, num cenário perfeito, os recursos do grupo seriam sempre ajustados com exactidão às exigências da tarefa. Tal idealização representa a *produtividade potencial* do grupo. Nas tarefas aditivas, a produtividade potencial do grupo é a soma das contribuições individuais máximas. Para as tarefas disjuntivas o cálculo é mais complexo, pois aqui a solução remete para o tudo ou nada, e o problema pode ser rapidamente resolvido quando um elemento do grupo dá a resposta correcta. Por consequência, Steiner propõe que a produtividade potencial para um problema disjuntivo é equivalente à probabilidade de encontrar alguém no grupo que seja capaz de resolvê-lo⁸³. O autor representa por *Pi* a proporção de indivíduos na população que detêm a capacidade de resolver o problema. Portanto, a proporção de pessoas que não consegue resolver o problema é *1- Pi*. Este valor é chamado *Q*. Conhecendo o valor de *Q*, é possível calcular a probabilidade que os grupos de qualquer tamanho (*n*) têm para resolver o problema. Obviamente, quanto maior for o grupo, maior é a possibilidade de ele conter alguém que solucione o problema em análise. Matematicamente, isso pode ser expressado pela fórmula:

$$Pg = 1 - Q^n$$

⁸² Por vezes, este esforço está associado a alguns danos na saúde física e psicológica dos trabalhadores, o que resulta na subida das ausências por baixa médica.

⁸³ Embora existam problemas que requerem uma única solução, nas organizações essa solução pode provir do contributo prévio dos intervenientes numa reunião, na fase de análise do problema. Ou seja, a solução correcta pode emanar de um determinado membro, mas todos, indirectamente, ajudaram a construí-la, o que remete para a questão: haverá tarefas estritamente *disjuntivas*, quando são realizadas em grupo?

Pg é a proporção esperada para os grupos capazes de resolverem a situação problemática e representa a produtividade potencial para essa tarefa.

O ponto crucial da teoria de Steiner incide, contudo, num outro conceito: o de *produtividade efectiva*, ou seja, a forma como o grupo desempenha, de facto, a tarefa. Habitualmente, a produtividade efectiva fica aquém da produtividade potencial (nível máximo de competência numa tarefa – velocidade, exactidão, ou outro critério - que pode ser manifestado por um grupo). Isto acontece porque, por um lado, os grupos raramente são capazes de utilizar a plenitude dos seus recursos (informação, competências, conhecimentos, ferramentas, etc.), e, por outro, ocorrem perdas frequentes derivadas do *processo intragrupal*⁸⁴ (terceiro factor a exercer influência sobre o desempenho do grupo), que impedem a realização máxima. Steiner propõe, então, a fórmula que se segue:

Produtividade Efectiva = Produtividade Potencial – Perdas devidas à deficiência dos processos.

Os problemas de coordenação, a dinâmica social entre os membros, e o nível de motivação dos indivíduos constituem três fontes de deficiência nos processos grupais⁸⁵. A equação de Steiner pressupõe que os grupos se podem aproximar da produtividade potencial, mas nunca poderão excedê-la. No entanto, Shaw (1981) sugere que a equação deve ser corrigida, de forma a incluir ganhos no processo. A este propósito, Brown (1995) considera que as perdas de produtividade detectadas em grupos experimentais (e. g., as experiências realizadas por Ringelman, citadas por Kravitz e Martin, 1986) se ficam a dever ao facto de os sujeitos desempenharem a tarefa em conjunto, mas sem terem em mente uma verdadeira situação de grupo. Os sujeitos não possuíam qualquer identidade grupal, pois a interacção entre os membros era mínima, e o grupo dissolver-se-ia logo a seguir ao termo da experiência.

Partindo destes pressupostos, Holt (cit. in Brown, 1995) conduziu uma replicação da experiência de Ringelmann, argumentando que os membros de meros agregados

⁸⁴ O processo intergrupar é um conceito nuclear para a escola de pensamento sobre o desempenho da tarefa, a qual, nas suas investigações sociopsicológicas sobre os grupos, deu particular ênfase aos seguintes aspectos (Guzzo e Shea, 1992): a) comparação da performance grupal com a performance individual; b) as regras ou os métodos por intermédio dos quais os recursos dos indivíduos são combinados em produtos grupais; c) as fontes do uso sub-otimizado dos recursos individuais; d) o papel da tarefa como moderador da relação processo-resultados.

⁸⁵ O conceito de *perdas devidas aos processos* é alvo da discordância de McGrath (1991), que acha a expressão pejorativa. A este propósito, também Guzzo e Shea (1992), vêem a escola de pensamento sobre o desempenho da tarefa – onde foi forjado o conceito de *perdas do processo* – como um sistema fechado, pois os recursos disponíveis são aí percebidos como qualidades inerentes aos membros do grupo (tais como o conhecimento e as habilidades). Não é tida em conta por aquela escola a forma como os grupos obtêm e transaccionam os recursos, a partir do seu meio envolvente, e os aplicam ao desempenho da tarefa.

de indivíduos não tinham qualquer razão para manifestarem um esforço colectivo extraordinário. Holt constituiu grupos de três pessoas e deu-lhes a oportunidade de elas interagirem socialmente durante alguns minutos, antes de puxarem uma corda. Dos trinta grupos constituídos, somente quatro exerceram uma força cujo valor era inferior à sua produtividade potencial. Em média, a força exercida pelos grupos excedia a soma das forças individuais em 19 %. Para Holt, isto evidencia um ganho do processo, mostrando, assim, que os decréscimos motivacionais em certos grupos só existem na medida em que esses grupos são psicologicamente insignificantes.

1.2. A perspectiva de Savoie e Beaudin (1995)

Para Zaccaro, Rittman e Marks (2001) as equipas verdadeiramente eficazes são aquelas que se mostram disponíveis para manter elevados níveis de desempenho colectivo, mesmo quando as circunstâncias ambientais se afiguram manifestamente adversas. Os autores consideram que o desempenho eficaz de uma equipa, provém de três características fundamentais, a saber: em primeiro lugar, os membros da equipa têm de integrar com sucesso as suas acções (papéis) individuais. Isto significa que as causas do insucesso da equipa podem residir não somente na incapacidade dos seus elementos, mas também no seu insucesso colectivo para coordenar e sincronizar as acções individuais. Em segundo lugar, as equipas são, cada vez mais, solicitadas para trabalharem em ambientes dinâmicos.

Uma terceira característica tem a ver com a liderança da equipa. Muitas equipas possuem um indivíduo que é responsável pela definição de objectivos e pelo desenvolvimento e estruturação da equipa, no sentido de esta realizar as suas missões.

A realização dessas missões é, afinal, a expressão da eficácia de um grupo de trabalho. Savoie e Beaudin (1995) propõem-nos quatro dimensões da eficácia grupal: qualidade da experiência grupal; rendimento da equipa; legitimidade da equipa; e perenidade da equipa. Estas dimensões podem considerar-se, respectivamente, como dimensões de cariz *social*, *económico*, *político* e *sistémico*.

A dimensão *social* aparece muito ligada à coesão e ao bem-estar dos membros do grupo. Por sua vez, a dimensão *económica* surge muito próxima dos conceitos de eficiência e de produtividade, referindo-se notoriamente à consecução de objectivos. Quanto à dimensão *política*, ela concerne ao modo como os clientes externos

avaliam a legitimidade dos grupos de trabalho. Finalmente, a dimensão *sistémica* refere-se ao grau em que os elementos do grupo desejam permanecer, futuramente, no interior do mesmo.

A Tabela 2.1 expõe as quatro dimensões da eficácia, acrescentando os respectivos critérios e indicadores. As quatro dimensões seriam interdependentes.

Tabela 2.1. Dimensões, critérios e indicadores de eficácia

<i>Dimensões</i>	<i>Crítérios</i>	<i>Indicadores</i>
Social	Qualidade de vida	Avaliação da experiência grupal. Qualidade da relação entre pares.
	Satisfação no trabalho	Satisfação extrínseca (remuneração, condições de trabalho e supervisão). Satisfação intrínseca (tarefa, discricioniedade, variedade e retroacção).
	Apoio no trabalho	Comunicação instrumental. Confiança e cooperação entre os membros.
	Desenvolvimento profissional	Rapidez de aprendizagem. Oportunidades de promoção.
	Competências	Competências dos membros da equipa. Qualidade das estratégias.
Económica	Produtividade	Rapidez de produção.
	Economia de recursos	Defeitos por unidade de produção. Acidentes por unidade de produção.
	Rentabilidade	Lucros com as vendas. Custos e benefícios da introdução do trabalho em grupo.
	Organização / execução da tarefa.	Qualidade de organização e da resolução de problemas. Execução da tarefa.
Política	Legitimidade perante a organização	Capacidade para cooperar com outros grupos.
	Legitimidade perante os clientes	Qualidade do produto. Qualidade do serviço.
	Legitimidade perante o superior	Avaliação por parte do superior.
Sistémica	Envolvimento dos membros do grupo	Desejo de permanecer no grupo. Desejo dos membros trabalharem novamente juntos.
	Capacidade de adaptação do grupo	Adaptação às mudanças do meio. Integração de novos membros.

Fonte: Beaudin & Savoie, 1995

Assim, de acordo com Lourenço, Miguez, Gomes e Carvalho (2004) deixa de fazer sentido a questão “*eficácia ou eficácias?*”, devendo esta ser substituída pela afirmação “*eficácia e eficácias*”, pois estaríamos no território da

multidimensionalidade e não no da pluralidade. Para estes autores, a eficácia seria uma realidade única com várias facetas – *eficácias* - que se tornam concretas intersubjectivamente, em cada contexto e por cada actor.

A investigação levada a efeito por Lourenço e Gomes (2003), no âmbito de equipas de basquetebol da Liga Profissional Portuguesa, apresenta, contudo, conclusões no sentido da rejeição da tetradimensionalidade do modelo acima referido. Tanto os jogadores como os treinadores responderam a um questionário, a fim de estudar a concepção que os inquiridos possuíam a respeito da eficácia de uma equipa. Os resultados explicitaram uma lógica grupal fundada no sistema sociotécnico, sendo este estruturado com base nos subsistemas social (ou afectivo) e técnico (ou tarefa).

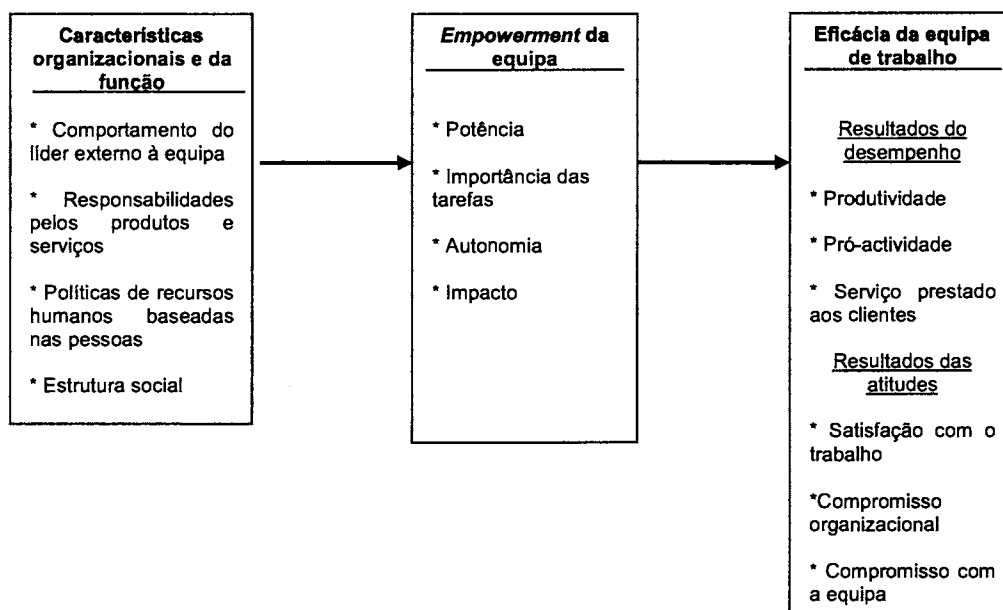
A análise factorial dos resultados levou os autores deste estudo a diferenciarem dois factores. O primeiro foi denominado *Organização e Manutenção* e refere-se à avaliação da eficácia centrada no sistema afectivo e naquilo que ocorre no interior do grupo; o segundo factor – designado por *Produção e Reputação* – acentua a avaliação da eficácia centrada no subsistema tarefa e na orientação externa do grupo. Trata-se, por isso, das dimensões *social* e *económica* presentes no modelo de Savoie e Beaudin (1995). Os respondentes não valorizaram as dimensões *política* e *sistémica*.

O modelo de Savoie e Beaudin inclui também quatro tipos de determinantes da eficácia, a saber: interdependência relativamente à envolvente; interdependência entre os membros; qualidade das transacções entre os elementos; e composição da equipa.

1.3. A perspectiva de Kirkman e Rosen (1999)

Kirkman e Rosen (1999) abordam a eficácia grupal no âmbito daquilo que, na língua inglesa, é denominado por *empowered teams*. O *empowerment* de equipas constitui para os autores um mediador da eficácia, mediador esse que, por sua vez, é influenciado pelos seguintes antecedentes: comportamento do líder externo à equipa, responsabilidades da equipa sobre os produtos e serviços, políticas de recursos humanos baseadas nas pessoas, e estrutura social de apoio organizacional à equipa (v. Fig. 2.1).

Na acepção de Kirkman e Rosen, a eficácia da equipa é formada por várias consequências do seu *empowerment*, cujas vertentes se manifestam ao nível dos resultados do desempenho e resultados das atitudes.



Fonte: Kirkman e Rosen, 1999, p.63.

Figura 2.1. O modelo de *empowerment* da equipa de trabalho

No que se refere aos resultados do desempenho, os autores diferenciam três facetas:

a) Produtividade. Gorn e Kanungo (1980) concluíram que os empregados exibem maior produtividade quando participam activamente nas decisões e quando consideram que os seus trabalhos possuem um significado⁸⁶.

b) Pró-actividade. As equipas pró-activas procuram a melhoria contínua, revêem os processos de trabalho e procuram soluções inovadoras para os problemas (Hyatt & Ruddy, 1997).

c) Serviço prestado aos clientes. As *empowered teams* assumem a responsabilidade directa pelo tratamento das reclamações dos clientes, e diagnosticam os seus próprios problemas de qualidade.

⁸⁶ Este parece-nos o pressuposto fundamental das estratégias de empowerment de equipas, uma vez que concilia a satisfação dos empregados com a obtenção de níveis de produtividade relevantes.

Quanto aos resultados das atitudes, são considerados, igualmente, três aspectos da eficácia, a saber:

a) Satisfação com o trabalho. Gorn e Kanungo (*op. cit.*) descobriram que quanto mais significativo é o trabalho de um empregado, mais satisfeito ele se sente com o desempenho desse trabalho. Os empregados obtêm maior significação do seu trabalho quando o alcance das suas actividades é mais amplo.

b) Compromisso organizacional. Steers (1977) verificou que as experiências relacionadas com o trabalho, mais do que os factores pessoais ou organizacionais, constituem um prognóstico consistente do compromisso organizacional. Assim, de acordo com Kirkman e Rosen, a experiência de *empowerment* pode contribuir para a existência de um nível mais elevado de compromisso organizacional.

c) Compromisso com a equipa. Steers (*op. cit.*) também verificou que uma atitude positiva entre os pares de uma equipa é uma experiência que afecta o compromisso entre os membros do grupo. As *empowered teams* geram, frequentemente, este tipo de experiências positivas.

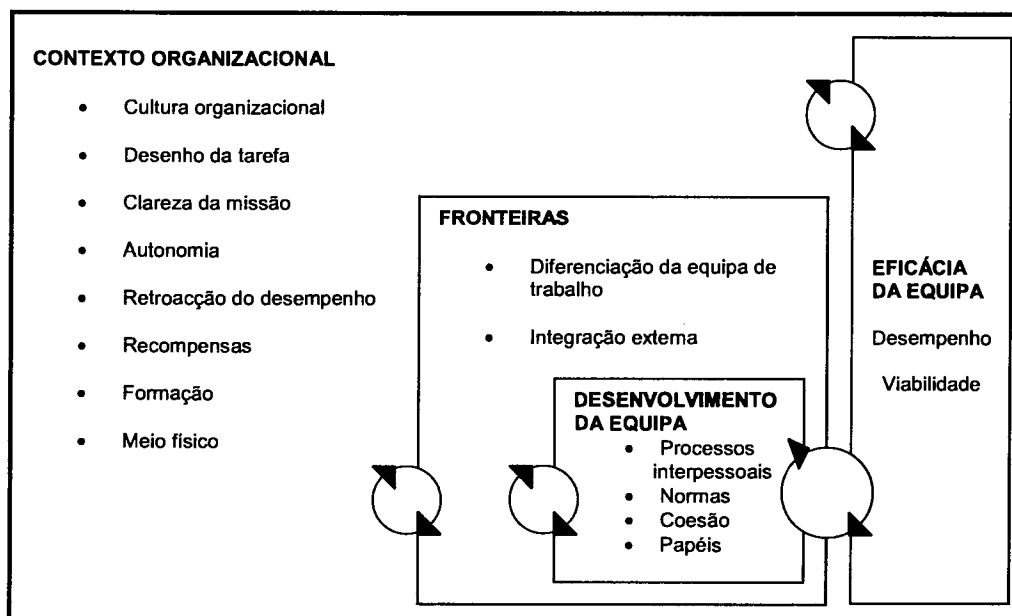
O modelo de *empowerment* da equipa de trabalho foi testado empiricamente pelos autores (Kirkman & Rosen, 1999). Estes inquiriram 111 equipas de trabalho em quatro empresas distintas. Os resultados indicaram que as acções dos líderes externos das equipas, as responsabilidades pelos produtos e serviços, as políticas de recursos humanos baseadas nas pessoas, e a estrutura social de apoio às equipas, actuam, conjuntamente, para realçarem as experiências de *team empowerment*. Por outro lado, verificaram que as *empowered teams* atingiam melhores níveis de serviço aos clientes, e sentiam mais satisfação com o trabalho e maior compromisso com a organização e com a equipa.

2. Modelos de eficácia relacionados com a autonomia das equipas

Faremos seguidamente referência a dois modelos que abordam, entre outras variáveis, a questão da autonomia das equipas e as suas relações com a eficácia grupal. Trata-se dos modelos de Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990), e de Cohen (1994).

2.1. Modelo Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990)

Sundstrom et al. (1990) idealizaram um modelo sistémico para a análise dos factores da eficácia das equipas de trabalho⁸⁷, sendo que esses factores – desempenho e viabilidade – se mostram interdependentes com o *contexto organizacional*, com as *fronteiras da equipa* e com o *desenvolvimento grupal*. O *contexto organizacional* inclui: a) cultura organizacional, b) tecnologia e desenho da tarefa, c) clareza da missão, d) autonomia, e) recompensas, f) retroacção do desempenho, g) formação, e h) meio físico. As *fronteiras* remetem para: a) diferenciação da equipa, e b) integração externa. Finalmente, o *desenvolvimento da equipa*, insere: a) processos interpessoais, b) normas, c) coesão, e d) papéis desempenhados no grupo de trabalho. A Figura 2.2 descreve a eficácia da equipa de trabalho, surgindo esta dinamicamente inter-relacionada com as componentes mencionadas. Seguidamente, descreve-se, pormenorizadamente, as componentes



Fonte: Adaptado de Sundstrom et al., 1990, p.122.

Figura 2.2. Estrutura para a análise da eficácia da equipa de trabalho deste sistema analítico. Começamos pelo *contexto organizacional*⁸⁸.

⁸⁷ Os autores definem *equipas de trabalho* do seguinte modo: "pequenos grupos de indivíduos interdependentes, que partilham responsabilidades pelos resultados obtidos para as suas organizações" (op. cit., p.120).

⁸⁸ No livro *Supporting work team effectiveness*, Sundstrom e Associates (1999) referem-se aos "sistemas de apoio organizacional das equipas de trabalho", que incluem o provimento de pessoal, os papéis de liderança, a medição do

a) Cultura organizacional. Uma das mais sólidas definições de cultura organizacional encontra-se em Schein (1984):

” Um padrão de pretensões básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo à medida que aprende a enfrentar os seus problemas de adaptação externa e de integração interna – que se instituiu de um modo que se pode considerar válido e, portanto, pode ser ensinado a novos membros, como sendo a maneira correcta de compreender, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (p.3).

A cultura organizacional é um dos mais proeminentes factores que agem sobre a eficácia grupal. As organizações que se aproximam de uma filosofia de autogestão, seguem valores consistentes com a autonomia das equipas. Sundstrom et al. (op. cit.) referem que as equipas autónomas mal sucedidas – como, por exemplo, alguns círculos de qualidade – podem ter experimentado sentimentos de confusão acerca dos seus propósitos, tendo procurado, em vão, uma certa orientação por parte da cultura organizacional.

b) Desenho da tarefa. As tarefas da equipa relacionam-se com diferentes actividades, a saber: geração de soluções, execução de planos de acção, requisitos técnicos ou interpessoais, etc. O desenho da tarefa e a organização social dependem, em certa medida, da tecnologia. Por exemplo, a indústria mineira sofreu mudanças com o advento dos transportadores de carvão mecanizados (Trist, Higgin, Murray, & Pollock, 1963). Os métodos antigos permitiam aos mineiros trabalharem de forma independente, mas a nova tecnologia criou tarefas especializadas, que requeriam aos trabalhadores um certo grau de sincronização de esforços em pequenas equipas. Algumas tecnologias permitem aos membros da equipa dominar todas as tarefas; outras equipas, porém, desempenham tarefas de tal modo complexas que cada elemento só pode executar uma tarefa, como, por exemplo, nas tripulações dos space shuttles.

desempenho, as recompensas, os sistemas de informação, as características do ambiente físico, e a tecnologia de comunicação emergente.

c) Clareza da missão. A missão de uma organização tem a ver com o seu propósito primordial, de acordo com os valores e expectativas dos stakeholders⁸⁹ (Johnson & Scholes, 1997). Mas, ao nível grupal, também se pode falar em missão. A eficácia de uma equipa de trabalho depende bastante da clareza com que a sua missão é enunciada. Tal missão poderá inserir expectativas relativamente à qualidade, aos prazos, ao ritmo de produção, etc. A comunicação da missão da equipa deve ser difundida através de toda a organização, ajudando as outras equipas a melhor sincronizarem o seu trabalho.

d) Autonomia. É habitualmente descrita fazendo referência a três categorias: 1) grupos semi-autónomos, conduzidos por um supervisor; 2) grupos autogeridos, que elegem os seus líderes e controlam a divisão do trabalho; 3) equipas autoconcebidas, detendo autoridade sobre as unidades de trabalho e as relações externas. A autonomia da equipa depende do papel do líder, bem como da forma como a autoridade é distribuída. Uma equipa pode ter um, ou vários, dos seguintes líderes: gestor, administrador, supervisor, facilitador, director, coordenador, porta-voz, ou moderador. A divisão da liderança entre quem conduz a equipa e os seus membros, pode variar em função da longevidade e da maturidade do grupo de trabalho.

e) Retroacção do desempenho. Este tipo de informação sobre o desempenho requer a existência de sistemas de medida. Estes terão maior possibilidade de serem criados em equipas com ciclos de trabalho curtos, reiterados e com resultados facilmente quantificáveis, como é o caso das equipas que trabalham em linhas de montagem.

f) Recompensas. A expressão das recompensas pode incluir o reconhecimento público e o elogio dos êxitos da equipa, celebrações da equipa, etc. Poderá dar-se o caso de os elementos da equipa serem recompensados individualmente, quer por atribuição de novas funções, quer por intermédio de prémios pecuniários.

g) Formação. Uma das possíveis abordagens ao treino das competências técnicas em grupos de produção é chamada “treino cruzado”, o qual permite a

⁸⁹ *Stakeholders* são todos aqueles que têm interesses na organização e nela arriscaram: accionistas, clientes, fornecedores, trabalhadores, etc.).

aprendizagem de novas habilidades em equipas cujos membros disfrutam da rotação de tarefas.

h) Meio físico. A comunicação inter-elementos, bem como a coesão, poderão depender do modo como as interações informais (face-a-face) são favorecidas pela proximidade das unidades de trabalho e pelos pontos de reunião. A delimitação de territórios pode vir a reforçar as fronteiras grupais, inibindo as trocas externas. Quando as tarefas apelam à coordenação externa, as trocas podem ser incrementadas por intermédio das salas de reunião. Nos casos em que os processos grupais podem ser rompidos com facilidade, a eficácia pode ser incrementada pela existência de áreas de trabalho de cariz mais restrito.

Passamos agora à descrição dos dois constituintes das *fronteiras da equipa*:

a) Diferenciação da equipa de trabalho. Uma equipa é diferenciada do seu contexto organizacional, na medida em que abrange um conjunto de pessoas que trabalham num lugar e tarefa específicos, no mesmo período de tempo. Para além da tarefa, outros aspectos são importantes para a eficácia, tais como a composição do grupo, o alcance temporal do seu trabalho, e o seu território.

b) Integração externa. Representa a forma como a equipa se ajusta à organização. Trata-se das exigências externas inerentes às suas fronteiras. Uma equipa de trabalho pode ser encarada como um processo de recepção de materiais ou de informação; como um acrescento de valor em cooperação com gestores, pares e restante pessoal; ou como uma forma de entregar resultados a um cliente da equipa. A necessidade de coordenação com agentes externos está relacionada com o ciclo de trabalho da equipa. Equipas com níveis elevados de integração externa (cujas relações com as suas organizações requerem uma sincronização muito próxima) podem tender para a repetição dos seus ciclos de trabalho. Por exemplo, as equipas de produção geram os mesmos resultados vezes sem conta. Equipas caracterizadas por menor sincronização externa tendem para ciclos de trabalho que se estendem por longos períodos, produzindo resultados muito específicos. Em algumas equipas de projecto, o ciclo de trabalho atinge o tempo de vida da própria equipa; quando o projecto termina, a equipa dissolve-se. Mintzberg (1979) classifica como adocráticas as organizações cuja estrutura está fundamentada na existência daquele tipo de equipas (equipas ad hoc).

As equipas que enfrentam exigências, simultaneamente, de integração externa e de diferenciação, tendem a possuir dois tipos de ciclos de trabalho: breves, com base em desempenhos repetidos, que requerem sincronização com o pessoal de apoio ou com as equipas concorrentes; e longos, os quais envolvem fases de preparação, efectuada de modo independente. Para se atingir a máxima eficácia, as fronteiras necessitam de ser geridas diferentemente durante os dois tipos de ciclo de trabalho.

Quanto ao *desenvolvimento da equipa*, este inclui os seguintes factores:

a) Processos interpessoais. Envolvem os relacionamentos e os conflitos entre os membros da equipa. Sundstrom et al. partem do princípio que as equipas operam mais eficazmente, se nelas existir confiança mútua e comunicação aberta, atitudes que conduzem à coesão do grupo.

b) Normas. Para os autores citados é recomendável que as equipas eficazes tenham normas e regras de comportamento ajustadas por todos os elementos do grupo. As normas sobre o desempenho constituem uma característica desejável para a concepção dos grupos. A cultura organizacional poderá fornecer um veículo para influenciar externamente as normas do grupo. Os elementos do colectivo de trabalho, em conjunto com os seus directores, poderão esboçar declarações de missão e objectivos organizacionais, que incorporem as normas desenvolvidas.

c) Coesão. É, na opinião dos autores, um ingrediente crucial para a viabilidade da equipa. Geralmente, aparece correlacionado com a comunicação e com a conformidade às normas grupais. Para além de um tamanho reduzido do grupo, a similitude de atitudes e a proximidade física dos locais de trabalho, são, também, condições favoráveis à coesão. Pensamos, todavia, que a proximidade física pode funcionar como um factor adverso à coesão, se existirem na equipa focos de conflito, que advêm do choque entre os temperamentos dos membros. A pressão externa e as recompensas ao desempenho da equipa constituem, na acepção de Sundstrom et al., factores contextuais capazes de favorecer a coesão.

d) Papéis. Susman (1970) sugere que, mesmo em equipas com um elevado grau de especialização, é possível a rotatividade dos papéis entre os membros do grupo. Mesmo o papel de líder poderá ser distribuído pelos vários intervenientes na equipa.

Esse papel, poderá, contudo, ser mais igualitariamente partilhado, à medida que a equipa de desenvolve ao longo do tempo.

2.2. Modelo de Cohen (1994)

A eficácia é, na perspectiva sociotécnica, alcançada através da criação de grupos de trabalho auto-regulados (Cummings, 1978)⁹⁰. Cohen (1994) apresenta três dimensões da eficácia em equipas de trabalho autogeridas:

- O *desempenho*, que possui três facetas: o controlo de custos, o aumento da produtividade, e o aumento da qualidade dos produtos e serviços. Outros atributos de desempenho podem ser considerados, tais como, a inovação, a velocidade, a segurança, etc. As facetas referidas podem ser avaliadas, quer por medidas objectivas quer por aqueles que detêm informação sobre o trabalho da equipa, nomeadamente gestores, clientes e elementos do grupo de trabalho em si mesmo. Cohen (op. cit.) adverte, porém, que é insuficiente confiar só nas avaliações dos elementos da equipa, devido aos enviesamentos. A obtenção de avaliações múltiplas reduz o viés.

- *Atitudes face à qualidade de vida no trabalho*: satisfação com o tipo de trabalho desempenhado, com a equipa, com o relacionamento social, e com as oportunidades de crescimento. Outros indicadores deste tipo de atitudes são a confiança na administração da empresa e o empenhamento face à organização.

- *Comportamentos de afastamento* dos elementos da equipa em relação à empresa. Trata-se do absentismo de curto e de longos prazos, e do turnover.

As dimensões descritas enquadram-se num modelo da eficácia da equipa, o qual possui quatro tipos de determinantes. Descrevem-se, a seguir:

1. *Desenho da tarefa grupal*. São diferenciados cinco atributos da tarefa do grupo⁹¹:

a) A tarefa exige aos membros do grupo que usem uma variedade de competências para levarem a cabo o seu trabalho.

⁹⁰ Segundo Cummings (1978), existem três condições para a criação deste tipo de grupos: diferenciação da tarefa, controlo de fronteiras, e controlo da tarefa. A *diferenciação da tarefa* refere-se à medida em que a tarefa grupal constitui uma totalidade completa, significativa e distinta das tarefas dos outros grupos; o *controlo de fronteiras* diz respeito ao grau no qual os membros do grupo exercem influência sobre o espaço físico onde o grupo opera e, também, ao grau da sua independência face a estranhos; o *controlo da tarefa* concerne à capacidade do grupo para determinar os seus próprios métodos de trabalho e os seus objectivos.

⁹¹ Trata-se aqui das cinco dimensões da motivação, concebidas por Hackman e Oldham (1976), a saber: *variedade, identidade, significado, autonomia e feedback*.

- b) Os elementos do grupo estão envolvidos na tarefa desde o início até ao final, vendo, assim, o resultado dos seus esforços.
- c) A tarefa possui um impacto significativo nas vidas de outras pessoas, quer estejam situadas dentro, ou fora, da organização.
- d) Os membros do grupo possuem uma autonomia considerável, bem como poder de decisão e independência, para determinarem como será desempenhado o trabalho.
- e) Trabalhar na tarefa grupal gera uma retroacção exacta acerca da forma como o grupo está a exercer o seu desempenho. Esta retroacção ocorre durante o processo de realização do trabalho.

2. Características do grupo.

- a) Composição do grupo. A eficácia das equipas de trabalho autónomas depende do conhecimento colectivo e das competências dos seus membros. Por outro lado, o tamanho do grupo deveria conter um número pequeno de pessoas para realizarem a tarefa com sucesso. Elementos em excesso resultam na elevação dos custos de coordenação e perdas no processo. A estabilidade da composição do grupo é outro factor crítico. Quanto maior for o turnover dos seus elementos, mais tempo será gasto a orientar novos membros para adquirirem os requisitos técnicos necessários ao trabalho⁹².
- b) Crenças do grupo. Trata-se de crenças partilhadas pelos elementos acerca do grupo. Podem ser destacados dois tipos de crenças: as normas e a auto-eficácia do grupo. Steers (*cit. in* Cohen, 1994) define as *normas* como os padrões que são partilhados pelos membros do grupo, os quais regulam o comportamento dos seus elementos. A auto-eficácia⁹³ grupal é a crença partilhada de que o grupo pode ser eficaz. Mais recentemente, o Comportamento Organizacional Positivo (Luthans, 2002) lançou mão do conceito de auto-eficácia, caracterizando-o como “a confiança nas capacidades individuais para mobilizar a motivação e os recursos cognitivos, necessários à execução bem sucedida de uma tarefa” (Stajkovic & Luthans, 1998). Esta corrente do Comportamento Organizacional aduz que a eficácia positiva tem

⁹² E mais recursos financeiros estariam envolvidos no processo. Mercer (1988) calculou os custos de desligamento, de substituição, e de formação de um novo colaborador, para o caso de um programador informático, tendo apurado um valor de 20 080 dólares americanos.

⁹³ Este conceito tem a sua origem em Bandura (1986). O autor aborda-o na perspectiva do indivíduo, considerando-o como o julgamento positivo que uma pessoa faz da sua própria capacidade de desempenho.

implicações nas equipas autogeridas, facilitando o trabalho grupal produtivo e a eficácia colectiva.

c) Processo grupal. Inclui três variáveis: *coordenação*, que envolve o trabalho em conjunto sem duplicar ou desperdiçar esforços, desenvolvendo esse trabalho com energia e espírito de equipa; *partilha de conhecimentos periciais*, significando que os elementos da equipa se ouvem mutuamente, no que respeita ao conhecimento e às competências específicas; e *implementação de inovações*, que descreve a capacidade da equipa para inventar e implementar novas e melhores formas de realizar as tarefas.

3. *Comportamentos de supervisão.*

Bandura (2000) propõe vários comportamentos que permitem o desenvolvimento da auto-eficácia dos empregados, enquanto indivíduos. Cohen, no seu modelo, projecta-os na realidade grupal. Enumeram-se seguidamente:

- a) Auto-observação / auto-avaliação, de modo a que a equipa possa reunir a informação requerida para controlar e avaliar o seu desempenho.
- b) Fixação de objectivos.
- c) Auto-reforço, para que a equipa reconheça e reforce o bom desempenho grupal.
- d) Auto-crítica, no sentido da equipa desencorajar o desempenho medíocre.
- e) Auto-expectativa, de forma que a equipa tenha expectativas elevadas face ao seu desempenho.
- f) Treino, de modo a que o grupo considere os problemas na sua totalidade e pratique uma actividade antes de realizá-la.

4. *Contexto organizacional que apoie o envolvimento dos empregados*

Existem cinco características que, segundo Cohen (*op. cit.*), devem ser transferidas para níveis mais baixos da organização:

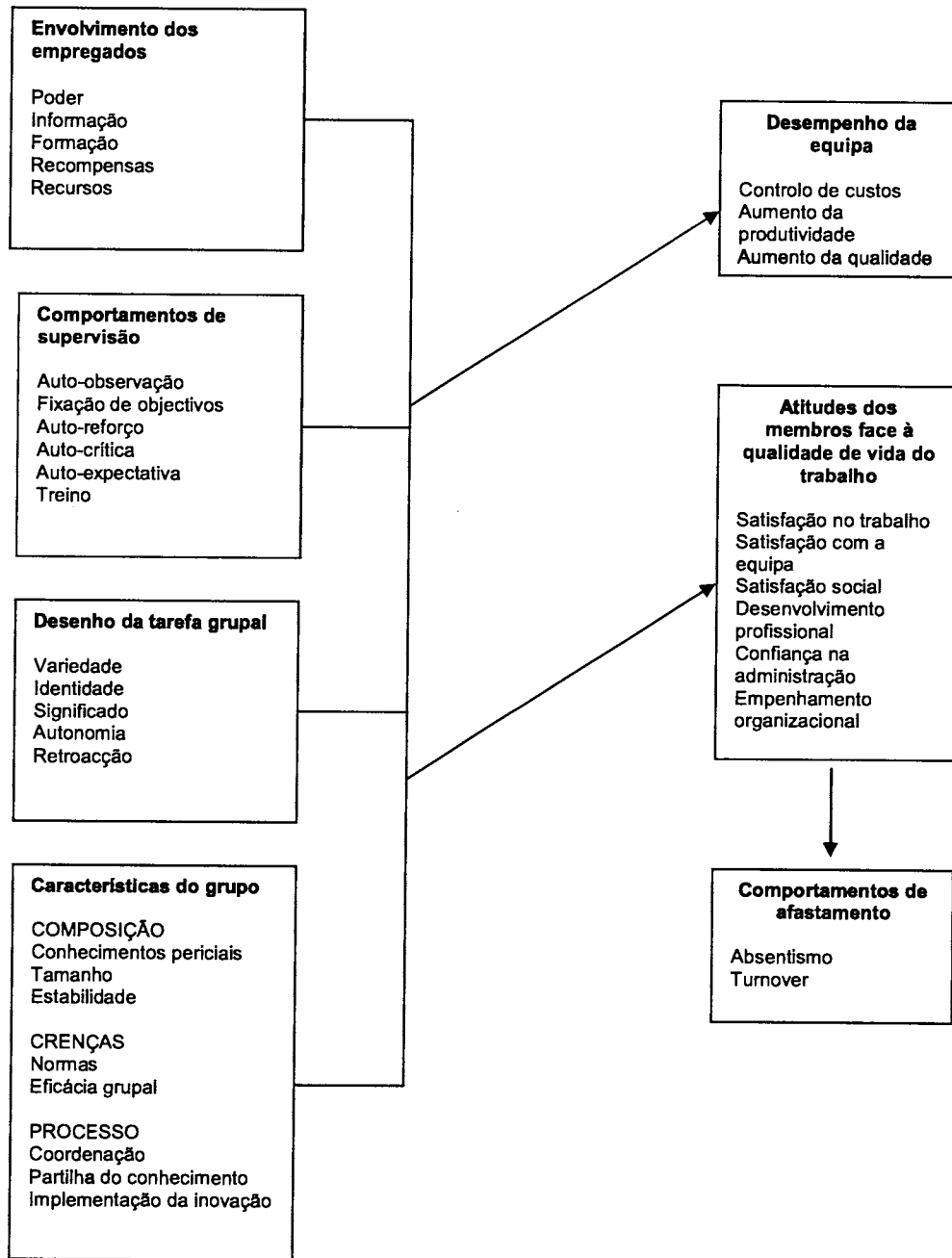
- a) O poder de acção e de tomada de decisões acerca do trabalho e do desempenho da empresa.
- b) Informação acerca dos processos, qualidade, informações providas dos clientes, resultados do negócio, desempenho dos concorrentes, e mudanças organizacionais.
- c) Recompensas ligadas aos resultados do desempenho.
- d) Formação que permita que os trabalhadores desenvolvam o conhecimento necessário ao desempenho.

e) Recursos materiais que permitam aos empregados realizarem o seu trabalho de forma correcta.

O modelo de Cohen é representado está representado a Figura 2.3 (pág. seguinte). Para a autora, é possível que a eficácia do grupo esteja reciprocamente inter-relacionada com o desempenho do colectivo de trabalho. Portanto, uma eficácia grupal mais elevada conduziria a um desempenho mais elevado, e um desempenho mais alto conduziria a uma eficácia mais significativa.

Um outro aspecto a relevar, prende-se com os comportamentos de afastamento, os quais parecem ser influenciados indirectamente através do impacto das equipas autónomas na satisfação dos empregados. O encorajamento de comportamentos de supervisão (auto-avaliação) poderia ter um impacto directo na redução do absentismo.

Estabelecendo agora uma comparação entre o modelo descrito e o modelo de Sundstrom et al. (1990), podemos concluir que o segundo apresenta um cariz mais interactivo entre os diversos factores que o constituem, ou seja, afigura-se-nos mais sistémico, pois todos os elementos mantêm relações retroactivas entre si. O modelo de Cohen parece-nos obdecer a uma lógica linear de causa-efeito, uma vez que as dimensões da eficácia não produzem um efeito de feedback nas quatro determinantes causais do modelo.



Fonte: Adaptado de Cohen, 1994, p. 96.

Figura 2.3. Modelo de eficácia da equipa autónoma

3. Multicompetência e eficácia

Klein (1994) perceciona a multicompetência como uma componente crítica para as equipas autogeridas, pois permite aos elementos do grupo deterem a responsabilidade sobre a tarefa global, e proporciona às organizações o nível de flexibilidade que elas necessitam. A autora acrescenta que muitas das primeiras aplicações das equipas autónomas criaram a expectativa de que todos os elementos do grupo passariam, rotativamente, por todas as tarefas. No entanto, quando os indivíduos são solicitados para desempenharem um leque alargado de tarefas, poderão correr o risco de se tornarem “o homem dos sete ofícios, que não domina nenhum deles”. Klein adverte, porém, que o que é necessário é ter “homens dos sete ofícios” com o conhecimento e competências suficientes para trabalharem proficientemente e melhorarem continuamente a operação global da equipa. Esta perspectiva levou a autora a designar as equipas autónomas como *equipas de pequeno negócio*, pois elas organizam o trabalho e permitem aos trabalhadores usar o conhecimento e as competências como se fossem donos do seu próprio negócio. Se uma equipa é responsável pelas operações diárias, então ela deve possuir suficiente conhecimento das problemáticas económicas, da informação sobre custos, dos critérios e métodos para avaliar propostas de projectos, das capacidades dos equipamentos, etc.

A autora sugere que, habitualmente, o conhecimento de um membro da equipa, sobre uma tarefa específica, se enquadra numa de duas áreas: na *competência operacional* – que inclui a informação sobre a forma de desempenhar a tarefa -, ou na *competência analítica*, a qual envolve uma compreensão dos princípios científicos que estão subjacentes à tarefa. Estes dois tipos de especialização recaem frequentemente em diferentes indivíduos em funções diversas. Existe, ainda, um outro tipo de competência, que seria requerida para integrar múltiplas tarefas cruzadas. Trata-se da *competência de integração*. Esta não necessita de um conhecimento operacional profundo, ou de um conhecimento analítico. Necessita, isso sim, de uma compreensão daquilo que fundamenta o aparecimento de problemas, e de quem é mais capaz de os resolver.

Klein propõe igualmente uma matriz (Fig. 2.4) na qual estão presentes os três tipos de competências descritos, bem como a amplitude de multicompetência requerida, também subdividida em três níveis. No nível rotineiro – tarefas que

exigem um treino mínimo -, todos os elementos da equipa podem substituir qualquer indivíduo ausente. O nível avançado diz respeito aos aspectos do trabalho que se situam para lá de um mínimo aceitável de desempenho rotineiro. Finalmente, o nível de especialização refere-se às actividades reservadas aos elementos que detêm uma longa experiência, ou treino especializado numa tarefa específica.

	ROTINA (treino mínimo)	AVANÇADO (algum treino)	ESPECIALIZAÇÃO (treino significativo)
Competência Operacional			
Competência Analítica			
Competência de integração			

Fonte: Klein, 1994, p.150.

Figura 2.4. Matriz de conhecimentos

3.1. Prós e contras da multicompetência

Klein (*op. cit.*) refere que a multicompetência se torna bastante atractiva para os gestores. Por exemplo, o alargamento das funções conduz a uma maior flexibilidade da força de trabalho, e reduz os tempos mortos, bem como as necessidades das intervenções provenientes de órgãos de apoio (funções *staff*). Por outro lado, eleva a produtividade do trabalho, aumenta as capacidades e diminui os custos, nomeadamente, nas horas extraordinárias. Maior conhecimento também facilita o processo de sugestões para a melhoria contínua. O ganho de competências adicionais pode ainda verificar-se ao nível do enriquecimento vertical da função, o qual conduz a uma maior rapidez na tomada de decisão. Do ponto de vista dos trabalhadores, a multicompetência proporciona empregos menos entediantes, fornece uma oportunidade para aprender coisas novas, e possibilita um controlo sobre o ambiente de trabalho quotidiano. Mas, a força de trabalho poderá vir a sentir-se ameaçada pela necessidade de aceitar maiores responsabilidades, o que

leva alguns indivíduos a desejarem permanecer no exercício das suas tarefas rotineiras e limitadas. A autora adverte ainda para a existência de outras condicionantes adversas, afirmando que o exagero no alargamento e enriquecimento das funções pode aumentar exorbitantemente os custos de formação. Além disso, a constante rotação dos membros do grupo pelas várias tarefas poderá impedi-los de se tornarem proficientes na sua função. A duração desta rotatividade também desempenha um papel determinante na eficiência⁹⁴ do trabalho. Se for muito frequente, a eficiência poderá sofrer danos, pois muitas tarefas necessitam de atingir um certo ritmo. A rotação pouco frequente pode, igualmente, prejudicar a eficiência, quando os elementos da equipa têm de fazer uma reaprendizagem de uma determinada tarefa, gerando, por consequência, uma elevação nos custos de formação.

Finalmente, na perspectiva dos sindicatos⁹⁵, a multicompetência tem aspectos positivos e negativos. Enquanto o aumento da flexibilidade pode significar a oferta de menos empregos, a multicompetência fornece uma oportunidade para alargar a negociação às áreas que tradicionalmente eram vistas como funções de apoio (e.g., engenharia de produção, planeamento da produção, supervisão, etc.).

3.2. Desafios face à mudança constante

Klein alerta para as forças competitivas existentes no ambiente de negócios que envolve a organização, bem como para os efeitos temporais no comportamento do grupo e nas preferências dos indivíduos. Consequentemente, as *equipas de pequeno negócio* necessitam de uma adaptação contínua face às mudanças. Estas mudanças podem ser agrupadas em quatro categorias, a saber:

1. Mudanças nas fronteiras da equipa. A introdução de novas tecnologias pode requerer novas competências, ou eliminar tarefas administrativas. Em casos extremos, a missão global da equipa pode vir a ser alvo de mudanças.
2. Mudanças na constituição da equipa. Dois cenários podem ocorrer: ou os indivíduos assumem novos papéis e adquirem novas competências, ou a

⁹⁴ Para Starbuck (1976), a eficiência traduz a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados, enquanto que a eficácia concerne à medida em que as actividades programadas foram, de facto, realizadas. De um modo mais abstracto, Stoner e Freeman (1986) consideram a eficácia como a realização das coisas mais apropriadas, e a eficiência como uma maneira correcta de fazer as coisas.

⁹⁵ Na realidade portuguesa, assistimos, por vezes, a um discurso algo paradoxal dos sindicatos, quando, por um lado, se queixam do caiz repetitório das tarefas (nomeadamente nos sectores fabris), mas, por outro, mostram uma atitude desfavorável face à policompetência.

equipa acrescenta novos elementos ao colectivo. De igual modo, quando as actividades ou a especialização já não são necessárias, a equipa tem de ser reduzida⁹⁶. Todavia, podem existir situações em que certas pessoas funcionam em regime de trabalho parcial em múltiplas equipas.

3. Alterações no comportamento da equipa. As equipas evoluem ao longo do tempo, à medida que os seus membros ganham experiência na sua e noutras tarefas. Estes padrões temporais têm um certo impacto nas actividades e no desempenho das equipas, facto que, por sua vez, tem efeitos na estrutura e nas interacções entre os elementos da equipa e os outros grupos.
4. Mudanças nas actividades e nas competências dos elementos da equipa. Os indivíduos, à semelhança das equipas, também evoluem ao longo do tempo. Pode haver alterações nas preferências pelo desempenho de tarefas específicas, o que irá ter um impacto nas funções da equipa, como um todo. Adicionalmente, à medida que os indivíduos adquirem novas competências, as fronteiras do grupo podem expandir-se.

Face às múltiplas forças, externas e internas, que exigem uma mudança contínua, Klein aconselha as equipas autónomas a consciencializarem constantemente a necessidade de reavaliarem a sua estrutura. A infra-estrutura organizacional, por seu turno, deve ser suficientemente flexível para apoiar as necessidades constantes de mudança nessas equipas.

4. Estudos empíricos sobre os efeitos da autonomia das equipas em contexto fabril

Goodman, Devadas e Hughson (1988), encetaram uma revisão da literatura empírica sobre equipas de trabalho autónomas e concluíram que as mesmas têm um impacto bastante modesto no desempenho e nas atitudes dos trabalhadores. Assim, a satisfação laboral tende a aumentar, mas o cenário não se repete, quando

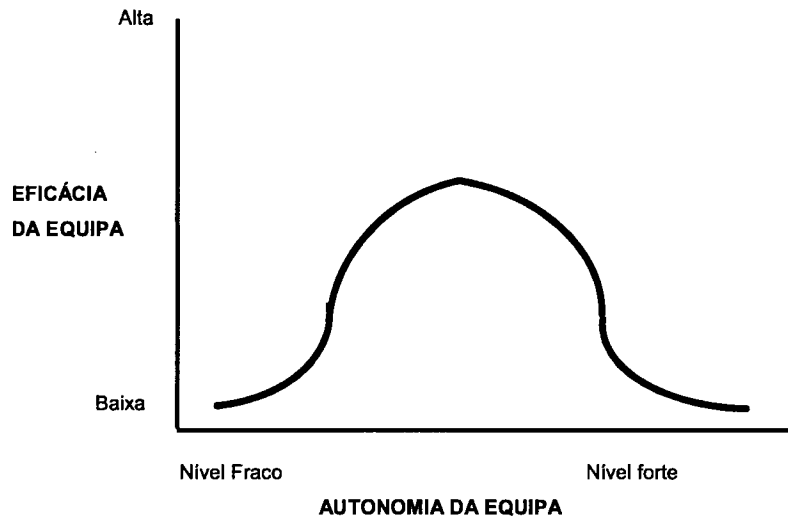
⁹⁶ Hoje em dia, a existência de trabalhadores temporários, recrutados por firmas especializadas, responde com êxito às necessidades de redução ou acrescentamento da constituição das equipas de trabalho. Faremos, na parte empírica da presente tese, referência à presença de trabalhadores temporários em duas das empresas que estudámos. O fenómeno do trabalho temporário leva-nos, desde logo, a colocar a questão relacionada com o tipo de desenvolvimento grupal em equipas cuja constituição e missão possuem um alcance temporal muito limitado. Além disso, quando a "equipa temporária" se constitui, ela tem de atingir os objectivos desde o início da sua laboração, parecendo não haver tempo para percorrer as fases de desenvolvimento grupal mais ligadas aos aspectos sociais. Ou seja, neste âmbito, é exigido à equipa que se concentre directamente nos aspectos técnicos da tarefa. Ora, tendo em conta que as empresas solicitam trabalhadores com experiência nas funções necessárias à laboração, é verosímil aceitar que estes trabalhadores contribuam para levar rapidamente a equipa à fase de trabalho (Wheeler, 1994).

são analisados o empenhamento organizacional e a confiança na administração. No plano dos comportamentos de afastamento – absentismo e turnover -, os resultados mostraram-se inconsistentes. De acordo com Cohen (1994), o ponto crítico para as perspectivas teórica e prática, é que as características específicas de concepção de equipas autónomas podem ter um impacto em certas dimensões da eficácia, mas não tê-lo noutras dimensões. Por exemplo, as características que contribuem para a melhoria da qualidade podem não contribuir para o aumento da produtividade. O autor acrescenta, ainda, que não há uma razão plausível para acreditar que os determinantes do desempenho das equipas autónomas provenham da satisfação laboral e do empenhamento para com a organização. Cohen entende que, de um ponto de vista prático, a implementação de equipas autónomas precisa de sofrer alterações, se o resultado desejado é a melhoria da qualidade, comparativamente à produtividade ou ao empenhamento. Se a intenção for a melhoria em todos aqueles parâmetros, então deverá proceder-se a uma análise complexa da situação. O autor sublinha que são necessários modelos teóricos mais refinados para especificar a relação entre características de concepção das equipas e os resultados.

Quais as condições em que a autonomia pode proporcionar a uma equipa atingir o seu maior grau de eficácia? Esta questão foi levantada por Polley e Van Dyne (1994). Os autores consideram que, quando os resultados das equipas estão ligados a certas variáveis independentes – stresse, autonomia, coesão -, a eficácia deverá ser representada por meio de uma linha curva, na qual o ponto intermédio indica o nível óptimo. Isto poderá ajudar os gestores a tomarem decisões, pois, o excesso de uma determinada variável poderá conduzir a menos eficácia grupal. A Figura 2.5 exhibe o gráfico da eficácia das equipas autónomas.

Polley e Van Dyne diferenciam, nas equipas, a autonomia da tarefa e a autonomia organizacional. A primeira permite às equipas autodirigidas desempenharem as suas actividades autonomamente. A segunda concerne ao elo entre as entradas (inputs) e as saídas (outputs) globais da equipa e o resto da organização. Os autores realçam a ideia de que demasiada autonomia (isto é, autonomia relativamente à restante organização) pode ter um efeito negativo na capacidade da equipa contribuir para a eficácia organizacional, na sua globalidade. E concretizam a sua ideia, afirmando que demasiada autonomia organizacional pode conduzir ao deslocamento de objectivos da equipa, a expensas dos objectivos da

organização. De modo idêntico, demasiada autonomia pode prejudicar a coordenação de entradas, e de saídas de um grupo para outras partes da organização.



Fonte: Adaptado de Polley & Van Dyne, 1994, p.14.

Figura 2.5. Eficácia das equipas autónomas e a moderação das variáveis

Passamos, de seguida, a enunciar alguns trabalhos empíricos que se focaram directamente na realidade das equipas autónomas no em contexto fabril, e nos respectivos efeitos da implementação deste tipo de grupos de trabalho.

4.1. Inovações no trabalho (Walton, 1977)

Walton (1977) reporta-nos a reestruturação de uma fábrica de comida para cães⁹⁷, situada na cidade de Topeka (capital do estado do Kansas, E.U.A.). O sistema de gestão vigente na fábrica, iniciado em 1971, caracterizava-se do seguinte modo:

- 1) Os grupos semiautónomos constituíam a unidade básica de organização do trabalho. Foram constituídos grupos autónomos formados por um número compreendido entre 7 e 14 pessoas. Cada equipa possuía um líder formalmente designado.

⁹⁷ Gaines Dog Food.

- 2) As funções de apoio estavam integradas nas próprias equipas de produção. Ou seja, os serviços de qualidade, de manutenção, não funcionavam independentemente das equipas. Por outro lado, cada membro do grupo era treinado para desempenhar a maioria das operações de manutenção do equipamento fabril.
- 3) As atribuições de cada indivíduo mostravam-se desafiadoras. Cada conjunto de tarefas incluía actividades de alguma complexidade mental (planeamento, resolução de conflitos, expedição de produtos acabados, etc.).
- 4) A rotação dos trabalhadores pelas várias tarefas era obrigatória. A maioria das tarefas operacionais sofriam uma rotação trimestral. No entanto, tarefas como, por exemplo, a embalagem eram alvo de uma rotação ao fim de alguns dias.
- 5) A aprendizagem contínua era recompensada. Inicialmente, havia três níveis de remuneração: aprendizagem inicial, desempenho de uma só tarefa, e desempenho de todas as tarefas da equipa.
- 6) Liderança de cariz facilitador. Os líderes da equipa eram responsáveis pelo desenvolvimento da mesma, e deveriam apoiar a eficácia grupal na obtenção de resultados. Este papel de liderança afigurava-se distinto das funções clássicas de planeamento, direcção e controlo do trabalho dos subordinados.
- 7) A informação sobre as decisões da gestão de topo era constantemente disponibilizada aos operários.
- 8) A diferenciação dos estatutos era mínima. Por exemplo, não havia espaços reservados no parque de estacionamento da fábrica, e existia uma só cafeteria para todos.

Os resultados da investigação levada a efeito por Walton apontam as seguintes constatações:

- a) Poupanças decorrentes da inovação dos grupos autónomos, cujo montante se aproximou de um milhão de dólares por ano. Só no que concerne aos custos de manutenção, foram obtidas reduções da ordem dos 40%.

b) Sob o desenho organizacional dos grupos autónomos, a fábrica atingiu 1,3 milhões de horas-homem sem registar perdas de tempo devidas à existência de acidentes de trabalho. A fábrica iniciou a sua actividade em 1971 e manteve-se durante quatro anos sem acidentes.

c) A qualidade dos produtos atingiu, de forma estável, um nível bastante elevado.

d) Entre os anos de 1971 e 1974, o absentismo manteve-se entre valores compreendidos entre 0,8% e 1,4%.

e) O turnover, reportado ao mesmo período, registou valores próximos de um ponto percentual, em termos anuais⁹⁸.

É de salientar, também, que, durante mais de uma década, a fábrica de Topeka mostrou-se 29 por cento mais produtiva do que as suas congéneres.

Para Walton, o “sistema Topeka” constituiu um ambiente de trabalho total, uma vez que integrou as vertentes física, psicológica e social. O sistema permitiu obter elevados níveis de compromisso dos empregados face ao desempenho laboral.

4.2. Resultados de longo prazo do trabalho de equipas autónomas (Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986)

Kemp *et al.* (1986) deram corpo a um estudo de longo prazo sobre grupos autónomos em ambiente fabril. O desenho deste estudo apresenta características quase-experimentais e foi realizado numa companhia britânica que fabrica produtos de confeitaria destinados ao mercado interno e à exportação.

O papel dos investigadores incidiu na avaliação dos efeitos derivados da implantação de grupos autónomos na fábrica, ao longo de um período de três anos.

O propósito da nova organização do trabalho nesta empresa era fornecer aos operários um grau substancial de autonomia, realizando o trabalho quotidiano com um elevado nível de envolvimento na tomada de decisões operacionais. Os trabalhadores estavam organizados em grupos de 8 a 12 pessoas, cada uma das quais deveria desempenhar oito tipos de tarefas relacionadas com o processo de produção. Os membros dos grupos eram colectivamente responsáveis pela

⁹⁸ Das oitenta pessoas contratadas em 1970, 60% continuavam a trabalhar na fábrica vinte anos mais tarde.

distribuição das tarefas entre os operários, pela consecução de objectivos de produção e pela satisfação de padrões de qualidade e higiene. Além disso, deveriam resolver problemas concretos de produção, registar dados de produtividade, organizar as pausas no trabalho, requisitar matérias-primas, entregar produtos acabados aos armazéns, solicitar, caso fosse necessário, o apoio do departamento de engenharia, e treinar colaboradores recém-admitidos.

Os grupos reportavam directamente a um supervisor de apoio, o qual era responsável por 70 empregados. O seu papel era fornecer o suporte necessário, bem como a orientação para o desenvolvimento de competências técnicas e sociais.

Como dissemos, este estudo possui contornos quase-experimentais (Léon, Cambon, Lumbroso, & Winnikamen, 1980). Integrou quatro condições e três ocasiões de registo de dados quantitativos.

A condição A – o grupo experimental nuclear – incluiu os trabalhadores do turno matinal de uma nova unidade fabril, os quais, desde o início da produção, laboraram no sistema de grupos autónomos. A condição B integrou os trabalhadores do turno vespertino, da nova unidade, que operavam no regime convencional de organização do trabalho, ou seja, era-lhes atribuída uma tarefa específica, e reportavam a um chefe de turno, o qual controlava todos os aspectos relacionados com a produção. Ao fim de um ano, a companhia decidiu estender o formato dos grupos autónomos ao turno vespertino, decisão que decorreu do pedido expresso dos próprios trabalhadores.

As condições C e D constituem dois grupos-controlo, representando os turnos matinal e vespertino numa unidade fabril situada noutra localidade, estando esta organizada segundo um esquema convencional (existência de chefes de turno).

Os dados sobre as atitudes e as percepções dos empregados foram obtidos por intermédio de questionários administrados em momentos diferentes. No caso dos grupos que concernem às condições A e B, os questionários foram preenchidos, respectivamente, 6, 18 e 30 meses, após a implantação dos grupos autónomos. Na condição C não houve qualquer registo de informação, e na condição D foi recolhida informação num único momento: aos 6 meses.

Foram também obtidos dados sobre o turnover e a produtividade, e, ao longo do estudo, foram realizadas visitas periódicas a fim de observar o progresso no trabalho. Os investigadores também entrevistaram os operários e os supervisores. Por consequência, o estudo de Wall et al. lidou com seis variáveis: percepção de autonomia no grupo de trabalho, satisfação laboral intrínseca, satisfação laboral extrínseca, motivação intrínseca do trabalho realizado⁹⁹, compromisso organizacional, e saúde mental.

Em termos globais, os resultados indicam um efeito substancial e duradouro na satisfação laboral intrínseca dos trabalhadores e um efeito de cariz mais temporário na satisfação extrínseca. A estruturação dos grupos em regime de autonomia não mostrou consequências relevantes nem para a motivação intrínseca (auto-estima e auto-eficácia) nem para os índices de produtividade.

Ao nível organizacional, porém, algumas melhorias na produtividade foram alcançadas através da eliminação das posições ocupadas pelos chefes de turno. Quanto ao turnover – e contrariamente àquilo que fora previsto –, sofreu aumentos na sua taxa. Aqui, há a registar que o número elevado de saídas da empresa constituiu uma consequência da organização do trabalho em grupos autónomos. Os autores confirmaram esta aceção por intermédio das entrevistas aos supervisores e aos operários. Os primeiros estavam perfeitamente conscientes que houve empregados que abandonaram a empresa, mas não o teriam feito se o trabalho se tivesse mantido nos moldes convencionais. A este propósito, acrescenta-se que, aquando do início da produção na nova unidade fabril, verificaram-se níveis elevados de stresse e de conflitos interpessoais, devidos às dificuldades dos trabalhadores em lidarem com um novo sistema de organização laboral.

Não obstante a melhoria da satisfação laboral intrínseca, ligada à implementação de um novo desenho do trabalho, as conclusões deste estudo apontam também para a não afectação expressa do compromisso organizacional e dos índices de saúde mental.

Em termos globais, tanto os operários como os supervisores apreciaram positivamente o sistema de trabalho estruturado em grupos autónomos.

⁹⁹ A motivação intrínseca tem a ver com os níveis de auto-estima e auto-eficácia decorrentes do exercício dum certo tipo de funções. A satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca relacionam-se, respectivamente, com os factores motivadores e com os factores higiénicos concebidos por Herzberg (1991) na sua Teoria Bi-factorial.

4. 3. Efeitos comportamentais do trabalho em grupos autónomos (Cordery, Mueller, & Smith, 1991)

Um outro estudo longitudinal sobre grupos autónomos debruçou-se sobre os efeitos deste tipo de configuração organizacional numa fábrica de refinação de minerais cujas instalações foram construídas de raiz. Desde o início da laboração desta fábrica estiveram envolvidos dez grupos autónomos, formados por cerca de 12 empregados. Tal como nos grupos inerentes aos estudos citados nos pontos 4.1. e 4.2., também aqui a responsabilidade colectiva na tomada de decisão incluía aspectos, tais como: papéis administrativos, preservação da segurança e limpeza, planeamento de operações, determinação de prioridades no trabalho em curso, requisição de matérias-primas, e sugestões para a contratação de novos empregados. À semelhança dos estudos anteriores, o papel dos supervisores de primeira linha¹⁰⁰ era exercido numa óptica de “gestão de fronteiras” (Cummings, 1978), isto é, ajudar os grupos a atingirem os seus objectivos fornecendo-lhes informação, treino e outros recursos.

Paralelamente ao desenvolvimento da autonomia grupal, a polivalência constituiu uma outra vertente da estruturação do trabalho, pretendendo-se alcançar um nível destacável de rotação nas tarefas.

O estudo levado a efeito por Cordery et al. abrangeu um período de dois anos, e partiu de duas hipóteses principais, a saber: a) os empregados inseridos em grupos autónomos reportariam níveis de satisfação laboral mais elevados, maior compromisso organizacional, e mais confiança na gestão de topo, dos que os empregados que trabalhavam em tarefas tradicionalmente estruturadas; b) Os empregados dos grupos autónomos mostrariam níveis de absentismo e de turnover mais baixos, relativamente aos operários inseridos em grupos convencionais.

Os autores utilizaram dois questionários para medirem, respectivamente, a percepção das características intrínsecas do trabalho, a percepção da autonomia inerente ao desempenho dos papéis funcionais, e a satisfação extrínseca com o trabalho executado. Os dados sobre o absentismo e o turnover foram recolhidos a partir dos registos disponibilizados pela empresa.

¹⁰⁰ *First-line supervisors*, no original.

Os questionários foram administrados em dois tempos: 8, e 20 meses, a seguir ao arranque dos grupos autónomos. Os resultados mostram que os empregados inseridos em grupos autónomos revelaram atitudes mais favoráveis face ao trabalho, comparativamente aos seus pares dos grupos convencionais. No entanto, e tal como acontecera no estudo realizado por Wall *et al.*, também aqui os níveis de turnover evidenciaram uma subida, relativamente aos grupos não autónomos.

No que respeita ao compromisso organizacional, os resultados apresentam diferenças com aqueles que emanam do estudo de Wall e colaboradores (1986). Na verdade, o compromisso organizacional mostrou valores mais elevados para os grupos autónomos do que para os grupos convencionais.

Para Cordery *et al.*, a investigação que realizaram na fábrica de refinação de minerais confirma a influência positiva dos grupos de trabalho autónomos. Tendo em conta que as organizações empresariais são cada vez mais orientadas por forças económicas e tecnológicas que geram uma estrutura hierárquica mais achatada, e uma maior flexibilidade na estrutura do trabalho, as evidências decorrentes dos resultados obtidos no estudo mostram-se, segundo o ponto de vista dos autores, encorajadores para a implantação de grupos que desfrutem da prerrogativa relacionada com a responsabilidade pela tomada de decisão operacional no contexto da produção.

4.4. Grupos semiautónomos¹⁰¹ na indústria pesada (Pearson, 1992)

Por último, reportamos um estudo longitudinal na área dos grupos semiautónomos, desta feita em oficinas da indústria pesada ferroviária. Na instalação fabril em causa eram construídas e reparadas locomotivas e carruagens, sendo que, na ocasião em que teve lugar o estudo, trabalhavam nesta unidade industrial cerca de novecentos operários. Antes do estudo, o pessoal operava num contexto mecanicista. Este contexto é caracterizado por Burns e Stalker (1992) como sendo aquele que possui um conjunto de regras e procedimentos bem

¹⁰¹ Os autores utilizam a designação *grupos de trabalho semiautónomos*, mas consideram-nos como equipa autogeridas ou equipas de trabalho autodirigidas. Por isso, recorrem também ao termo *grupos autónomos*. Notamos, todavia, que os grupos semiautónomos são concebidos por Liu (1983) como aqueles que sofrem um processo evolutivo, passando por várias etapas a que correspondem diferentes graus de autonomia, a saber: grau 1 - *Tomada da responsabilidade da autonomia interna do grupo pelos seus membros*; grau 2 - *Redefinição das fronteiras do grupo*; grau 3 - *Interacção com o ambiente*; grau 4 - *Responsabilidade pela evolução futura do grupo*. Podemos ver nos quatro graus definidos por Liu uma manifestação do processo de desenvolvimento grupal, que apresenta algumas semelhanças com o modelo de Hut e Molleman (1998).

definidos, conjuntamente com uma clara hierarquia da autoridade. Assim, os supervisores estavam incumbidos de controlar os operários nos seus postos de trabalho e registar as ausências. A comunicação era tipicamente descendente, cabendo aos supervisores a gestão das operações e a transmissão de todas as instruções.

Esta empresa haveria de passar, depois, por um processo de reestruturação do trabalho, formando grupos de trabalho, designados pelos autores como “grupos participativos”. Pearson (1992) limitou o seu estudo a cerca de 30 grupos, os quais representam aproximadamente 50% das oficinas. Dos 30 grupos, uma parte era constituída por grupo autónomos, e outra parte por grupos não autónomos. Um dos questionários administrados aos trabalhadores destes grupos teve origem na realização de algumas reuniões do autor com os operários. Nessas reuniões foi-lhes perguntado quais os problemas com que se debatiam no dia-a-dia.

O procedimento desta investigação passou pela aplicação do questionário em dois momentos: antes e depois da introdução das novas práticas de trabalho (participativas). As respostas perceptivas, afectivas, e comportamentais dos grupos foram obtidas mediante a aplicação de vários questionários, tendo-se obtido registo das seguintes medidas: *percepções do papel desempenhado, motivação laboral, satisfação laboral, produtividade, frequências de acidentes, turnover, e absentismo*. O *poder de decisão*, e as *características da tarefa*, constituem outras variáveis observadas neste estudo.

Depois do tratamento estatístico dos dados recolhidos, o autor chegou às conclusões que, a seguir, se enumeram:

- aumento significativo do envolvimento na tomada de decisões nos grupos autónomos;
- ocorrência de algum enriquecimento de funções naqueles grupos;
- as respostas perceptivas e afectivas (percepções do papel, motivação e satisfação laborais) levaram a concluir que os grupos não autónomos registaram menores valores na clareza do papel exercido, bem como na motivação e na satisfação;

- as respostas comportamentais também traduzem algumas diferenças entre os dois tipos de grupos. No que se refere à produtividade, os resultados permitiram concluir que, na primeira metade do estudo, os valores dos grupos autónomos e não autónomos não eram significativamente diferentes. Contudo essa diferença instalou-se no período subsequente. Quanto aos acidentes, não se verificou, durante o estudo uma mudança significativa nas taxas dos grupos autónomos. Mas, em contrapartida, os acidentes foram mais frequentes nos grupos não autónomos. Para o autor, estes resultados eram esperados, uma vez que os grupos autónomos incluíam os aspectos ligados à segurança, nos seus períodos de discussão. No que concerne ao turnover, o estudo teve uma oportunidade muito limitada para examinar a influência do sistema autónomo no processo de retenção de pessoal na empresa. Por fim, o absentismo registou, nos grupos não autónomos, um aumento significativo.

Em termos conclusivos, Pearson afirma que as evidências traduzidas no seu estudo permitem aplicar os sistemas sociotécnicos em contextos industriais. Posicionando-se na realidade da empresa que estudou, o autor acrescenta que uma simples reestruturação do trabalho – a realização de reuniões semanais entre os membros de um grupo e os seus supervisores – produziu um impacto substancial na percepção da tomada de decisão, no alcance das tarefas, na clareza dos papéis, na satisfação laboral, na produtividade, e na presença no trabalho, para além de instilar uma clima de trabalho mais seguro.

PARTE II

Estudo empírico de grupos autónomos em
três empresas da indústria de
componentes para automóveis

Capítulo III

Metodologia do estudo e primeira fase da investigação

Capítulo III

Metodologia do estudo e primeira fase da investigação

1. Método

A presente investigação tem como objectivo geral, a *explicação teórica sobre o fenómeno da autonomia das equipas de trabalho no contexto fabril e as suas implicações ao nível técnico e social*.

Este objectivo é, na nossa opinião, incompatível com uma metodologia de raiz positivista, ou seja, não podemos dissociar-nos do contexto em que decorre a investigação. Para Guba e Lincoln (1994) o comportamento humano, contrariamente aos objectos físicos, não pode ser percebido sem a referência aos significados e propósitos que os actores humanos ligam às suas actividades. Por outro lado, as descobertas seriam criadas através da interacção entre o investigador e o fenómeno. Tais descobertas, apresentam-se como invenções da mente humana, sujeitas ao erro (Guba & Lincoln, *op. cit.*). Anzieu (1984) chega mesmo a afirmar que a objectividade na investigação social é uma ilusão técnica.

Também Arrow, McGrath e Berdahl (2000) opõem dois paradigmas na investigação social, nomeadamente no estudo dos pequenos grupos. O primeiro paradigma provém da lógica positivista – reducionista e analítica -, que predominou no séc. XX. O paradigma tradicional – assim denominado pelos autores – tenta medir e comparar níveis médios de variáveis dependentes específicas, num certo ponto do tempo, fazendo-o em relação a conjuntos de casos que são expostos às condições experimentais com diferentes níveis de variáveis independentes. Quando os investigadores usam a variante correlativa desse paradigma, estão a medir os níveis de duas ou mais características, avaliando depois o grau no qual essas características covariam nos casos, num dado momento. Arrow *et al.* assinalam que uma larga proporção de investigações sobre grupos, realizadas durante o séc. XX, tanto na psicologia social como noutros campos, foi levada a efeito no âmbito do paradigma positivista, o qual, segundo os autores citados, enfatiza sobremaneira a experimentação laboratorial como estratégia privilegiada de pesquisa.

Em oposição a este paradigma, os autores propõem a abordagem dos sistemas dinâmicos, de que os grupos são exemplo, enveredando, então, pelo estudo de um sistema complexo de elementos interactivos. Ou seja, trata-se de seguir a trajectória

das variáveis de nível do sistema, examinando os seus padrões qualitativos, e relacionando estes com: a) as regras de interacção entre os componentes do sistema; e b) com os aspectos do contexto grupal. Portanto, no paradigma da complexidade o investigador procura a operação do sistema total, à medida que ele se torna evidente por intermédio das variáveis emergentes. Não se trata de obter efeitos causais directos de características individuais específicas do sistema noutro tipo de características. Neste paradigma é relevante a interacção dos elementos entre si, sendo que os atributos dinâmicos destes elementos, e as suas interacções no sistema, são variáveis interdependentes, que não podem ser decompostas em variáveis independentes e variáveis dependentes.

Assim sendo, a nossa abordagem empírica seguirá o pressuposto de que os membros de um grupo interagem entre si e com outras pessoas, num determinado contexto. Este tipo de interacções gera mudanças nas equipas, nos seus elementos e nos respectivos ambientes, em moldes mais complexos do que aqueles que são captados pelas perspectivas baseadas nas relações de causa e efeito (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005).

As nossas opções metodológicas, no campo da Psicologia das Organizações, poderão ser, também, reportadas à abordagem subjectiva dos pressupostos sobre a natureza das Ciências Sociais, estabelecidos por Burrell e Morgan (1994).

Se pretendêssemos estudar os grupos de trabalho, seguindo a abordagem objectiva, estaríamos interessados em formular leis e princípios gerais. Porém, não o faremos, pois as organizações – e os grupos que a constituem – surgem, do nosso ponto de vista, como uma rede de pressupostos e significados intersubjectivamente partilhados. Assim, a produção de conhecimento nas Ciências Sociais parece, a nosso ver, fazer mais sentido quando remetida para um processo de construção e reconstrução de hipóteses explanatórias (Hawkins, 1995).

De acordo com Guba e Lincoln (*op. cit.*) um determinado paradigma - sendo um conjunto de crenças básicas - representa simplesmente a visão mais informada e sofisticada que a imaginação dos seus proponentes disponibilizou, em função do modo que escolheram para responder às três questões fundamentais, a saber: *qual é forma e a natureza da realidade?* (questão ontológica); *o que é que pode ser conhecido?* (questão epistemológica); e *como poderá o investigador trabalhar, no sentido de descobrir aquilo que acredita que pode ser conhecido?* (questão

metodológica). As respostas, segundo os autores, constituem *construções humanas*. Ou seja, o conhecimento e a verdade são criados pela mente, no sentido em que não existe uma realidade objectiva para descobrir¹⁰². A realidade seria expressada - entenda-se, construída - por intermédio de uma variedade de símbolos e sistemas de linguagem; por outro lado, ela poderia ser alongada e moldada, de forma a ajustar-se aos actos intencionais dos agentes humanos (Schwandt, 1994). O construtivismo constitui-se, então, como um paradigma alternativo que se deslocou de um realismo ontológico para um relativismo ontológico (a natureza do real é inacessível).

Tendo por base as questões acima mencionadas, Guba e Lincoln (idem) caracterizam o construtivismo do seguinte modo:

- Ontologia: *relativista*. As realidades são apreensíveis sob a forma de construções mentais, múltiplas e intangíveis, sendo baseadas social e experimentalmente. Apresentam-se como específicas na sua natureza e dependentes, na forma e no conteúdo, das pessoas ou grupos que sustentam as construções. Estas não são mais, ou menos, verdade, em termos absolutos; são, simplesmente, mais, ou menos, informadas e/ou sofisticadas. As construções são alteráveis.

- Epistemologia: *transaccional e subjectivista*. O investigador e o objecto da investigação estão ligados interactivamente e, por isso, as “descobertas” são literalmente criadas à medida que a pesquisa decorre.

- Metodologia: *hermenêutica e dialéctica*. A natureza variável das construções sociais sugere que as construções individuais podem ser refinadas somente através da interacção entre o investigador e os actores. Tais construções são interpretadas e comparadas segundo um processo dialéctico. O objectivo final seria obter uma construção consensual, que se apresenta como mais informada e sofisticada que qualquer outra das construções anteriores. A este propósito, podemos referir, por exemplo, os vários modelos sobre a eficácia grupal, que se foram construindo uns sobre os outros, dialecticamente.

Guba e Lincoln (*cit. in* Schwandt, 1994) caracterizam as construções como tentativas de interpretação da experiência, tendo em conta o campo de informação

¹⁰² Platão considerava a existência dessa realidade. Contudo, dessa realidade, só teríamos ideias ou arquétipos das coisas, representadas pelas sombras na Alegoria da Caverna. Para os construtivistas, porém, a realidade não é redutível a um princípio essencial; ela afigura-se-nos como pluralista e plástica.

disponível para o “construtor”. Trata-se de tentativas sistemáticas e colectivas de alcançar um acordo sobre uma situação de carácter científico.

Posto isto, optámos por seguir a via das metodologias qualitativas, apoiando-nos num *estudo de caso múltiplo* (Yin, 1994), que incide na realidade de três empresas do ramo automóvel, cuja organização do trabalho se fundamenta na existência de equipas autónomas. Trata-se, como afirma Yin (*op. cit.*), da tentativa de descrição de um mesmo fenómeno (no nosso caso, a autonomia dos grupos de trabalho e os seus efeitos ao nível técnico e social). Hartley (2004) sublinha, ao referir-se aos estudos de caso, a vertente do contexto, afirmando que o objectivo desta *estratégia de investigação* (o autor prefere este termo à palavra *método*) é fornecer uma análise do contexto e dos processos que tornam mais claras as questões teóricas a serem estudadas. O autor complementa a sua ideia, considerando os estudos de caso propícios à compreensão do modo como o contexto organizacional e ambiental influenciam os processos sociais. O autor aponta, também, aos estudos de caso, a função de *construtores de teoria*.

A nossa opção pela metodologia de *estudo de caso* prende-se com os três aspectos que Yin (1994) atribui a este tipo de estudos, a saber:

- a tentativa de perceber como é que os actores constroem a realidade – a autonomia, no contexto fabril - (têm relevância as questões “como” e “porquê”);
- o facto de o investigador não ter controlo sobre os acontecimentos observados;
- e o foco da investigação se centrar num fenómeno contemporâneo: equipas autónomas em ambiente industrial¹⁰³.

Os três casos que nos propomos estudar constituem o suporte para o desenvolvimento teórico sobre a autonomia grupal, incidindo numa vertente *explanatória*.

É da interacção que estabeleceremos com os colaboradores das empresas a estudar que resultará uma explanação teórica sobre o fenómeno da autonomia concedida às equipas de trabalho no contexto da indústria de componentes para automóveis. A interacção que acima referimos desenrolar-se-á, no âmbito do estudo de caso múltiplo, em duas fases de investigação: a primeira, envolvendo a observação naturalista (que espontaneamente propiciou situações de entrevista não

¹⁰³ Acrescente-se que o estudo de caso nos propicia também uma forte contextualização na investigação sobre os grupos de trabalho. A este propósito, recordamos McGrath (1991) ao assinalar que a investigação sobre grupos não tem dado importância aos contextos físico, temporal e social (e.g., organizacional) nos quais os grupos existem. Para o autor, as evidências empíricas sobre os grupos têm sido alcançadas sob condições despidas do respectivo contexto.

estruturada) e a análise de documentos; a segunda, implicará a realização de entrevistas semiestruturadas.

Vários autores (e. g., Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) propõem que os estudos de caso comecem pela enunciação das questões subjacentes à investigação que se pretende levar a efeito. No presente estudo, são formuladas as questões seguintes:

- a) *Como é que os operadores fabris e os respectivos superiores hierárquicos (supervisores e directores de produção) vivenciam o fenómeno da autonomia concedida aos grupos de trabalho? Sentem, verdadeiramente, a existência dessa autonomia? O que é que ela significa para os vários actores?*
- b) *Qual a percepção dos actores sobre os indicadores de produtividade (e.g., nº de peças produzidas) e de qualidade (e.g., nº de peças defeituosas), depois de os grupos passarem a trabalhar em regime de autonomia?*
- c) *Quais as implicações ao nível técnico do funcionamento dos grupos em regime de autonomia? Como são vivenciadas pelos actores fabris?*
- d) *Quais as implicações ao nível social do funcionamento dos grupos autónomos?*
- e) *Segundo a percepção dos intervenientes directos, e das suas chefias, como é que se conciliam os aspectos técnicos e os aspectos sociais para se atingirem bons resultados operacionais e um bom relacionamento no trabalho?*
- f) *Que tipo de modificações no relacionamento entre operadores se registaram depois de passarem a trabalhar em equipas autónomas?*
- g) *O bom funcionamento das equipas autónomas é percebido como algo que está relacionado com a existência dum líder formal nos grupos de trabalho?*

Eisenhardt (1989) recomenda que o investigador, depois de definir as questões da sua pesquisa, percorra os passos seguintes, durante o processo de construção da teoria a partir de um estudo de caso:

- seleccionar os casos por intermédio da amostragem teórica;
- utilizar vários métodos de recolha de dados;
- sobrepor a recolha de dados à respectiva análise;
- proceder primeiramente a uma análise direccionada para o interior de cada caso, e só depois procurar padrões por meio da análise intercasos;

- comparar sistematicamente a moldura de relações categoriais emergentes em cada caso, a fim de verificar se essa moldura se ajusta aos dados;
- comparar a moldura teórica obtida com a literatura similar e com a literatura conflitual;
- terminar o processo quando for atingida a saturação teórica.

Stern (*cit. in* Búrca & McLoughlin, 1996) identifica três passos principais que contribuem para o desenvolvimento da teoria emergente: a) redução do número de categorias, comparando categoria a categoria, no sentido de verificar se elas se aglomeram; b) amostragem selectiva da literatura; e c) amostragem selectiva dos dados. Búrca e McLoughlin (*op. cit.*) consideram que a redução de categorias e a amostragem selectiva da literatura podem ser encarados como processos indutivos. Por seu turno, a amostragem selectiva dos dados compromete-se com aspectos dedutivos, uma vez que as categorias já diferenciadas vão ser posteriormente verificadas.

1.1. Contexto do estudo empírico

O presente estudo reporta-se ao contexto da Indústria de Componentes para Automóveis, abordando três empresas cujos produtos são, respectivamente, os seguintes: cabos de aço, capas para assentos, e rotores para direcções assistidas. Porquê, concretamente, estas três empresas? Porque ambas implementaram um desenho grupal baseado em equipas de trabalho autónomas e esse é, como vimos, o centro de interesse da investigação a que demos corpo.

Duas destas empresas estão situadas no distrito do Porto e uma no distrito de Aveiro.

De acordo com Lobo e Melo (2002) o cluster automóvel em Portugal é constituído por um núcleo que é designado por *Fabrico de Componentes Modulares*. Este núcleo conta com o contributo das seguintes actividades industriais: Electrónica (comando e navegação), Electrónica Áudio, Sistemas Eléctricos, Fundição de Ferro, Aço e Alumínio, Curtumes, Borrachas/Plásticos, Madeira e Cortiça, Têxteis Técnicos, e Vidro.

Em 2006 trabalhavam na Indústria de Componentes para Automóveis em Portugal cerca de 40 000 pessoas. No mesmo ano, a facturação deste sector atingiu a cifra de 4 635 milhões de euros. Ainda reportando-nos ao ano de 2006, é de

relevar que a maior parte da produção desta indústria de destinou à exportação (79,8%). O valor remanescente encaminhou-se para o mercado interno. Este mercado era suportado pelas linhas de montagem das seguintes marcas construtoras: GM Portugal, Mitsubishi Fuso Trucks Europe, PSA – Peugeot Citroën, Toyota Caetano, e VW Autoeuropa.

1.2. Equipas observadas

Nos três estudos de caso da presente dissertação, a unidade de análise é, como dissemos, o *grupo de autónomo de produção*. O contexto é o da indústria de componentes para automóveis, sector de actividade onde, mais intensamente, se registam inovações ao nível da estrutura e do funcionamento organizacionais. Por outro lado, a introdução de equipas autónomas é também muito mais frequente nesta indústria.

No presente texto iremos designar as três empresas, respectivamente, como Caso 1, Caso 2, e Caso 3. No que respeita às equipas observadas, utilizaremos as letras maiúsculas A, B, e C, para nos referirmos aos grupos de trabalho em cada empresa. Assim, o algarismo 1 representa a empresa do Caso 1, e a letra A significa que se trata da primeira equipa que observámos nessa fábrica. A segunda equipa observada nessa empresa será designada pela referência *1B* e a terceira pela referência *1C*. Aplicar-se-á o mesmo esquema às equipas dos Caso 2 e do Caso 3.

Outro aspecto importante prende-se com a selecção das equipas a observar. Foi nossa intenção procurar, junto dos nossos interlocutores directos – Responsáveis de Produção -, as equipas com melhores resultados ao nível da produtividade e da qualidade. Esta estratégia está relacionada com algumas questões do presente estudo, nomeadamente, as que concernem às alterações da produtividade e da qualidade, decorrentes da implementação de equipas dotadas de autonomia, e a consecução de bons resultados operacionais com base na conciliação dos aspectos técnicos e sociais. No entanto, no Caso 3, como veremos mais à frente, os critérios de selecção das equipas, obedeceram a outros factores.

A composição das equipas do Caso 1 e os anos de experiência dos operadores são apresentados na Tabela 3.1. De notar que os anos de experiência na função referem-se ao período que se iniciou com a entrada do colaborador na empresa.

Tabela 3.1. Equipas observadas na empresa 1

Equipa A		Equipa B		Equipa C	
Elementos	Anos de experiência	Elementos	Anos de experiência	Elementos	Anos de experiência
Team Leader	12	Team Leader	9	Team Leader	3,5
A	4	A	3	A	10
B	9	B	6	B	7
		C	4	C	2
		D	6	D	6,5
		E	4	E	6
		F	6	F	3
		G	5,5		
		H	4		
		Abastecedor*	0,5		

* Em regime de trabalho Temporário

No que respeita ao Caso 2, as equipas designam-se, no contexto da fábrica, por Grupos Autónomos de Produção (GAP's). Dois dos GAP's observados nesta empresa executam a tarefa de costura dos componentes das capas para os assentos de automóvel. Estas equipas trabalham em células, com fronteiras bem definidas. O outro GAP observado – mais à frente designada por 2B - encarrega-se de uma tarefa de corte dos tecidos. A constituição das equipas, bem como a sua caracterização em termos de tempo de experiência dos respectivos elementos, encontra-se descrita na Tabela 3.2. À equipa C (costura de capas), a fábrica atribuiu o estatuto de *equipa modelo*. Esta equipa trabalha de acordo com normas que a empresa pretende ver repercutidas, futuramente, nos restantes grupos de trabalho.

Tabela 3.2. Equipas observadas na empresa 2

Equipa A		Equipa B		Equipa C	
Elementos	Anos de experiência	Elementos	Anos de experiência	Elementos	Anos de experiência
Líder do GAP	6	Líder do GAP	6	Líder do GAP	10
A	6	A	6	A	7
B	6	B*	1 semana	B	10
C	7	C*	1 semana	C	13
D	6	D*	1 semana		
E	6	E	12		
		F	7		
		G	6		
		H	15		
		I	8		

* Em regime de trabalho temporário

Tendo em conta as questões da presente investigação, solicitámos à empresa a oportunidade de observar esta equipa. As equipas A e B foram escolhidas aleatoriamente.

Por sua vez, as equipas observadas na empresa 3 encontram-se descritas na Tabela 3.3.

Tabela 3.3. Equipas observadas na empresa 3

<i>Equipa A</i>		<i>Equipa B</i>		<i>Equipa C</i>	
<i>Elementos</i>	<i>Anos de experiência</i>	<i>Elementos</i>	<i>Anos de experiência</i>	<i>Elementos</i>	<i>Anos de experiência</i>
Facilitador	2	Facilitador	3	Facilitador	3
A	3	A	4	A	3,5
B	3	B	4	B	3,5
C	4	C	3,5	C	4
D	3	D	3	D	3,5
E	2	E	3	E	3
F	2	F	3,5		
G	2				
H	4				
I	3				
J	4				

A primeira dessas equipas é constituída por 11 elementos e executa um conjunto de tarefas distintas das que são desempenhadas pela segunda e terceira equipas, as quais apresentam uma composição com menor número de operadores.

De notar, ainda, que, ao contrário das empresas 1 e 2, não existiam no caso 3 operadores em regime de trabalho temporário.

A opção pela observação da equipa A teve a ver com o facto de ter sido a primeira a ser implementada em regime de autodirecção¹⁰⁴. A equipa B foi observada tendo em conta que labora numa área fabril distinta da que está cometida à equipa A. Quanto à equipa C, o critério de selecção radica exclusivamente no facto de laborar no turno da tarde.

Acrescente-se que todas as equipas na fábrica têm atribuído um técnico (pertencente à secção de Manutenção) para responder às situações de avarias.

¹⁰⁴ Substituímos aqui o termo *autonomia* por *autodirecção*, pois, como se verá mais à frente, nesta empresa os grupos de trabalho designam-se *equipas autodirigidas*.

2. Primeira fase da investigação: estudo exploratório

2.1. Objectivo específico

Foi nossa intenção, nesta fase da investigação, estabelecer um primeiro contacto com a realidade vivida pelos actores que desempenham os respectivos papéis profissionais no contexto laboral das equipas autónomas industriais. Ou seja, encetámos uma primeira relação com as empresas que serviram de base ao nosso estudo empírico, bem como com algumas equipas de trabalho. Por conseguinte, um dos objectivos desta fase é obtermos informação variada sobre a estrutura e funcionamento, quer das organizações, quer do modo como as equipas laboram, a fim de nos apercebermos das condições técnicas (e.g., layout das linhas de produção) e sociais em que o trabalho está organizado, bem como captar uma primeira impressão sobre o modo como os operadores pensam e sentem as questões ligadas às novas tarefas que advieram da cedência de autonomia.

Um outro objectivo da primeira fase de investigação tem a ver com o estabelecimento de categorias decorrentes da informação recolhida (Glaser, 1978; Glaser & Strauss, 1967).

2.2. Técnica de recolha dos dados

No nosso trabalho, a unidade de análise é, como dissemos, o grupo autónomo de produção inserido na indústria de componentes para automóveis. Foram, por isso, estudados vários grupos, que fazem parte de três empresas (três casos) que detêm equipas autónomas de produção.

Para recolhermos a informação necessária à primeira fase da investigação, adoptámos a técnica de *observação naturalista*, a *entrevista não estruturada* (Alonso, 1995; Mucchielli, 1991), e a *análise de alguns documentos* que nos foram facultados pelos nossos interlocutores nas três empresas. Esta informação documental (por exemplo, news-letters, procedimentos operacionais, organigramas, etc.) ajudou-nos a perceber, com mais acuidade, os respectivos modos de estruturação e de funcionamento das organizações em causa.

Para Steyaert e Bouwen (2004) a investigação qualitativa visa, na sua essência, o desenvolvimento de conceitos, os quais conseguem captar a riqueza dos dados gerados. A interacção entre o investigador e os sujeitos constitui uma das tácticas

para se obter um conjunto de dados empíricos que constituem a base da conceptualização. A observação e a descrição do comportamento dos actores no seu contexto natural¹⁰⁵ – *observação naturalista* - constitui, assim, uma técnica privilegiada para estabelecer uma relação entre as variáveis que aí estão presentes (Shaughnessy & Zechmeister, 1997).

Com o estudo exploratório (primeira fase da investigação) pretendemos atingir, para além dos objectivos já enunciados, uma percepção sobre o tipo de fronteiras que as equipas de trabalho mantêm com a envolvente organizacional. Por outro lado, é nosso desígnio confrontarmo-nos com novas questões para o processo de investigação, e obter informação relevante para elaborar um guião de uma entrevista semiestruturada, a realizar junto de alguns Operadores, Supervisores e Responsáveis de Produção¹⁰⁶.

Voltando agora à temática da observação, Fraisse (1970) entende que esta serve para a verificação atenta dos fenómenos sem vontade de os modificar. Léon, Cambon, Lumbroso, e Winnykamen (1980) definem a *observação* como “a acção de considerar e de registar os comportamentos de um sujeito ou de um grupo de sujeitos sem alterar a sua espontaneidade” (p. 152). Ora, no nosso caso, trata-se, justamente, de observar os grupos de trabalho no seu contexto natural, evitando, tanto quanto possível, perturbar os seus modos de funcionamento habitual.

A técnica da observação decorre do próprio estudo de caso, e apresenta, segundo Nason e Golding (1998) as seguintes vantagens:

- É mais discreta e permite menor influência do investigador nos dados recolhidos.
- É mais sensível às variações do contexto.

Yin (1994), contudo, aponta às observações alguns pontos fracos, a saber: consumo elevado de tempo, restrição no seu alcance, reflexibilidade (o comportamento poderá ser diferente, devido ao facto de o sujeito estar a ser observado).

Registámos algumas conversas que tivemos com os operadores, no decurso da observação dos grupos, bem como alguns extractos da comunicação estabelecida

¹⁰⁵ Um contexto natural “é aquele em que o comportamento ocorre habitualmente, e no qual não existiu qualquer tipo de arranjo ou planeamento prévios para o registo dos comportamentos” (Shaughnessy & Zechmeister, 1997, p. 82).

¹⁰⁶ Segundo a abordagem de Katz (1974), os Supervisores e os Responsáveis de Produção, podem ser consideradas, respectivamente, *Chefias Directas* e *Chefias Intermédias*. Já Mintzberg (1992 a) denomina os Supervisores pela designação (utilizamos aqui a designação em inglês) *Line Managers*, ou *Foremen*, e os Responsáveis de Produção por *Middle Managers*.

entre eles durante o processo de laboração. Podemos considerar estas conversas como algo que remete para a *entrevista não estruturada*. É de referir, no entanto, que a observação das equipas durante a laboração não nos ofereceu a possibilidade de registarmos uma grande diversidade de comportamentos, uma vez que as tarefas desempenhadas nas máquinas são de cariz muito repetitório. Por outro lado, o ruído derivado do funcionamento das máquinas impediu-nos de captar muitas interações verbais que se estabeleceram entre os operadores.

Iremos, também, descrever o cenário físico dos locais onde as equipas trabalham, bem como as tarefas executadas pelos trabalhadores. Tomámos, ainda, notas sobre o conteúdo dos documentos, normas e instruções de trabalho, que constituem suportes de informação fornecidos às equipas.

Quanto às entrevistas não estruturadas, estas decorreram espontaneamente, à medida que encetávamos o diálogo com os operadores durante a laboração. Este tipo de entrevista visa, fundamentalmente, a exploração de informação inicial sobre um determinado contexto.

2.3. Procedimento

2.3.1. Contacto inicial com as organizações que constituem os casos

Os grupos de trabalho estudados pertencem a três organizações cuja actividade se insere, como já referimos atrás, na produção de componentes para automóveis (respectivamente, cabos de aço, capas para assentos, e motores eléctricos para a direcção assistida). No intuito de manter o seu anonimato, limitamo-nos a enquadrar as três empresas nas respectivas actividades industriais, a saber: a empresa que representa o Caso 1 na nossa investigação pertence à indústria do Aço e Alumínio; as empresas que designamos por Caso 2 e Caso 3, pertencem, respectivamente, às indústrias de Têxteis Técnicos, e Electrónica (comando). Para cada uma das empresas, iremos fornecer alguns dados sobre o seu historial, bem como proceder à sua caracterização estrutural. A Tabela 3.4 caracteriza os três casos.

Tabela 3.4. Caracterização dos casos estudados

Casos	Produto	Ano de implementação das equipas autónomas	Nº de equipas autónomas	Coordenação das equipas		
				Liderança Rotativa	Liderança Fixa	Facilitação
1	Cabos de aço	2005	54	X		
2	Capas para assentos	2003	56		X	
3	Motor eléctrico para a direcção assistida	2005	9			X

Na fase de recolha de informação sobre as organizações, tratámos de conhecer o seu historial, a sua estrutura (organigrama) e o seu funcionamento (layout, sistema produtivo, etc.), bem como os dados relativos aos seus recursos humanos (médias etárias, médias de antiguidade, níveis de escolaridade, níveis de qualificação, taxas de presença ao trabalho, taxas de rotação de pessoal, níveis de produtividade, índices de acidentes de trabalho, etc). Foi primordial, nesta etapa, e em cada empresa, o diálogo com o Director de Recursos Humanos e com o Responsável de Produção. A estes foi transmitido o objectivo da nossa investigação e os moldes em que iria decorrer. Depois, teve lugar um primeiro contacto com os sujeitos a observar, a fim de ser travado um conhecimento mútuo e lhes ser também transmitido o que o investigador iria observar. Neste âmbito, foram fixadas datas para realizar as observações grupais.

2.3.2. Recolha de informação

Depois de estabelecido um relacionamento prévio entre o investigador e os sujeitos, iniciou-se a fase de observação de comportamentos durante a laboração das equipas. O modo como intervimos no processo de observação confere-nos, de acordo com Gold (1958), o estatuto de *participante observador*, no qual o investigador e os sujeitos estão conscientes de que a sua relação opõe o observador e os observados.

A observação das equipas lançou mão de um *registo contínuo em tempo real* (Judd, Smith e Kidder, 1991). É desse modo que registámos os comportamentos dos trabalhadores durante o processo de trabalho. Por isso, o investigador observou

cada equipa ao longo de um turno laboral. Neste âmbito, foi também registada informação proveniente de documentos que contêm normas e instruções que os operadores devem seguir. Nesta fase foram ainda recolhidos os dados relativos aos valores da produtividade e da qualidade alcançados pelas equipas durante os períodos de laboração.

As várias conversas encetadas com os trabalhadores durante o período de laboração deram azo, como dissemos, à realização de entrevistas não estruturadas, que nos permitiram obter algumas percepções dos operadores sobre a sua vida laboral.

2.3.3. Técnica de análise dos dados

Para Strauss e Corbin (1998) os fenómenos são representados por intermédio de categorias. A informação recolhida a partir da observação naturalista foi, por isso, analisada com base na formulação de categorias descritivas, emanadas dos dados obtidos, fazendo eco da técnica de *grounded theory*¹⁰⁷ (Glaser & Strauss, 1967). Estas categorias descritivas foram, seguidamente, atribuídas a um conjunto de categorias mais abstractas, que denominámos *categorias de 2º nível*. Utilizámos para o efeito o programa informático N VIVO 7 QSR International. O anexo 1 exhibe o conjunto categorial por nós diferenciado.

Dentro das metodologias de índole qualitativo, optámos pela utilização da *grounded theory*¹⁰⁸ (Glaser & Strauss, 1967), uma vez que o nosso propósito remete para a explanação teórica sobre a autonomia e as suas implicações nos grupos de trabalho fabris, na indústria de componentes para automóveis. Os dados recolhidos constituirão, conseqüentemente, a base para uma elaboração teórica sobre o fenómeno da autonomia e as suas repercussões nos resultados operacionais e no relacionamento entre os trabalhadores. Parry (1988) opina que há uma similitude entre a análise da *grounded theory* e a investigação decorrente do *estudo de caso*, nomeadamente no que respeita ao trajecto que vai desde a descrição pura dos contextos substantivos à ligação dos códigos teóricos e temas emergentes a uma explicação mais complexa de um fenómeno.

¹⁰⁷ A *grounded theory* teve a sua origem no contexto dos estudos sociológicos, enraizando-se na tradição do interaccionismo simbólico. Este, por sua vez, deriva do pragmatismo (os significados emergem através de acções práticas para resolver os problemas) e assume que as pessoas constroem a realidade por intermédio da interacção.

¹⁰⁸ Iremos usar no presente documento esta expressão da língua inglesa, por nos parecer mais sintética do que a tradução para o português, que poderia ser: *teoria fundamentada nos dados*.

A *grounded theory* foi desenvolvida por Glaser e Strauss (*op. cit.*). Os autores acreditam que é possível a descoberta da teoria¹⁰⁹ a partir dos próprios dados que se recolheram, permitindo-nos realizar predições, explicações, interpretações e aplicações. A tarefa do investigador não seria, por isso, a de produzir uma descrição perfeita do terreno que ele pretende compreender, mas sim a de desenvolver uma teoria que explique a maior parte dos comportamentos presentes nesse terreno (Lansisalmi, Peiró & Kivimaki, 2004).

Por intermédio desta técnica é possível criar categorias conceptuais a partir da evidência dos factos; depois é a evidência, a partir da qual a categoria emergiu, que é usada para ilustrar o conceito. No processo de geração de categorias, Dey (1993) aponta os seguintes procedimentos formais:

- criar uma familiaridade meticulosa com os dados;
- ser sempre sensível ao contexto dos dados;
- adoptar uma atitude flexível (alargar, modificar ou eliminar categorias);
- ter em conta as conexões entre categorias e evitar sobreposições desnecessárias;
- registar os critérios pelos quais são criadas as categorias;
- considerar formas alternativas de categorização e de interpretação dos dados.

O estabelecimento de relações entre categorias constitui uma etapa muito importante da *grounded theory*, constituindo o que se chama codificação axial. Fernandes e Maia (2001) notam que o processo de codificação axial conduz à diferenciação de uma das categorias como representante da ideia central, e em relação à qual outras categorias estabelecem relações de subordinação¹¹⁰. Segundo as autoras, estas relações são definidas por diferentes condições, a saber: a) condições causais (acontecimentos ou factores que levam à ocorrência do fenómeno); b) contexto (conjunto de condições que especificam a localização do fenómeno, situando-o também numa perspectiva temporal e evolutiva); c) condições

¹⁰⁹ De acordo com Glaser e Strauss (*op. cit.*) a teoria deve ser, simultaneamente, compreensível para outros investigadores (mesmo que possuam uma perspectiva diversa) e para os leigos. A teoria que preencha estes requisitos deve adaptar-se à situação estudada, ou seja, as categorias diferenciadas devem ser indicadas pelos objectivos do estudo. Por outro lado, a teoria deve funcionar, isto é, ser relevante e ser capaz de explicar o comportamento estudado.

¹¹⁰ Encontra-se na literatura alguma diversidade sobre a forma como os vários autores procedem à categorização da informação recolhida. Por exemplo, Kan e Parry (2004) – que adoptam uma perspectiva proveniente da *grounded theory objectivista* – diferenciam categorias de nível inferior e categorias de nível mais elevado, conduzindo estas últimas à construção de categorias próximas da categoria nuclear. Por seu turno, Lansisalmi *et al.* (2004), no seu estudo sobre stresse colectivo numa organização, partiram de uma codificação aberta, passando directamente para um nível conceptual, que antecede a construção de temas com dimensões e propriedades específicas. Para Lansisalmi *et al.*, os temas tomam-se candidatos a um conjunto de categorias integrantes. Estas corresponderiam, a nosso ver, às categorias próximas da categoria nuclear acima referida, na perspectiva de Kan e Parry.

intervenientes (conjunto de factores contextuais mais latos que podem afectar o desenvolvimento do fenómeno em estudo – e.g., cultura, políticas sociais, história, etc.); d) estratégias de acção para lidar com o fenómeno; e e) consequências para os actores.

Para Charmaz (2000) o método de *grounded theory* consiste na existência de directrizes sistemáticas indutivas para a recolha e análise de dados, no sentido de construir molduras teóricas de média dimensão, que expliquem os dados recolhidos. Para esta autora, a abordagem construtivista, em termos de *grounded theory*, reafirma a necessidade de se estudar os indivíduos no seu contexto natural e redirecciona a investigação qualitativa para um território bastante afastado do positivismo. Numa obra mais recente, Charmaz (2006) refere-se à *grounded theory objectivista*, a qual, para a autora, reside na tradição do positivismo, pois assume os dados como reais (os dados preexistem no mundo), não atendendo ao processo de produção desses mesmos dados. Trata-se de uma posição que elimina o contexto social onde os dados emergem, bem como as interações entre os investigadores e os participantes da pesquisa. No nosso caso, consideramo-nos afastados deste tipo de moldura epistemológica, pois estamos interessados em saber como os participantes constroem os significados num contexto específico (*grounded theory construtivista*).

Vários autores (e.g., Charmaz, 2000, 2006; Dey, 1993; Glaser, 1978; Glaser & Strauss, 1967; Pidgeon & Henwood, 1997; Rennie, Phillips & Quartaro, 1988) focam a necessidade de se escrever *memorandos* durante o processo de construção teórica. Estes são um passo intermédio entre a *codificação* e o primeiro esboço da moldura teórica. Os memorandos permitem ao investigador recordar os estádios do desenvolvimento analítico da sua teoria (Charmaz, 2000). Segundo Charmaz (op. cit.), os memorandos ajudam o investigador a: a) fixar ideias acerca dos dados; b) estabelecer um percurso analítico; c) refinar categorias; d) definir relações entre várias categorias¹¹¹; e e) adquirir um sentimento de confiança e competência na sua capacidade de analisar dados.

Na mesma linha de raciocínio, Glaser (1978) afirma que a escrita de memorandos permite realizar cinco aspectos na geração de teoria: 1) elevam os

¹¹¹ Dey (1993) estabelece a seguinte comparação, quando se refere às categorias: "Se as categorias são os tijolos da análise, as ligações entre elas constituem a argamassa" (p.157).

dados ao nível da conceptualização; 2) desenvolve as propriedades de cada categoria, começando por defini-la operacionalmente; 3) apresenta hipóteses sobre eventuais conexões entre categorias; 4) inicia o processo de integração destas conexões em aglomerados de outras categorias, a fim de gerar a teoria; 5) localiza a teoria emergente no universo de outras teorias, com maior ou menor relevância.

Pidgeon e Henwood (1997), por sua vez, resumem da seguinte forma os passos da *grounded theory*: 1) recolha dos dados; 2) armazenamento dos dados; 3) codificação (análise inicial); 4) aperfeiçoamento do sistema de classificação; envolve a escrita de memorandos e a ligação entre categorias (centro da análise); 5) produção de conceitos-chave; 6) construção de definições; 7) construção de modelos.

Rennie et al. recomendam, no estágio inicial da análise, a geração de categorias descritivas. Os nomes dessas categorias devem reflectir, muito de perto, a linguagem usada pelos respondentes. No decurso da emergência das novas categorias, as unidades de análise são comparadas com cada categoria, utilizando-se um método comparativo constante (Glaser e Strauss, 1967). Cada unidade deve ser enquadrada no maior número possível de categorias (*categorização aberta*¹¹²). Se nenhuma categoria se ajustar a uma determinada unidade, deve ser desenvolvida uma nova categoria para representá-la.

À medida que os investigadores desenvolvem os seus constructos teóricos, encontram, provavelmente, algumas lacunas nas suas teorias. Isso fá-los voltar ao terreno, a fim de recolherem dados que preencham as lacunas conceptuais. A este processo, chama-se *amostragem teórica* (Charmaz, 2000). Trata-se de seleccionar uma amostra de questões específicas, procurando informação precisa que possibilite lançar luz na teoria emergente. A *amostragem teórica* serve, afinal, para desenvolver categorias emergentes, conferindo-lhes um carácter mais definitivo. O seu objectivo é refinar¹¹³ ideias, e ajudar o investigador a identificar as fronteiras conceptuais, permitindo o ajustamento entre categorias. Para tal, a selecção dos

¹¹² Esta técnica diferencia-se da *análise de conteúdo*, na qual um dado é atribuído somente a uma categoria, e as categorias são definidas *a priori*.

¹¹³ Este processo de refinamento conduz ao estado de saturação conceptual. Mucchielli (1991) recorda-nos que uma pesquisa qualitativa substitui a noção de «representatividade», própria dos métodos estatísticos (baseados em amostras extraídas de populações), pelo conceito de «saturação». A investigação de pendor qualitativo cumpre o critério de saturação quando as técnicas de recolha e análise dos dados não fornecem mais nenhum elemento novo para a pesquisa.

respondentes deve ser guiada pelos temas/categorias que emergem dos dados (Kan & Parry, 2004).

No que respeita à generalização dos resultados, esta só poderá fazer sentido no âmbito de uma generalização de um caso particular para outros casos da mesma natureza (Stake, 2000). Mesmo num estudo de caso múltiplo, seria um erro estabelecer uma generalização para uma população de casos. Portanto, não faz sentido a inferência estatística, pois esta decorre do conceito clássico de generalização que, por sua vez, tem raízes no positivismo. Lincoln e Guba (2000) consideram que a noção tradicional de generalização depende exageradamente duma assunção determinista. Por outro lado, tratar-se-ia de uma generalização que necessita libertar-se do tempo e do contexto. Para os autores citados é muito difícil imaginar uma actividade humana desligada do contexto em que se manifesta.

Yin (1994) considera que o desenvolvimento apropriado da teoria constitui o nível no qual ocorre a generalização dos resultados do estudo de caso. O autor recorre à expressão *generalização analítica*, para designar o papel que a teoria assume na generalização dos resultados do estudo de caso. Este tipo de generalização opõe-se à que é obtida pela via estatística, na qual as inferências concernem a uma população (ou universo), tendo por base a recolha de dados empíricos provenientes de uma amostra. Contrariamente a este cenário, os casos não constituem unidades amostrais.

Por último, refira-se que a categorização da informação recolhida foi realizada com o contributo do programa informático *NVIVO 7 QSR International, 2006*.

2.4. Resultados

2.4.1. Caso 1

2.4.1.1. Historial

A empresa que consubstancia o caso 1 pertence ao sector de produção de componentes para automóveis (cabos de aço) e iniciou a sua actividade em finais de 1971, no distrito do Porto. Em 1972 associou-se a um grupo internacional com sede em Espanha, e com 25 fábricas, a nível mundial. Através desta associação, a empresa passou a beneficiar das capacidades e da assistência técnica à produção

de cabos para veículos automóveis. Em 1980 iniciou a exportação para vários construtores europeus, começando assim a venda para o mercado externo.

Nos anos seguintes a exportação para a Itália aumentou, tendo também conseguido conquistar outros clientes no estrangeiro, pelo que houve necessidade de aumentar a unidade fabril existente.

O grupo ao qual pertence a empresa nasceu há mais de cinquenta anos, fruto da vocação de duas famílias. Este grupo tem demonstrado um crescimento significativo, possuindo várias fábricas espalhadas pela Europa, Ásia, e Américas do Norte e do Sul, todas elas produzindo componentes para a indústria automóvel. Com base na informação que nos foi cedida, ficámos a saber que as empresas que integram o grupo estão unidas por um único objectivo: fabricar produtos com a máxima qualidade, apostando constantemente na criatividade e na agilidade e utilizando a mais alta tecnologia, tendo sempre em atenção o respeito pelo homem e pelo meio ambiente.

Refira-se ainda que o grupo é líder mundial na concepção e fabrico de muitos componentes de automóvel, criando e desenvolvendo tecnologias próprias com patentes e registo de muitos sistemas e peças para as mais prestigiadas marcas do mundo automóvel.

Entre os principais produtos que a empresa produz constam os cabos de retrovisor, de aquecimento / ar condicionado, dos sistemas elevadores de janela, do travão de mão, do assento, da abertura de porta, da abertura do capô; do acelerador, da regulação lombar do assento, dos sistemas reclinatórios do banco, e da abertura de mala.

2.4.1.2. Estrutura e funcionamento

Em Setembro de 2006, a fábrica que configura o Caso 1 possuía 456 trabalhadores directos (ligados directamente ao processo produtivo) e 115 indirectos. A média etária dos colaboradores era de 32 anos e as suas habilitações incidiam com mais frequência no 2º e 3º ciclos de escolaridade. Quanto à média de absentismo, reportada ao 1º semestre de 2006, foi de 3,67%. No que respeita ao índice de frequência de acidentes de trabalho¹¹⁴, o ano de 2006 registou o valor de 33,84.

¹¹⁴ O cálculo do índice de frequência obedece à seguinte fórmula: nº de acidentes X 1.000.000 / nº de horas trabalhadas.

O *vértice estratégico* da empresa que representa o caso 1 é assumido por um gestor (Director País) que reporta à administração do grupo internacional, sediado, como dissemos, em Espanha. A Figura 3.2 exhibe o organigrama da empresa. A Direcção de Engenharia constitui a *tecnoestrutura*, e a Direcção de Compras exerce uma *função de apoio* (Mintzberg, 1989). A Direcção Comercial e a Direcção da Fábrica comandam o *núcleo operacional* da empresa. Pela observação do organigrama, verificamos que algumas Direcções de 3ª linha reportam estruturalmente à Direcção da Fábrica e à Direcção Comercial, enquanto outras dependem directamente da Administração do grupo internacional, no qual a empresa está inserida. As primeiras constituem a *tecnoestrutura* (qualidade, industrialização, melhoria contínua); as segundas são consideradas *funções de apoio* (logística, recursos humanos, auditoria, controlo e sistemas de informação). A Direcção de Produção – que está subordinada à Direcção da Fábrica – é responsável por todas as etapas de fabrico dos cabos.

Em termos hierárquicos, as equipas de trabalho possuem um Team Leader rotativo. As equipas de um mesmo Módulo reportam à figura do Chefe de Equipas¹¹⁵. Este, por sua vez, reporta ao respectivo Chefe de Módulo. Os vários Chefes de Módulo estão na dependência hierárquica do Director de Produção. A Figura 3.1 representa esquematicamente as relações hierárquicas de uma equipa de trabalho.

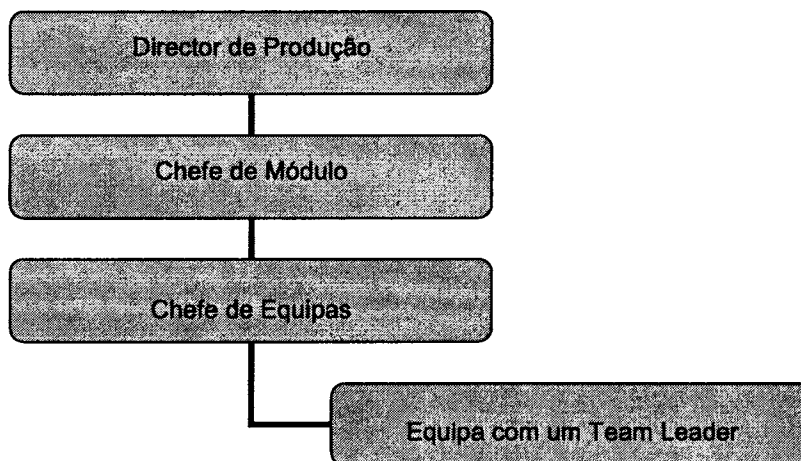


Figura 3.1. A linha hierárquica de uma equipa do Caso 1

¹¹⁵ Embora a designação vigente na empresa seja *Chefe de Equipa*, adoptamos no presente texto o plural (*Chefe de Equipas*), pois este colaborador chefia, efectivamente, várias equipas de um módulo. Assim, o termo *Chefe de Equipas* não se prestará à confusão com o de *Team Leader*.

Abordando agora aquilo que Mintzberg (*op. cit.*) denomina por *ideologia*, a empresa apresenta - de acordo com a visão enunciada pela administração - uma configuração de valores que, a nosso ver, assenta numa lógica de envolvimento de todos os colaboradores no sucesso da empresa¹¹⁶.

Em termos de comunicação organizacional, esta empresa possui uma política baseada na informação constante aos trabalhadores sobre a gestão global da fábrica. No refeitório está afixado o Balance Scorecard, que informa sobre o estado de consecução dos vários objectivos, ao nível financeiro, produtividade, custos de não qualidade, reclamações dos clientes, níveis de polivalência dos colaboradores, resultados das auditorias, etc. Nestes balanços não são utilizados valores numéricos. Cada rubrica é assinalada por um símbolo que indica, respectivamente: *cumprir objectivo; não cumprir, mas melhor que o ano-1; não cumprir objectivo.*

¹¹⁶ Dentre esses valores (que constam em folhetos específicos aos quais têm acesso todos os colaboradores da empresa), destacamos o *respeito pelas pessoas, o trabalho em equipa, o esforço, a inovação, a resposta rápida às necessidades dos clientes, e a liderança não fundamentada no protagonismo.*

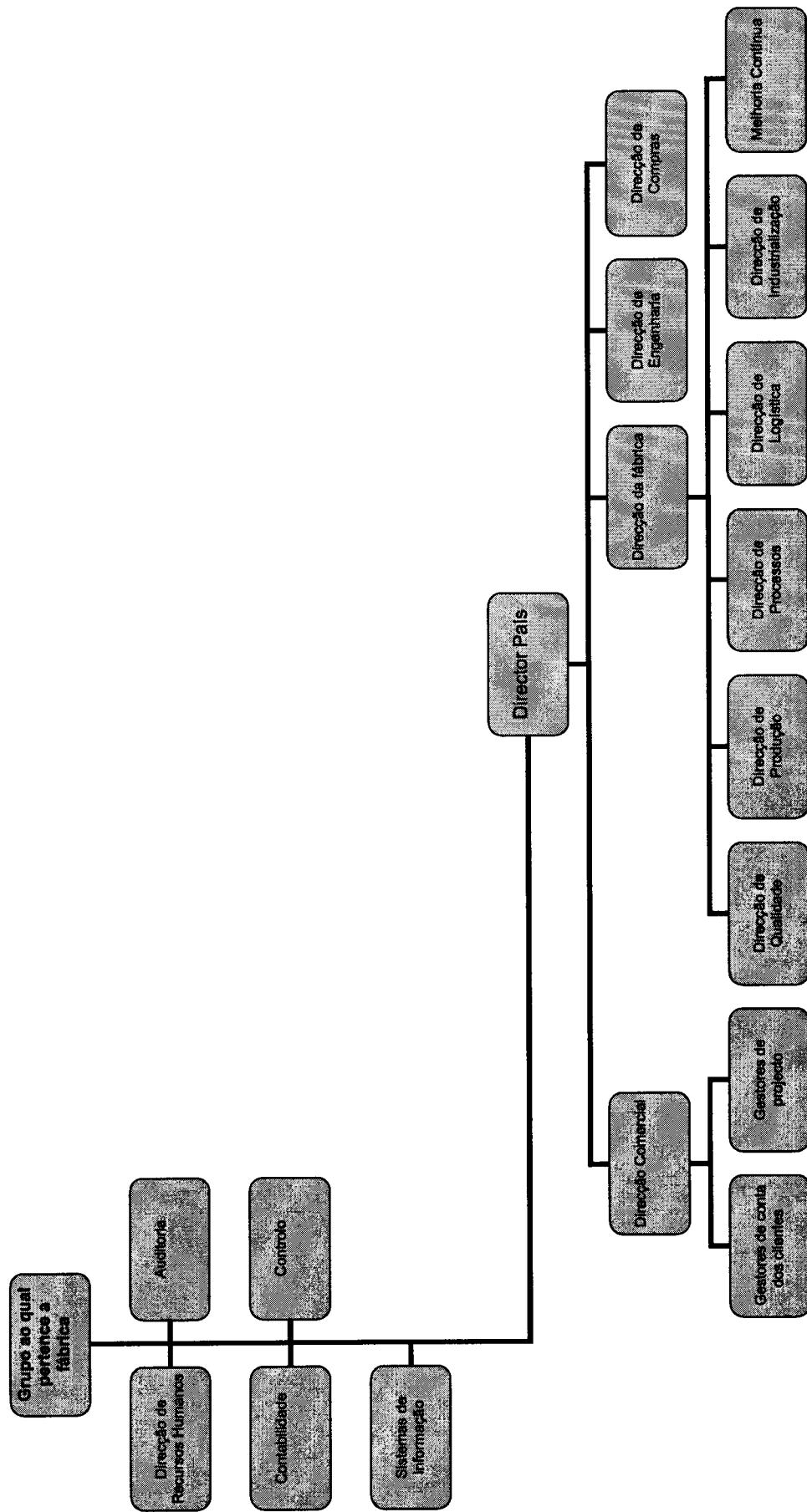


Figura 3.2. Organigrama da empresa que representa o Caso 1

Acrescente-se que, trimestralmente, o Director da Fábrica (designado no organigrama por “Director país”) reúne com todos os operadores e todas as chefias da empresa para lhes comunicar os novos projectos da fábrica e as reclamações dos clientes (problemas de qualidade e atrasos nas entregas).

No que respeita à montagem dos cabos, a Fábrica está estruturada em cinco módulos. Quatro desses módulos são designados pelos nomes dos clientes a que se destinam os respectivos cabos. Assim sendo, e por uma questão de confidencialidade, omitimos a designação dos módulos de montagem dos cabos. O quinto módulo abarca todas as operações de pré-montagem dos cabos. Cada módulo é coordenado por um Chefe de Módulo, ao qual reportam, como dissemos, os Chefes de Equipas, que desempenham um papel de supervisão directa de várias equipas, e estabelecem um interface com os Team Leaders. Assinale-se que um Chefe de Equipas pode supervisionar grupos de trabalho que operam em módulos distintos.

Cada módulo possui várias linhas de produção – cada uma das quais constitui uma equipa de trabalho. As equipas trabalham em regime de turnos fixos, nos três seguintes horários: 6h – 14h; 14h – 22h; 22h – 6h. Há ainda algumas equipas que laboram no chamado *turno central* (8h – 17h). Apresentamos na Tabela 3.5 a distribuição das equipas autónomas pelos respectivos módulos. Refira-se que o módulo respeitante às operações de pré-montagem dos cabos não possui equipas em regime de autonomia, pelo que não consta no referido quadro.

Tabela 3.5. Distribuição das equipas autónomas pelos módulos fabris de montagem de cabos

Módulo	Turnos	Nº de equipas autónomas
1	Turno central (8h – 17h)	1
	Turno 1 (6h – 14h)	7
	Turno 2 (14h – 22h)	7
	Turno 3 (22h – 6h)	1
2	Turno central	1
	Turno 1	4
	Turno 2	4
	Turno 3	0
3	Turno central	0
	Turno 1	5
	Turno 2	4
	Turno 3	2
4	Turno central	2
	Turno 1	7
	Turno 2	6
	Turno 3	3

O processo produtivo desenvolve-se em cinco etapas, que correspondem, cada uma delas, a uma área específica do layout fabril, a saber: laminagem do fio e conformação em espiral; corte dos cabos; extrusão para revestimento da espiral; injeção de uma liga metálica nas extremidades do cabo; e montagem dos cabos.

Os módulos de montagem dos cabos são constituídos por linhas de produção, as quais são operadas por equipas de trabalho distintas. Num desses módulos foram introduzidas, pela primeira vez, as equipas autónomas (início de 2005), com a liderança e os outros papéis funcionais exercidos rotativamente. A decisão que a direcção da fábrica tomou, no sentido de implementar equipas autónomas, partiu de um diagnóstico da estrutura vigente, ao nível dos grupos de trabalho. Esse diagnóstico foi efectuado por iniciativa do Chefe do Módulo referido, que apresentou ao Director da Fábrica as seguintes constatações:

- Quase todos os problemas, surgidos no âmbito do grupo de trabalho, eram resolvidos pelo Chefe de Equipas¹¹⁷, asoberbando-o e deixando pouco espaço de intervenção aos operadores.

- Havia pouca delegação de funções na equipa, para o acompanhamento dos objectivos, e baixa responsabilização pelos resultados atingidos.

Assim sendo, haveria que criar um esquema alternativo, tendo em conta um objectivo geral, que aponta para a instauração de um clima de confiança e conforto, em que todos os subordinados se sintam livres para exprimir as suas opiniões, contributos e preocupações. A Direcção Fabril deu, então, luz verde ao Chefe de Módulo para proceder às devidas alterações processuais, no sentido de implantar as equipas autónomas nesta área da fábrica.

Quanto aos objectivos específicos da implementação das equipas autónomas - e de acordo com a informação que obtivemos -, a empresa propôs-se alcançar os seguintes:

- Evolução da equipa para a autogestão dos indicadores, responsabilizando os seus membros pela resolução dos desvios aos objectivos.

- Criação de líder rotativo, por equipa, com autonomia para gerir algumas tarefas, para além das realizadas como operador.

¹¹⁷ Alguns destes Chefes de Equipas deixaram, na nova estrutura, de exercer esta função, para voltarem a desempenhar novamente tarefas ligadas à manutenção das máquinas.

- Descentralização das tarefas atribuídas aos Chefes de Equipas, através da delegação das mesmas na pessoa do líder rotativo.

- Obter a máxima eficácia da equipa nos aspectos referentes à qualidade, à produtividade e à formação.

No que respeita, concretamente, às responsabilidades do Líder Rotativo (designado na empresa por *Team Leader*), estas circunscrevem-se às tarefas que, a seguir, se discriminam na Tabela 3.6.

Tabela 3.6. Responsabilidades do líder rotativo da equipa

<i>Área de intervenção</i>	<i>Ações</i>
Faltas de material	Antes de arrancar o turno, verificar se a linha tem todos os materiais necessários à produção. Avisar com antecedência (no mínimo 3 horas) o Chefe de Equipas, da eventual falta de materiais.
Avarias nos equipamentos	Informar de imediato o Chefe de Equipas. Abrir uma ordem de trabalho.
Tempos de set-up's (arranque de um produto)	Estar atento ao tempo de paragem devido a arranques de fabrico, tentando que a operação demore o menos tempo possível.
Qualidade	Realizar o OK à 1ª peça em cada uma das seguintes situações: início do turno; avaria de máquina; mudança de referência ou introdução de um novo produto. Verificar todas as cotas que é possível medir na linha, bem como o aspecto visual do material. Verificar a funcionalidade dos poka-yokes (métodos de detecção de erros). Divulgar, junto da equipa, os problemas de qualidade derivados de reclamações dos clientes. Acompanhar e eliminar as causas de produção de sucata por erro da equipa. Zelar pelo cumprimento das instruções de trabalho.
Limpeza	Fazer respeitar as regras dos 5 S's ¹¹⁸ . Verificar se as luzes de sinalização estão funcionais. Manter os quadros de informação em ordem.
Produção	Transmitir aos colegas de equipa a quantidade a produzir no turno. Preencher a folha de produção. Dar informação do material produzido quando solicitado. Zelar pelo cumprimento das etiquetas kanban ¹¹⁹ .

Por último, informamos que no centro da fábrica estão instalados painéis, que contêm informação dos resultados alcançados pelos vários módulos, representada por intermédio de gráficos. Os indicadores que aí constam são os seguintes:

¹¹⁸ Esta sigla representa cinco palavras japonesas iniciadas pela letra "s": *seiri*, *seiton*, *seisoh*, *seiketsu* e *shitsuke*. Elas designam, respectivamente: selecção, ordenação, limpeza, normalização e autodisciplina.

¹¹⁹ Sistema visual de controlo de produção por etiquetas. À medida que as peças são consumidas no fabrico, as etiquetas são enviadas ao fornecedor interno e é feita uma nova encomenda para que a linha fique novamente abastecida.

eficiência (produção de peças); avarias (nº de horas perdidas); sucata (quantidade de desperdícios); PPM's (peças defeituosas, por milhão de peças produzidas).

2.4.1.3. Dados da equipa 1A

A equipa 1A foi observada no dia 21 de Setembro de 2006, entre as 8 e as 17 horas, período que é denominado *turno central*. Durante este período, para além de observarmos o trabalho que a equipa efectuou, conversámos com as operadoras, sempre que foi possível, daí resultando uma situação de entrevista não estruturada. A equipa 1A era constituída por três operadoras, entre as quais se inclui a *Team Leader*. Esta incumbe-se de dois postos de trabalho (3ª e 4ª operações). A disposição das máquinas é em linha. A Figura 3.3 representa os quatro postos de trabalho. A sequência das tarefas inicia-se na 1ª operação e finaliza na 4ª operação. A operadora B não pertence definitivamente à equipa, podendo ser substituída por outra pessoa, vinda doutro grupo de trabalho.

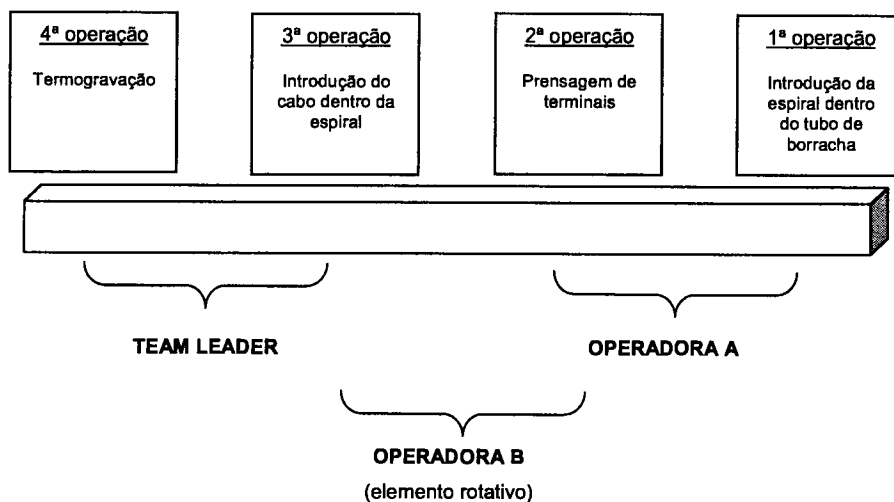


Figura 3.3. Layout da equipa 1 A

Nesta equipa as operadoras A e B podem trabalhar, alternadamente, na 2ª operação, sempre que o fluxo da sua máquina o permita. Refira-se, ainda, que a Team Leader e o elemento A trabalhavam juntas há cerca de quatro anos.

A equipa 1 A é uma das que ganhou a bandeira AQL (Assurance Quality Line), pelo que está entre os grupos de trabalho com melhores resultados ao nível do

controlo de defeitos. Esta poderá ser uma das razões pela qual a equipa não realiza reuniões de início de período, justamente, porque não existem problemas significativos para resolver.

A empresa não fixou para as equipas um objectivo numérico para a qualidade. Por isso, entre as colaboradoras desta equipa perdura, simplesmente, a ideia de que têm de realizar as tarefas sem cometerem erros.

No plano da produtividade, a equipa prossegue objectivos semanais e diários, definidos pelos gestores da produção. Por exemplo, numa das referências fabricadas, o objectivo semanal é produzir 2700 cabos. No dia em que observámos a equipa, esta tinha objectivos de produtividade diários para duas referências: 647 cabos para a 1ª referência e 450 para a 2ª.

Em termos da observação, propriamente dita, foi-nos difícil registar as manifestações verbais das operadoras, devido ao ruído das máquinas. Contudo, constatámos que as operadoras se mantiveram caladas durante a maior parte do tempo em que estavam a trabalhar nas máquinas. O investigador teve, no entanto, a possibilidade de falar individualmente com cada uma das operadoras, junto à respectiva máquina¹²⁰. Desse diálogo ficámos, desde logo, a saber que a Team Leader desempenha esta função na equipa há cerca de um ano. Ela informou-nos que a operadora A já fez este papel, mas não preenchia os vários registos, devido ao desconhecimento do processo de lançamento da informação nos papéis, e à falta de motivação pessoal para aprender essa tarefa (depois, em conversa com esta operadora, ela desabafou: “eu não gosto de escrever”). A este propósito, o Chefe de Módulo informou-nos que há pessoas que se recusam a aprender, perdendo, assim, todas as possibilidades de virem a exercer o papel de Team Leader. Acrescenta que há operadoras que já chegaram a dizer que preferiam morrer, a terem de utilizar o computador.

De salientar, também, que a operadora B é um elemento rotativo nesta equipa, ou seja, pode, ou não, integrar a equipa, sendo substituída por outra pessoa, quando não faz parte da composição do grupo. Também poderá acontecer que a equipa funcione somente com dois elementos¹²¹ (a Team Leader e a Operadora A), os quais combinam esforços no sentido de operarem os quatro postos de trabalho.

¹²⁰ Este diálogo ganhou contornos de uma entrevista não estruturada.

¹²¹ Duas pessoas podem, efectivamente, constituir uma equipa. Recordamos, a este propósito, a definição de equipa, na acepção de Salas et al. (1992): “É um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem, dinâmica e

Uma das tarefas que está cometida à Team Leader é a verificação da qualidade da 1ª peça quando iniciam a produção de uma determinada referência. A operadora ausenta-se da linha de montagem e encaminha-se para um local de ensaios, onde faz um teste de tracção ao cabo produzido (ensaio do esforço dos terminais da espiral). Por outro lado, a Team Leader tem de introduzir vários dados num computador, a saber: registo dos valores de sucata¹²²; informação para impressão de etiquetas rotuladoras do material produzido; e informação da produção final diária e respectivo relatório de anomalias.

Da conversa mantida com um dos membros da equipa, ressalta um aspecto que, segundo o seu ponto de vista, contribui bastante para os bons resultados de qualidade verificados nesta equipa: “não nos deixamos pressionar pela produção; somos muito cuidadosas com os pormenores de qualidade”. Depois, acrescenta: “Sabe, a empresa é muito desorganizada. Por exemplo, aqui fazem-se transformações nas máquinas e não têm em conta a opinião do operador. Também acho que não dão a formação suficiente aos colaboradores”.

No que concerne aos dispositivos de informação que estão ao dispor das operadoras, os painéis (colocados junto à linha de montagem) contêm variados elementos sobre produtividade, qualidade e regras de segurança. Nesta linha está afixado um painel com os conceitos básicos da qualidade, no qual é transmitida informação sobre: controlo estatístico do processo (conceitos de não conformidade, variação); ferramentas de resolução de problemas (método dos cinco porquês, e método dos 8D¹²³).

No final do turno, fomos informados pela Team Leader que o cálculo da produtividade só teria lugar no dia seguinte, dado que alguns cabos seriam acabados pelos elementos da equipa do turno seguinte.

interdependentemente, para atingirem um objectivo ou missão valiosos, o qual tem atribuídos papéis específicos ou funções a desempenhar durante um período limitado” (p. 4).

¹²² Na maior parte das vezes, esta sucata tem causas que provêm de áreas de fabrico anteriores à intervenção da equipa, como, por exemplo, cabos cortados com medidas erradas.

¹²³ É um método fundamentado em 8 passos, a saber: Identificação do produto/processo/sintomas; descrição do problema; acções temporárias de contenção; definição da(s) causa(s)-raiz; acções correctivas permanentes seleccionadas; acções correctivas permanentes implementadas; acções preventivas do sistema; reconhecimento da equipa e das contribuições individuais.

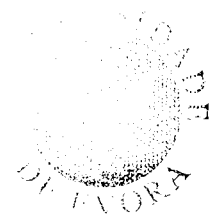
2.4.1.4. Dados da equipa 1B

A observação desta equipa ocorreu em 28 de Setembro de 2006 (turno das 6 às 14 horas). À semelhança da equipa 1A, este grupo de trabalho também recebeu um prémio – uma taça e uma t-shirt com a inscrição “Super Team” – mas, desta feita, a recompensa teve origem nos resultados atingidos ao nível da produtividade. O prémio é, simultaneamente, de natureza simbólica e pecuniária, já que as operadoras receberam um determinado valor mensal por terem contribuído para os valores de produção realizados. Há 9 meses que a equipa detinha essa taça – ou seja, atingiu sempre os valores de produção acima da média (a taça poderá ser perdida em favor de outra equipa, se esta última apresentar resultados superiores). Assim, tivemos a possibilidade de observar o modo de funcionamento de uma equipa considerada na fábrica como altamente eficaz.

A equipa 1B é constituída por 10 elementos – 9 operadoras (entre as quais se insere a Team Leader) e um abastecedor. Nesta equipa, o papel de Team Leader é rotativo, sendo desempenhado por períodos de uma semana.

A equipa produz cabos para o travão de mão dos veículos automóveis e o seu objectivo diário é atingir a produção de 1600 cabos, sendo a média horária de 240 cabos (tendo em conta o período atribuído à refeição: 15 minutos, incluídos na jornada de trabalho). No que toca à qualidade, a meta planeada pretende atingir o valor de zero defeitos.

Em termos de layout, a equipa apresenta a disposição representada na figura 3.4. O processo produtivo está dividido em dois subprocessos: subprocesso cabo e subprocesso espiral. No esquema, os subprocessos são designados, respectivamente, pelas siglas SC (cabo) e SE (espiral). A observação da Figura 3.4 permite verificar que os dois subprocessos se ligam na 3ª operação dos subprocessos SC e SE. Ou seja, na fase em que o cabo de aço vai ser introduzido na espiral.



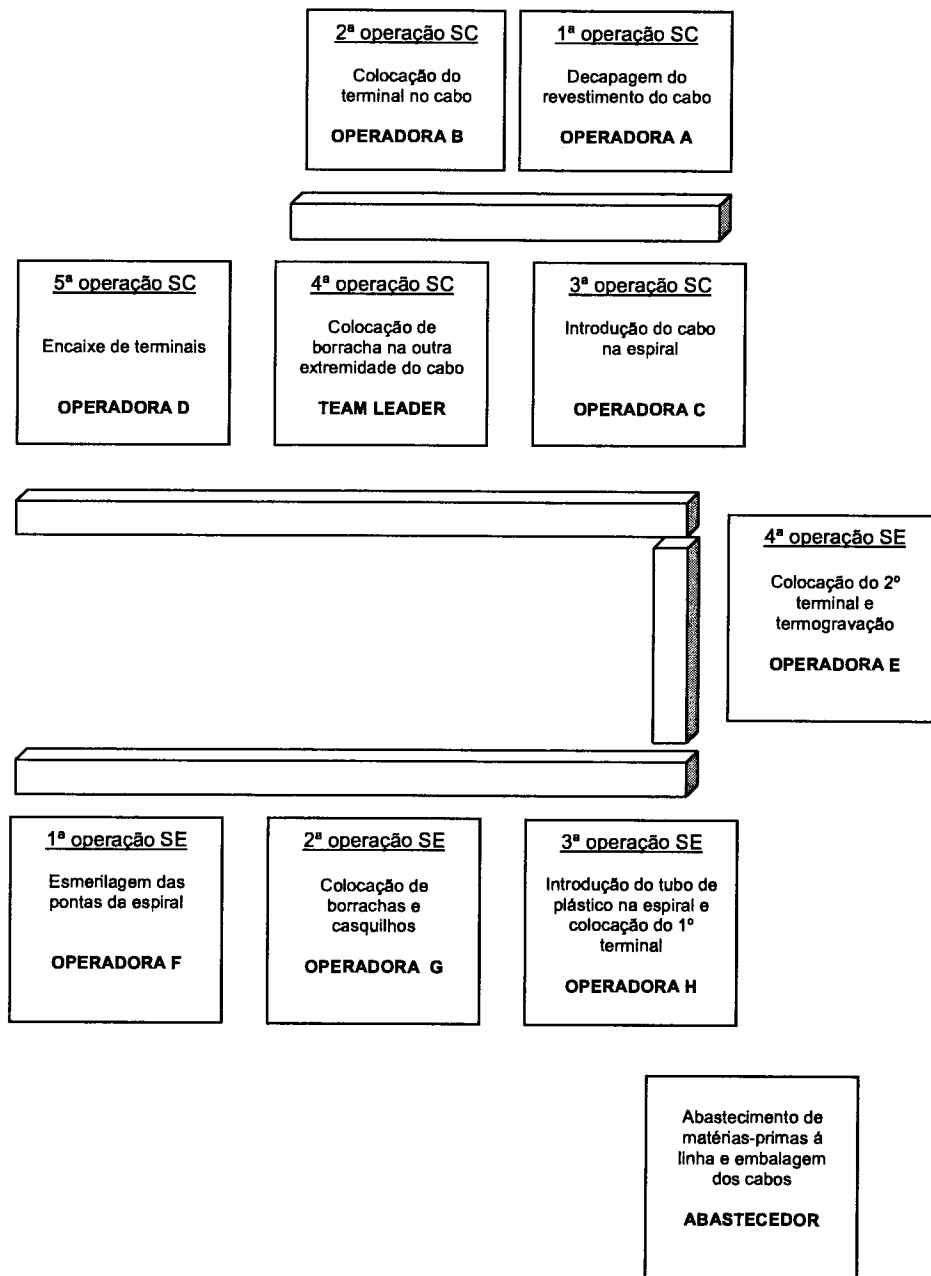


Figura 3.4. Layout da equipa 1B

As fotografias de todos os elementos da equipa encontram-se afixadas num painel, colocado junto às máquinas da respectiva área de trabalho. Alguns trabalham e, simultaneamente, ouvem música, por intermédio de altifalantes auriculares. As máquinas possuem um painel onde está representado o braço humano e as partes desse membro (assinaladas com a cor vermelha) que são mais intensamente solicitadas num determinado movimento operativo.

Cada máquina tem documentos afixados, com instruções de segurança e com a explicação da tarefa (existem fotografias que mostram procedimentos incorrectos). Os trabalhadores dispõem, ainda, de dados sobre a iluminação (a real e a ideal) e sobre o ruído (o ruído existente e os valores-limite).

As operadoras desempenham as respectivas tarefas há vários anos, e uma delas assumiu que prefere trabalhar sempre na mesma máquina, afirmando: “assim, dou mais rendimento”.

O grupo de trabalho reporta directamente a um Chefe de Equipas, que é responsável por 22 linhas de produção de cabos. Em conversa com o Chefe de Equipas, ficámos a saber que ele considera o grupo bastante produtivo, não obstante, na sua opinião, existirem alguns elementos “com mau feitio”.

O contacto estabelecido com a Team Leader permitiu perceber que este papel é, para ela, bastante gratificante, embora sinta alguma animosidade provinda de certas colegas de trabalho. Esta colaboradora acrescenta que, sendo das mais antigas na fábrica, auxilia as colegas quando exercem a função de Team Leader.

Da conversa entabulada com outra operadora, foi abordado o tema da autonomia nas decisões. Surgiu, da parte dessa pessoa, o seguinte comentário: “nós não temos muita autonomia; as decisões vêm do Chefe de Equipas e do Chefe de Módulo”.

Durante a observação constatámos que as operadoras solicitam, frequentemente, orientações à Team Leader. Também é constante o volume de informação que é direccionado para a Team Leader, proveniente das operadoras (por exemplo, uma operadora transmitiu à Team Leader o valor do material rejeitado numa das referências produzidas durante o turno).

Na mudança de referência verificou-se que todas as operadoras estavam envolvidas na colocação de novos tramos nas máquinas, ajudando a abrir as placas protectoras dos equipamentos. Demoram cerca de 20 minutos a mudarem de referência. Uma operadora desabafou: “Há dias em que mudamos quatro vezes de referência; saímos daqui cansadíssimas. Devíamos ganhar mais alguma coisa por fazermos este serviço”. Depois, acrescentou: “Ninguém quer vir trabalhar para esta linha, porque os cabos são grandes e isto é um serviço muito pesado!”. Refira-se que alguns tramos de aço medem cerca de um metro e meio e, devido ao seu peso, são transportados por duas operadoras. Outra colaboradora confirma igualmente a

dureza da operação de troca de referência, mas diz-nos que é uma ocasião em que “alivia a cabeça”, devido à repetição das tarefas na linha.

Outra colaboradora informa-nos que é sempre a Team Leader que faz o OK à 1ª peça, mesmo quando outra pessoa exerce aquela função. No entanto, soubemos que a actual Team Leader está a ensinar aquela operação às colegas.

A Team Leader disse-nos que se considera uma pessoa muito disciplinada e exigente, e que ganhou “fama de má”, já desde o tempo em que exerceu o papel de Team Leader noutras linhas. Chegou mesmo a dizer que uma das suas colegas actuais manifestou grande resistência para vir trabalhar para esta linha.

Um outro aspecto que ressaltou durante a observação do funcionamento desta equipa é que, em certos períodos da laboração, as operadoras comunicavam bastante entre si, formulando perguntas sobre aspectos relacionados com o processo de produção em curso.

Quando abordámos a questão da atribuição da taça de produtividade à equipa, uma operadora comentou que isso é o resultado de “muito companheirismo e orientação do trabalho entre nós”. E acrescentou: “Claro que as máquinas não avariavam e isso ajudou”. Depois, refere-se à ajuda que prestam ao abastecedor, que, para elas, é uma pessoa sobrecarregada, uma vez que tem de abastecer os materiais à linha (tem de deslocar-se frequentemente ao Armazém de Matérias-Primas), ajudar nas operações de mudança de referência, e empacotar os cabos (com a respectiva impressão de etiquetas, a qual é antecedida pela introdução de informação no terminal de computador).

Durante a jornada de trabalho a equipa confrontou-se com um problema de qualidade, devido a um erro na secção de corte (a espiral estava 4 milímetros acima da cota padronizada). A produção foi suspensa e a linha foi abastecida com nova carga de espiral. Foi solicitada a presença do técnico da Manutenção Fabril, que procedeu às devidas afinações nalgumas máquinas. Os cinco primeiros cabos produzidos com esta nova espiral foram submetidos a um controlo de OK à primeira peça, sendo medidos com uma fita métrica. Durante a suspensão da produção foi solicitada a presença do Chefe de Equipas, para tomar decisões sobre a anomalia verificada. Durante este processo de transição, as operadoras mostraram-se muito empenhadas em resolver com brevidade o problema, dando sugestões para que

rapidamente ficasse sanado. A Team Leader deu instruções para se proceder a uma melhor lubrificação da espiral, a fim de evitar posteriores problemas de qualidade.

Entre as 8h e as 10h, a operadora H teve de ausentar-se, devido a compromissos familiares. Antes de sair, informou-nos que procederia, posteriormente, a uma compensação destas horas e comentou o seguinte: “Trabalhamos, o trabalho é pesado, mas não temos nada a dizer desta fábrica; eles são impecáveis”.

Entre as 9h15m e as 9h30m, decorreu a pausa para o lanche.

A jornada de trabalho decorreu até ao final sem incidentes. No painel de produção, foram registados os valores produzidos nos vários períodos horários do turno, bem como as razões que justificaram determinadas paragens da linha. O painel mostra também um gráfico da produção semanal.

A Team Leader tem ainda de preencher os seguintes documentos:

- Diário de Bordo, no qual regista os tempos de paragem da produção e os respectivos códigos, referentes a cada paragem.

- Folha de Registo de Inspeção, onde regista os valores das medições realizadas nos vários OK's às primeiras peças.

- Reporte (é esta a palavra utilizada na empresa para exprimir a palavra reportar) de produtividade e qualidade no terminal de computador.

Na última hora do turno toda a equipa foi solicitada para comparecer numa reunião com o Chefe de Módulo e com o Chefe de Equipas. O Chefe de Módulo começou por informar as operadoras sobre a troca nas referências, detectada pelo cliente. Ficaram a saber que ia ser criado um registo específico para cada referência.

Seguiu-se a comunicação de outra alteração. Tinha a ver com a diminuição do tempo gasto nos OK's à 1ª peça. Cada operadora iria passar a fazer as respectivas medições dos cabos (procedimento de autocontrolo). A este propósito, foram informadas que o Departamento de Qualidade iria fornecer-lhes formação adequada para o efeito.

Foi ainda abordado um último assunto, desta feita concernente à existência de conflitos na equipa (ofensas trocadas entre operadoras). O Chefe de Módulo disse ao grupo que este não estava a funcionar como equipa, e que ficara surpreendido ao tomar conhecimento daqueles conflitos. Seguiram-se algumas intervenções

provenientes de operadoras que justificaram a sua conduta com base nos problemas de funcionamento e organização da linha. Uma delas assumiu que tinha proferido algumas ofensas, dirigidas a uma colega, “mas que não tinha sido por maldade” (referiu que, na altura, andava com problemas pessoais). O Chefe de Módulo informou que na semana seguinte haveria alterações no modo como estava a ser feito o empacotamento, libertando mais tempo ao trabalho do abastecedor. Por fim, o Chefe de Módulo tentou reforçar o espírito de equipa, sugerindo às colaboradoras que transmitissem à Team Leader os problemas que viessem a ocorrer.

No final da reunião, a equipa dirigiu-se para o local de trabalho, onde procedeu às operações de limpeza, pois estava a aproximar-se a hora de início do turno que labora entre as 14h e as 22h.

Devido aos problemas de qualidade verificados ao longo do turno, a produtividade ficou-se pelos 1.154 cabos (menos 446 que o valor planeado).

2.4.1.5. Dados da equipa 1C

A terceira equipa da empresa que configura o caso 1 foi observada em 12 de Outubro de 2006. A equipa pertence ao último Módulo que foi criado na fábrica (constituído há cerca de três anos). Em conversa com o Chefe do Módulo, este afirmou: “recebemos o pior pessoal, mas, com disciplina, ultrapassámos isso”. Ou seja, à data da observação, esta equipa já estava considerada, no Módulo em questão, como um grupo de trabalho produtivo. E o comentário subsequente reforça essa ideia: “Esta linha era muito problemática, mas agora atinge as metas de produtividade e de qualidade. Nem toda a gente se adaptava a esta linha; o cabo tinha vários problemas nos terminais. Houve alterações na máquina do 1º posto e ajustaram-se as pressões. Fizemos acções de Melhoria Contínua”.

O grupo de trabalho era constituído por 7 operadoras, operando no 2º turno (14h – 22h). Os seus objectivos de produtividade, no dia da observação, estavam fixados em 550 cabos por hora. A meta para a qualidade era atingir zero defeitos. O abastecimento de matérias-primas à equipa 1C é feita por um trabalhador que fornece todas as linhas (equipas) que fazem parte do módulo.

Durante a observação notámos vários comportamentos de entreaajuda¹²⁴ (e.g. “Tu queres que te ajude aí?”), bem como a existência de frequentes perguntas mútuas (e.g. “Olha, diz-me quantos cabos te faltam para acabares, porque vamos mudar de referência.”). A disposição espacial dos postos de trabalho é exibida na Figura 3.5. A sequência das letras que identificam as operadoras, indicam a ordem de processamento das tarefas na equipa. Na figura, o paralelepípedo em posição vertical simboliza a máquina operada pela Team Leader, máquina essa que, devido à sua altura, impede que as operadoras A, B, C e D sejam visionadas pelo par constituído pelas operadoras E e F.

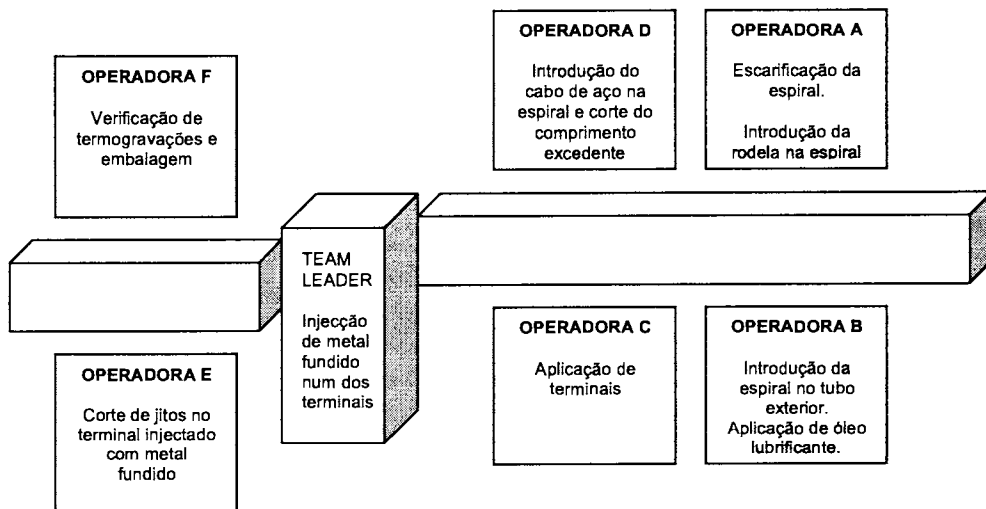


Figura 3.5. Layout da equipa 1C

No início da jornada de trabalho teve lugar a passagem de turno entre as duas Team Leaders. Pelas 14h20m, ocorreu uma Reunião de Início de Período, à qual assistiram as cinco Team Leaders sob a responsabilidade do respectivo Chefe de Equipas. Entre as Team Leaders estava a representante da equipa 1C. Nesta reunião, o Chefe de Equipas comunicou os resultados do dia anterior, e alertou para a necessidade de determinadas correcções em aspectos negativos naquele período de trabalho. Também informou as Team Leaders das quantidades de produção a realizar durante a jornada de trabalho.

¹²⁴ O registo deste tipo de verbalizações só foi possível porque nos encontrávamos junto aos respectivos intervenientes. O ruído impediu-nos, contudo, de registar todas as interacções entre as operadoras.

Por volta das 15 horas, a Team Leader foi chamada a reunir com vários líderes de outras equipas, sendo esta reunião conduzida pelo Chefe de Módulo. Neste agrupamento estava ainda a formadora de Team Leaders, que é uma operadora com muitos anos de casa, e se encontrava destacada para exercer aquela função. Faz a ligação entre o 1º e o 2º turnos, e procede à gestão de inventários e ao preenchimento de certos quadros de gestão visual. Tivemos ocasião de falar com esta colaboradora. Informou-nos que as operadoras da equipa 1C trabalham juntas há mais de um ano e que possuem um bom espírito de equipa.

Na reunião acima referida foram tratados assuntos concernentes à motivação do pessoal, bem como eventuais deslocamentos (para outras linhas) de operadores, quando estes não se adaptam às tarefas de uma determinada equipa de trabalho.

O módulo no qual está inserida a equipa 1C iniciou a organização em Equipas Autónomas três semanas antes da observação que realizámos. O Módulo tinha como objectivo formar, pelo menos, 20% do pessoal para o exercício da função Team Leader. A formadora de Team Leaders informou-nos que era intenção da empresa formar todos os colaboradores para exercerem a função de Team Leader, mas haveria que contar com uma quantidade significativa de colaboradores que não iam querer desempenhar aquele papel. Também nos disse que estava planeado um período de uma semana para formação de cada colaborador. Pretendia-se que essa função fosse exercida durante um período semanal.

No diálogo estabelecido com a Leader da equipa 1C, ficámos a saber que esta operadora se encontrava em condições de substituir qualquer colega, por exemplo, no caso de uma delas se deslocar à casa de banho. Esta operadora acha que é preferível trabalhar em várias máquinas, durante a jornada de trabalho, comentando: “É muito cansativo estar sempre na mesma máquina” (a operadora F é da mesma opinião). Contudo, acrescentou que perderia rendimento com a rotação entre máquinas (outras operadoras manifestaram, igualmente, esta posição). A máquina com que opera possui um painel computadorizado que fornece informação variada sobre a injeção de metal fundido nos terminais do cabo. No painel existem vários botões que são premidos pela operadora, quando necessário. A Team Leader estava a desempenhar este papel há muito pouco tempo – era o 3º dia em que assumia estas funções. Ela e outras colegas tiveram formação teórica com um dos Chefes de Módulo da fábrica, a qual decorreu num sábado de manhã. Por sua vez, a

formadora de Team Leaders ensinou-lhe as operações de “reporte” de dados no computador.

Uma outra operadora da equipa 1C manifestou uma opinião inversa à da Team Leader, quanto à rotatividade nos postos de trabalho. Esta colaboradora denotou uma preferência pelo trabalho no mesmo posto, “embora seja mais cansativo, porque se está de pé”.

Falámos também com as restantes operadoras. Uma delas disse-nos que, comparativamente a outras empresas onde trabalhou, sente que há mais liberdade nesta fábrica (“desde que façamos o nosso trabalho...”). Também se referiu à sua admissão na empresa (“eles, aqui, não põem o problema da idade das pessoas”).

Por volta das 15h15m, a equipa mudou de referência. Quando reiniciaram a produção, foi realizado, pela Team Leader, o OK às primeiras 5 peças. Assistimos a essa operação, que é realizada num local afastado da linha de produção. Para aí convergem todas as Team Leaders do Módulo, quanto têm de realizar esta tarefa. Foi feito um teste de tracção, e a Team Leader registou os respectivos valores, no momento em que se verificou o rebentamento dos cabos, devido à tensão neles aplicada.

No âmbito das operações, verificámos que a operadora F (tarefa de embalagem) também se ausenta da linha de produção para ir fotocopiar e cortar as etiquetas que, depois, irá afixar nas embalagens de cabos.

Pelas 16 horas, ocorreu uma avaria na máquina de injeção de metal fundido nos terminais. Este problema, segundo nos informaram os operadores, teve a ver com um problema de pressão no sistema de ar comprimido, acabando depois por ser resolvido pelo técnico da manutenção.

O período para o jantar ocorreu entre as 18h35m e as 18h50. Como este período está contido na jornada de trabalho, cada colaboradora dispõe de 15 minutos para a sua refeição. Assim sendo, a deslocação ao refeitório é feita por subgrupos. Acompanhámos um desses subgrupos e, durante esta curta refeição, ouvimos algumas queixas relativamente à repetição constante das tarefas e à ocorrência de tendinites nas mãos.

Durante o período da 7ª hora de laboração, registou-se uma nova mudança de referência, o que deu origem, mais uma vez, aos procedimentos de set-up (reinício da produção). Algumas operadoras foram distribuídas por outras linhas, enquanto a

operação de set-up teve lugar. Esta distribuição foi decidida pelo Chefe de Equipas em coordenação com a Team Leader.

Nos vários painéis de informações existentes na linha de produção são registados os dados concernentes à produção total da equipa, bem como as paragens de linha e os defeitos ocorridos. À semelhança das outras equipas observadas nesta fábrica, cada posto de trabalho possui uma ficha afixada, onde constam as várias tarefas representadas por meio de fotografias.

No final do turno, o painel de registo horário de produção apresentava os valores, que discriminamos na Tabela 3.7.

Tabela 3.7. Registo da produção da equipa 1C

<i>Hora</i>	<i>Valor</i>
1ª	400
2ª	228 150 (outra referência)
3ª	600
4ª	650
5ª	450 (período de jantar)
6ª	600
7ª	155 (set-up 45 minutos)
8ª	443
Total	3676

Tendo em conta que o objectivo de produtividade da equipa era alcançar os 4.400 cabos (8 horas x 550 cabos), foram produzidos menos 724 unidades.

2.4.1.6. Análise dos dados: primeira categorização da informação recolhida

Tendo em conta o sugerido por Glaser e Strauss (1967), nas primeiras etapas da análise de dados devem ser construídas categorias descritivas¹²⁵ que reflectam, de perto, as situações observadas e a linguagem usada pelos respondentes. Iremos agora apresentar o tratamento da informação recolhida nas observações das equipas da empresa 1 (v. Tabela 3.8). O conjunto global das categorias diferenciadas resultaram de uma reflexão prévia sobre as categorias atribuídas inicialmente pelo autor da presente tese e por um 2º codificador (investigador

¹²⁵ Streubert e Carpenter (1995) denominam este tipo de codificação dos dados pela expressão *codificação de nível I*.

independente). Este último codificou um terço da informação recolhida nas nove equipas observadas no conjunto das três empresas (foram, portanto, seleccionadas três equipas, aleatoriamente, as quais serviram de base ao processo de codificação do 2º codificador). Assim sendo, o processo de categorização inicial (*vide* Anexo 1) sofreu alterações resultantes da realização de uma reunião entre os dois codificadores, no sentido de ambos assumirem as discordâncias e as concordâncias relativamente à natureza das categorias por eles delineadas. A leitura dos dados levada a efeito pelos dois codificadores deu azo a uma comparação semântica, tanto das categorias descritivas, como das categorias de 2º nível, a que mais à frente aludiremos. Segundo Dey (1993) uma categoria descritiva pode ser atribuída a várias unidades de análise. Acrescente-se que as unidades de análise poderão surgir sob a forma de palavras, frases ou parágrafos. Recordamos que as categorias descritivas emergiram directamente a partir dos dados recolhidos, fazendo eco daquilo que nos é sugerido pela técnica de grounded theory (Strauss & Corbin, 1998).

Tabela 3.8. Categorias descritivas resultantes da observação e das entrevistas não estruturadas das equipas de trabalho do Caso 1

Unidade de análise	Equipa	Categoria descritiva
* ...os trabalhadores podem operar, alternadamente, o 2º posto...	1 A	Mobilidade dos operadores nos postos
* ...esta operadora se encontra em condições de substituir qualquer colega.	1 C	
* “É muito cansativo estar sempre na mesma máquina”.	1 C	
* ...perderia rendimento com a rotação entre máquinas (outras operadoras manifestaram, igualmente, esta posição).	1 C	
* A equipa é uma das que ganhou a bandeira AQL (Assurance Quality Line).	1 A	Prémios às equipas
* ...este grupo de trabalho recebeu um prémio pelos resultados atingidos ao nível da produtividade.	1 B	
* “Devíamos ganhar mais alguma coisa por fazermos este serviço”.	1 B	
* No plano da produtividade, a equipa tem objectivos semanais e diários.	1 A	Objectivos fixados fora da equipa
* O seu objectivo diário é atingir os 1600 cabos, sendo a média horária de 240 cabos...	1 B	
* No que toca à qualidade, a meta planeada pretende atingir o valor de zero defeitos.	1 B	
* Os seus objectivos de produtividade, no dia da observação, estavam fixados em 550 cabos por hora.	1 C	
* A meta para a qualidade era atingir zero defeitos.	1 C	
* ...falta de motivação pessoal para preencher registos escritos...	1 A	Desmotivação para executar tarefas administrativas
* ...“há pessoas que se recusam a aprender”...	1 A	Relutância face à aprendizagem
* ...“há operadores que disseram que preferiam morrer, a terem de utilizar o computador”...	1 A	
* Uma das tarefas que está cometida à Team Leader é o controlo à 1ª peça.	1 A	Equipa controla

* "Somos muito cuidadosas com os pormenores da qualidade".	1 A	qualidade
* Os cinco primeiros cabos produzidos com esta nova espiral foram submetidos a um controlo de OK à 1ª peça.	1 B	
* ...é realizado, pela Team Leader, o OK às primeiras 5 peças.	1 C	
* A Team Leader tem de introduzir a informação num computador.	1 A	Utilização de meios informáticos
* "...aqui, fazem-se transformações nas máquinas e não têm em conta a opinião do operador".	1 A	Carência de autonomia
* "Nós não temos muita autonomia; as decisões vêm do Chefe de Equipa e do Chefe de Módulo.	1 B	
* "Também acho que não dão formação suficiente aos colaboradores".	1 A	Formação profissional
* Ela (a Team Leader), e outras colegas, tiveram formação teórica com um dos Chefes de Módulo da fábrica.	1 C	
* ...a formadora dos Team Leaders ensinou-lhe as operações de reporte de dados no computador.	1 C	
* ...intenção da empresa formar todos os colaboradores para exercerem a função de Team Leader.	1 C	
* ...os painéis contêm variados elementos sobre produtividade, qualidade e regras de segurança.	1 A	Fornecimento de informação escrita ao grupo
* Cada máquina tem documentos afixados, com instruções de segurança e com a explicação detalhada da tarefa (existem fotografias que mostram procedimentos incorrectos).	1 B	
* A máquina com que opera possui um painel computadorizado que fornece informação variada...	1 C	
* ...cada posto de trabalho possui uma ficha afixada, onde constam as várias tarefas representadas por meio de fotografias.	1 C	
* ...o papel de Team Leader é desempenhado por períodos de uma semana.	1 B	Frequência da rotatividade do Team Leader
* Pretende-se que essa função (a de Team Leader) seja exercida durante uma semana.	1 C	
* ...trabalham e, simultaneamente, ouvem música por intermédio de altifalantes auriculares.	1 B	Tarefas dos operadores
* ...é uma ocasião (troca de referência) em que "alivia a cabeça", devido à repetição das tarefas.	1 B	
* "É muito cansativo estar sempre na mesma máquina".	1 C	
* ...ouvimos algumas queixas relativamente à repetição constante das tarefas.	1 C	
* "...assim [trabalhando sempre na mesma máquina], dou mais rendimento".	1 B	Especificidade da tarefa do operador
* O grupo de trabalho reporta directamente a um Chefe de Equipas...	1 B	Chefe de Equipas intervém no grupo
* ...na sua opinião (da Chefe de Equipas), existem alguns elementos "com mau feitio".	1 B	Atitudes da Chefe de Equipas
* ...este papel (de Team Leader) é, para ela, muito gratificante...	1 B	Protagonismo do Team Leader
* ...embora sinta (a Team Leader) alguma animosidade provinda de certas colegas de trabalho.	1 B	Relacionamento entre colegas
* ...existência de conflitos na equipa.	1 B	
* Uma delas assumiu que tinha proferido algumas ofensas dirigidas a uma colega, "mas não tinha sido por maldade" (referiu que, na altura, andava com problemas pessoais).	1 B	
* ...auxilia (a Team Leader actual) as colegas quando exercem a função de Team Leader.	1 B	Responsabilidades do Team Leader
* ...a Team Leader está a ensinar aquela operação às colegas.	1 B	
* ...as operadoras solicitam constantemente a Team Leader para as orientar em determinadas situações.	1 B	Solicitação da Team Leader pelo operador

* ...é constante o volume de informação que é direccionado para a Team Leader.	1 B	Informar Team Leader
* Todas as operadoras estavam envolvidas na colocação de novos tramos nas máquinas...	1 B	Importância de existir polivalência
* ...o abastecedor tem de ajudar nas operações de mudança de referência, abastecer os materiais à linha, e empacotar os cabos...	1 B	
* ...a operadora F (tarefa de embalagem) também se ausenta da linha de produção para ir fotocopiar e cortar as etiquetas que, depois, irá afixar nas embalagens de cabos.	1 C	
* Algumas operadoras foram distribuídas por outras linhas, enquanto a operação de set-up teve lugar.	1 C	
* "Há dias em que mudamos quatro vezes de referência; saímos daqui cansadíssimas".	1 B	Esforço físico
* "Ninguém quer vir trabalhar para esta linha (...) isto é um serviço muito pesado".	1 B	
* "...embora seja mais cansativo, porque se está de pé"...	1 C	
* ...é sempre a Team Leader que faz o OK à 1ª peça.	1 B	Divisão de tarefas
* ...que se considera (a Team Leader) uma pessoa muito disciplinada e exigente.	1 B	Importância da disciplina
* ...as operadoras comunicam bastante entre si, formulando perguntas sobre aspectos relacionados com o processo de produção em curso.	1 B	Comunicação na equipa
* ...existência de frequentes perguntas mútuas (e.g. "Olha, diz-me quantos cabos te faltam para acabares, porque vamos mudar de referência").	1 C	
* ...isso (a taxa de produtividade) é o resultado de "muito companheirismo e orientação do trabalho entre nós".	1 B	Relacionamento saudável na equipa
* "Claro que as máquinas não avariaram e isso ajudou".	1 B	Problemas de ferramentas / máquinas
* Foi solicitada a presença do técnico da Manutenção Fabril, que procedeu às devidas afinações nalgumas máquinas.	1 B	
* A Team Leader deu instruções para se proceder a uma melhor lubrificação da espiral...	1 B	Decisões tomadas pela Team Leader
* "Trabalhamos, o trabalho é pesado, mas não temos nada a dizer desta fábrica; eles são impecáveis".	1 B	Ganhos mútuos (empresa – operadores)
* ...há mais liberdade nesta fábrica ("desde que façamos o nosso trabalho...").	1 C	
* ..."eles, aqui, não põem o problema da idade das pessoas".	1 C	
* São registados os valores produzidos nos vários períodos horários do turno, bem como as razões que justificam determinadas paragens da linha.	1 B	Registo de informação
* ...toda a equipa foi solicitada para comparecer numa reunião com o Chefe de Módulo e com o Chefe de Equipas.	1 B	Reuniões da equipa
* O Chefe de Módulo começou por informar as operadoras sobre a troca nas referências, detectada pelo cliente.	1 B	Informar oralmente o grupo
* ...foram informadas (as operadoras) que o Departamento de Qualidade iria fornecer-lhes formação adequada para o efeito (medições dos cabos).	1 B	
* O Chefe de Módulo disse ao grupo que este não estava a funcionar como equipa.	1 B	
* O Chefe de Módulo informou que na semana seguinte haveria alterações no modo como estava a ser feito o empacotamento, libertando mais tempo ao trabalho do abastecedor.	1 B	
* ...a Team Leader foi chamada a reunir com várias Leaders de outras equipas, sendo esta reunião conduzida pelo Chefe de Módulo.	1 C	
* Nesta reunião, o Chefe de Equipas comunicou os resultados do dia anterior, e alertou para determinadas correcções em aspectos negativos naquele período de trabalho. Também informou as Team Leaders das quantidades de produção a realizar durante a jornada de trabalho.	1 C	
* O Chefe de Módulo disse ao grupo que este não estava a funcionar como equipa.	1 B	Espírito de equipa
* O Chefe de Módulo tentou reforçar o espírito de equipa.	1 B	

* ...as operadoras da equipa 1C trabalham juntas há mais de um ano e que possuem um bom espírito de equipa.	1 C	
* ..."recebemos o pior pessoal, mas, com disciplina, ultrapassámos isso".	1 C	Progressos da equipa
* "Esta linha era muito problemática, mas agora atinge as metas de produtividade e de qualidade. Nem toda a gente se adaptava a esta linha; o cabo tinha vários problemas nos terminais. Houve alterações na máquina do 1º posto e ajustaram-se as pressões. Fizemos acções de Melhoria Contínua".	1 C	
* ...notámos vários comportamentos de entreatajuda (e.g. "Tu queres que te ajude aí?").	1 C	Entreatajuda na equipa
* ...deslocamentos (para outras linhas) de operadores, quando estes não se adaptam às tarefas de uma determinada equipa de trabalho.	1 C	Diferenças de desempenho entre operadores
* ...há que contar com uma quantidade significativa de colaboradores que não vão querer desempenhar aquele papel.	1 C	Operadores que não exercem a liderança da equipa
* ...perderia rendimento com a rotação entre máquinas (outras operadoras manifestaram, igualmente, esta posição).	1 C	Perdas de rendimento operacional
* Para esta colaboradora, há uma preferência pelo trabalho no mesmo posto.	1 C	Trabalhar na mesma máquina
* Devido aos problemas de qualidade verificados ao longo do turno, a produtividade ficou-se pelos 1.154 cabos (menos 446 que o valor planeado).	1 B	Não consecução dos objectivos
* Tendo em conta que o objectivo da equipa era alcançar os 4.400 cabos (8 horas x 550 cabos), foram produzidos menos 724 unidades.	1 C	

2.4.1.7. Discussão dos aspectos relevantes para as questões da investigação

Depois de revermos a informação recolhida, destaca-se, desde logo, nesta empresa, a importância que a organização atribui ao papel desempenhado pelos Team Leaders. Por outro lado, aparece muito nítida a questão da aprendizagem de novas tarefas, o que levanta alguns obstáculos para certos operadores.

Convém realçar que coexistem, do nosso ponto de vista, nas três empresas da nossa investigação, dois modelos organizacionais: o *Sistema Sociotécnico* (que subjaz à constituição das equipas autónomas), e a *Lean Production*, cujos contornos já descrevemos no capítulo I. A existência de tarefas standardizadas e a baixa influência das equipas na implementação dos métodos de trabalho, parece-nos justificar, no Caso 1, a presença dos pressupostos consignados na *Lean Production*, pois neste sistema são os gestores a delinear os modos de operação. Então, perguntamos: o facto de o trabalhador ficar alheado do modo como se estrutura o processo produtivo, poderá conduzi-lo a uma atitude de alienação que o impede de investir com mais entusiasmo na aquisição de novas aprendizagens?

Destacamos, seguidamente, alguns questões que julgamos importantes para as temáticas que pretendemos investigar.

a) A falta de motivação de alguns colaboradores da empresa 1 para preencherem registos escritos, ou utilizarem o computador, poderá atrofiar os mecanismos de desenvolvimento dos grupos de trabalho?

b) Parece-nos que, à excepção do Team Leader, os membros das equipas, efectivamente, não chegam a tomar decisões. Estas provêm dos Chefes de Equipas e dos Chefes de Módulo. Assim, estaria, ou não, comprometido o desenvolvimento de uma verdadeira autonomia?

c) A existência de suportes informativos para as equipas terá um papel decisivo no sentido de atingirem os objectivos fixados, em termos de produtividade e de qualidade?

d) O exercício da função de Team Leader parece não ser muito desejado pelos operadores. Será porque esse papel é exigente, quer em termos cognitivos, quer em termos da manifestação de condutas de influência sobre os colegas de trabalho?

e) A experiência nas tarefas tem um papel muito importante no bom desempenho do grupo. Contudo, a permanência prolongada de um operador numa determinada máquina – gerando um grau elevado de repetição, em termos cognitivos e psicomotores -, poderá, de certo modo, entravar o desenvolvimento da polivalência?

f) Os conflitos existentes nas equipas poderão prejudicar a consecução dos resultados? A componente social do grupo teria, assim, um papel fulcral na consecução, ou não consecução, das metas impostas pela organização?

g) Os aspectos técnicos, nomeadamente, o bom funcionamento das máquinas, parecem ter um papel relevante na obtenção de um bom desempenho da equipa. Este facto, aliado aos aspectos relacionais, a que aludimos na alínea anterior, contribuirá para uma conciliação das dimensões técnica e social no trabalho?

h) O facto de ter sido percebida uma evolução nos níveis de eficácia da equipa 1C (nas palavras do Chefe de Módulo, esta equipa recebeu “o pior pessoal”¹²⁶, e evoluiu para os níveis actuais de produtividade e de qualidade), associado à existência de equipas premiadas nesta empresa (1 A e 1B), leva-nos a colocar mais uma questão no âmbito da nossa investigação:

¹²⁶ O Chefe de Módulo refere-se a colaboradores que apresentavam baixa produtividade e executam peças de modo imperfeito.

Será que a evolução da produtividade e da qualidade está ligada a um processo de desenvolvimento dos grupos de trabalho?

A leitura dos dados de observação e das entrevistas não estruturadas recolhidos na empresa 1 permite-nos então colocar certas questões, que pretendemos explorar na fase de entrevistas. Enunciamo-las, de seguida.

a) O trabalho desempenhado rotativamente nas várias máquinas prejudica a performance dos operadores? Ou seja, acabam por não mostrar um bom rendimento em nenhuma delas?

b) Porque é que certos colaboradores evitam aprender algumas competências (por ex., lançar dados no computador), para além das tarefas inerentes à máquina com que, habitualmente, trabalham?

c) Em que aspectos é que os operadores gostariam de ter mais autonomia?

d) A equipa tem vantagens em possuir um líder rotativo? Há, efectivamente, pessoas sem qualquer tipo de motivação para desempenhar este papel? Quais os aspectos dessa desmotivação?

e) A ajuda mútua e o companheirismo são determinantes para a consecução de bons resultados operacionais da equipa? Como é que os operadores vivenciam essas relações sociais?

2.4.2. Caso 2

2.4.2.1. Historial

O caso 2 concerne a uma fábrica de componentes para assentos de automóvel, que pertence a um grupo multinacional com 160 unidades fabris¹²⁷ distribuídas por 28 países.

Esta multinacional foi constituída em 1999, como resultado da fusão de dois grupos industriais. Um desses grupos já detinha uma participação no capital de uma companhia portuguesa que operava no ramo dos assentos para automóveis, razão pela qual muitos colaboradores da fábrica que configura o Caso 2 já trabalhavam naquela empresa nacional.

¹²⁷ As 160 fábricas do grupo produzem uma vasta gama de componentes para a indústria automóvel (blocos frontais, painéis de instrumentos, escapes, sistemas de interior, assentos, etc.)

A estratégia do grupo aponta para um crescimento rápido, através da inovação, e para a consecução de uma elevada rentabilidade.

Em Portugal existem oito fábricas deste grupo, que produzem sistemas de interior, assentos, e escapes.

As capas de assentos produzidas na fábrica ora em estudo resultam de um processo produtivo que está fundamentado em duas componentes distintas: corte dos tecidos e costura das peças previamente cortadas.

Actualmente, a filosofia do grupo a que pertence o Caso 2 apoia-se num conjunto de sete valores principais, formulados pela gestão de topo: iniciativa, responsabilidade, transparência, motivação, trabalho em equipa, rapidez, e definição do futuro. O grupo segue também as directrizes de um Sistema de Excelência¹²⁸, no sentido de integrar ferramentas e técnicas concebidas para ajudar cada um dos colaboradores a progredir e a contribuir para o sucesso do grupo. A Figura 3.6, mostra o sistema referido, que está, por sua vez, inserido nos pressupostos de uma missão organizacional que aponta no sentido da criação e fornecimento de produtos, soluções técnicas e serviços inovadores e de alta qualidade, que promovam a competitividade dos clientes e representem um valor acrescentado para os colaboradores. Foi no âmbito deste Sistema de Excelência que a empresa implementou, em 2003, os Grupos Autónomos de Produção, procurando, desde logo, a optimização dos custos de produção¹²⁹. Na base da pirâmide que representa o Sistema de Excelência surge a Implicação dos Colaboradores, que assenta no compromisso com os objectivos de Qualidade, Custo, Prazos e Pessoas. Trata-se de envolver as pessoas no desenvolvimento da fábrica, por intermédio da atribuição de responsabilidades e autonomia, do trabalho em equipa, da participação e reconhecimento, do desenvolvimento das competências, da melhoria da comunicação, e da melhoria contínua do desempenho.

¹²⁸ Tivemos acesso ao conteúdo deste sistema por intermédio da documentação que nos foi cedida pelos nossos interlocutores na empresa.

¹²⁹ À semelhança do Caso 1, também aqui estão presentes os pressupostos de organização fabril radicados na *Lean Production*.

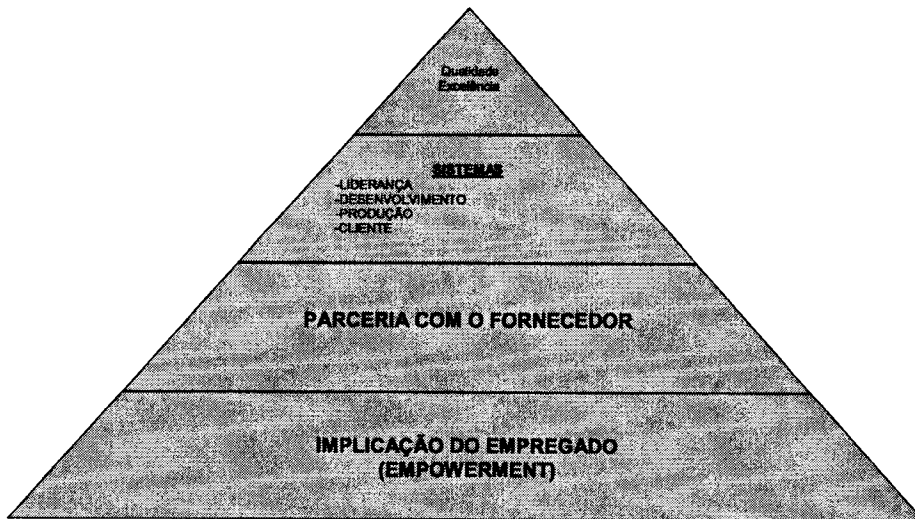


Figura 3.6. Sistema de Excelência do Caso 2

A parceria com o Fornecedor constitui a segunda componente do Sistema de Excelência, e tem a ver com a selecção de fornecedores com base no seu contributo para os objectivos de Qualidade, Custo e Prazos definidos pela empresa.

No escalão seguinte consta um conjunto de quatro sistemas. Um deles – a liderança – alude à importância da comunicação da visão estratégica aos colaboradores com o propósito de os levar à concretização dos objectivos. Trata-se aqui dos aspectos ligados à liderança em todos os escalões hierárquicos. Os restantes sistemas relacionam-se com a gestão e o desenvolvimento de projectos, com a questão do cumprimento de prazos junto do cliente, e com a satisfação das suas expectativas.

2.4.2.2. Estrutura e funcionamento

Em Maio de 2006 (data do nosso contacto com a organização em causa), a empresa possuía 310 trabalhadores directamente envolvidos na área produtiva (mão-de-obra directa), e 68 indirectamente ligados a essa área (todas as funções de apoio, mais as chefias situadas acima de líder de equipa). Nesse mesmo mês, o valor da rotação de pessoal foi de 2,74% para a mão-de-obra directa, e de 7,35% para a mão-de-obra indirecta. Quanto ao absentismo – e reportando-nos ainda a

Maio/2006 – os valores foram 7,08% para os trabalhadores directos e 2,53% para os indirectos.

Em termos etários, a mão-de-obra directa apresenta maior incidência nos escalões 31-35 e 36-40. Em seguida situam-se os escalões 26-30 e 46-50. Ao nível das habilitações escolares os trabalhadores directos apresentam maioritariamente o 4º e o 6º ano de escolaridade.

Quanto aos aspectos produtivos, a empresa encontra-se estruturada em três Unidades de Produção (A, B e Corte). As Unidades A e B desempenham tarefas de costura, e possuem, respectivamente, 12 e 13 equipas em cada turno. As equipas são designadas *Grupos Autónomos de Produção – GAP's*. A Unidade de Corte possui somente dois GAP's em cada turno.

No plano hierárquico, cada grupo de trabalho possui um líder formal cujo papel é desempenhado sempre pela mesma pessoa. Este grupo reporta a um Supervisor, que coordena várias equipas. Por sua vez, o Supervisor está na dependência hierárquica de um Responsável de Unidade Autónoma, o qual reporta ao Director da Fábrica. A Figura 3.7 mostra o esquema desta estrutura hierárquica que tem na base os GAP's.

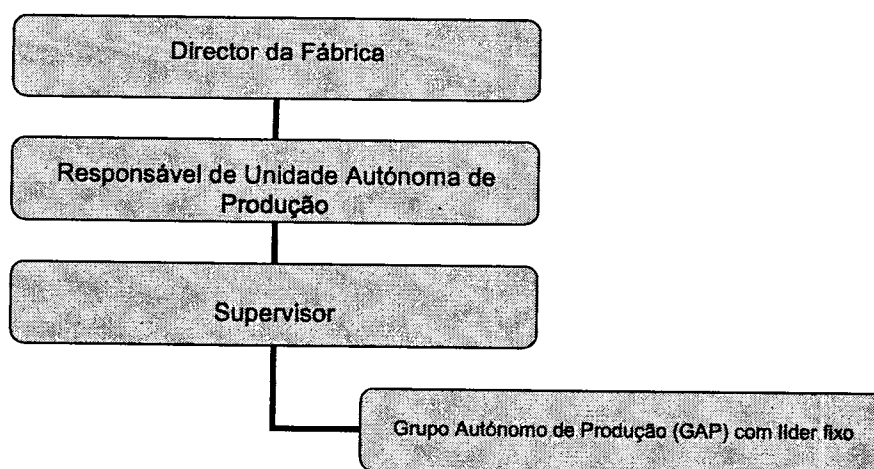


Figura 3.7. A linha hierárquica de um grupo autónomo do Caso 2

Seguidamente, expomos na Tabela 3.9 a distribuição dos grupos de trabalho autónomos pelas três áreas de fabrico.

Tabela 3.9. Distribuição dos grupos autónomos de produção (GAP's) pelas áreas fabris

Área	Turnos	Nº de GAP's
Corte	1º Turno (6h – 14h30)	2
	2º Turno (14h30 – 23h)	2
	3º Turno (23h – 6h)	2
Unidade de Produção A	1º Turno	12
	2º Turno	12
Unidade de Produção B	1º Turno	13
	2º Turno	13

Existem vários supervisores em cada um dos turnos de laboração¹³⁰. O turno 1 abrange o período compreendido entre as 6h e as 14h30; o turno 2 começa às 14h 30 m e finaliza às 23h00. Por sua vez, a Unidade Corte labora com mais um turno – o terceiro¹³¹ (23h00 – 6h00) -, o qual está desprovido de Supervisor. Em cada turno, cada um dos grupos de trabalho desta unidade desempenha tarefas de corte em equipamentos diferenciados (um dos GAP's opera com uma máquina de corte robotizada, enquanto o outro opera com máquinas de corte que recorrem à intervenção de variados moldes em placas). Acrescente-se que nos turnos 1 e 2 existe somente um Supervisor para os dois grupos de produção.

No organigrama da empresa (Fig. 3.8), destaca-se, ainda, ao nível da área de Recursos Humanos, uma subcomponente denominada “Empowerment dos Colaboradores”. O responsável por esta área apoia todas as acções que têm a ver com a polivalência e o envolvimento dos trabalhadores nas decisões das respectivas equipas de trabalho.

¹³⁰ Segundo as determinações que vigoram na empresa, cada supervisor das Unidades de Produção A e B deve gerir, no máximo 25 pessoas.

¹³¹ Todos os turnos incluem 30 minutos para pausa e refeição.

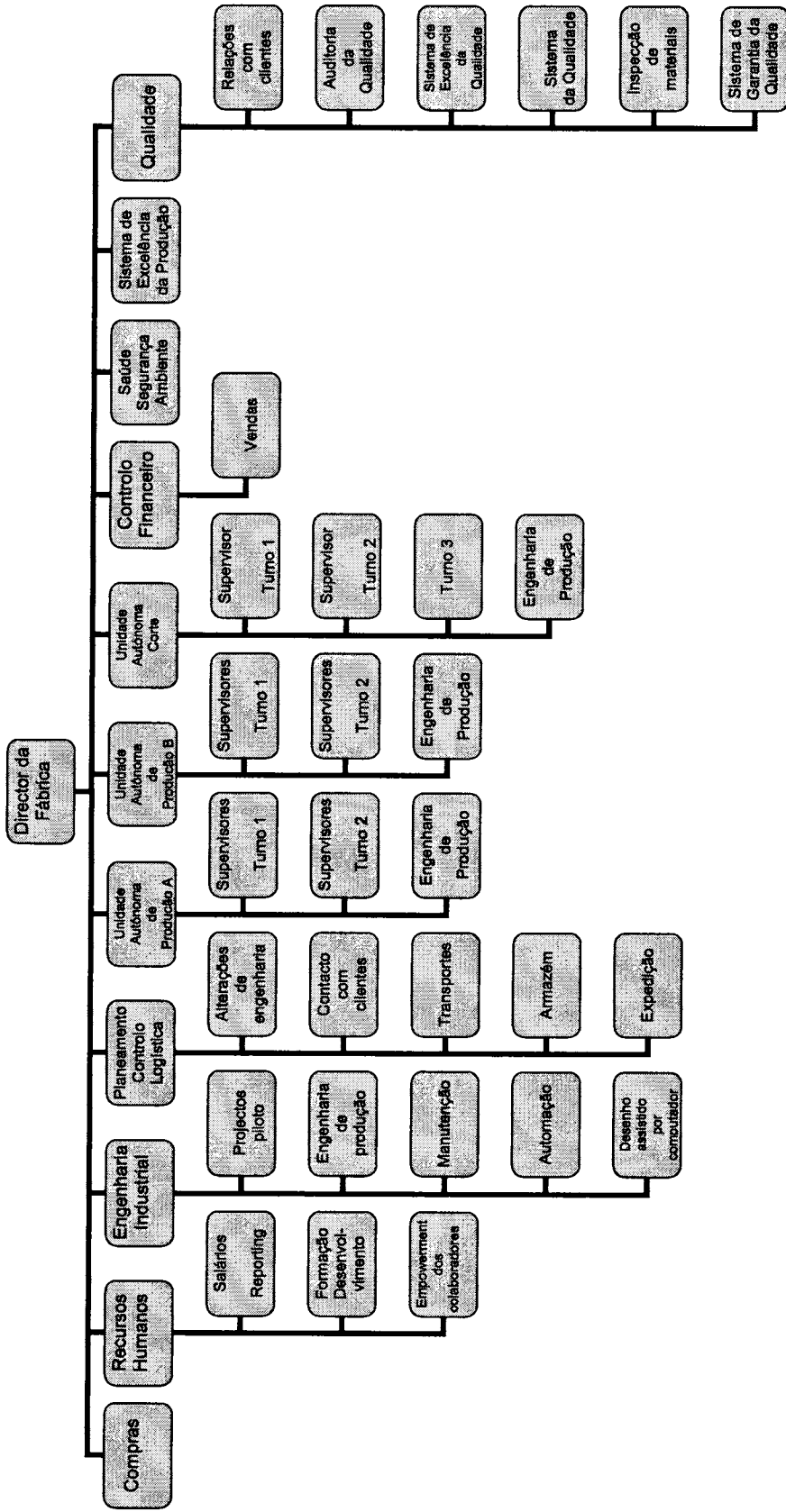


Figura 3.8. Organograma da empresa que representa o Caso 2

Neste âmbito, a empresa instituiu um documento a que chamou as 10 Ferramentas do Empowerment. Descrevêmo-las de seguida:

1- *Organização Humana da Produção*. Os grupos de produção devem ter, no mínimo, duas pessoas e, no máximo, oito. Um membro da equipa é o Líder do Grupo Autónomo de Produção (GAP), mas não exerce funções de chefia. Este elemento produz peças, não ultrapassando, em média, os 30% do tempo de trabalho. O restante tempo de trabalho é ocupado em tarefas de controlo final de peças, em reuniões com o Supervisor e com a equipa, e no preenchimento de mapas de produção e de qualidade. Possui sempre um substituto, que está apto a desempenhar tarefas do Líder. Existe uma descrição de funções, que menciona as responsabilidades e as rotinas diárias de todos os membros do GAP. Cada grupo de trabalho dispõe de um placard, no qual constam os nomes, as fotografias e os números de contacto das pessoas responsáveis pelas funções de apoio (Qualidade, Manutenção, Engenharia de Produção, Logística, e Segurança e Ambiente).

2- *Polivalência*. O Supervisor dos Grupos Autónomos de Produção (GAP's) define as necessidades de polivalência para que o GAP funcione correctamente. O nível de polivalência requerido para cada operador é o nível 3 em dois postos de trabalho. O GAP mede o seu nível de polivalência com recurso à metáfora do quadrado. Cada elemento do GAP é, pois, avaliado em função do número de lados que consegue "desenhar" no quadrado de cada posto de trabalho. O 1º lado do quadrado significa que aplica, nesse posto, todos os *modos operatórios e as regras de segurança*. O 2º lado quer dizer que o operador assegura a *qualidade* dos modos operatórios no posto de trabalho. O 3º (nível 3), representa uma garantia do cumprimento dos *tempos-padrão* dos modos operatórios. Por último, o 4º lado indica que o operador está em condições de *formar os outros membros do GAP* naquele posto de trabalho.

A Figura 3.9 ilustra o esquema descrito. Analisando essa figura, podemos concluir que, por exemplo, o posto 1 necessita de dois operadores com um nível de polivalência ao qual falta somente a capacidade de formarem outros membros do GAP, e de um operador com um nível total de polivalência.

	Posto 1	Posto 2	Posto 3
Operador A	_	□	
Operador B	□	_	_
Operador C			□
Polivalência necessária no GAP	2 _ 1 □	1 _ 1 □	2 _ 1 □

Figura 3.9. Grelha de Polivalência de um GAP

3- *Papel do Líder do GAP.* A revisão da lista de tarefas do Líder do GAP faz parte das rotinas dos Supervisores (no mínimo, uma vez por semana). Em termos funcionais, o Líder do GAP tem de desempenhar as seguintes tarefas:

- Assegurar o cumprimento das normas de Qualidade (1ª peça OK, retrabalhos, poka-yokes, etc.);
- Acompanhar e treinar os operadores;
- Verificar se os padrões de trabalho são aplicados;
- Substituir os operadores ausentes;
- Reforçar a linha de produção em situações de atraso;
- Reforçar a linha no caso de existirem mudanças de cadência (passar de n a $n+1$ colaboradores);
- Coordenar a reunião Top 5 (reunião de início do turno, com a duração aproximada de 5 minutos);
- Preparar as mudanças de série;
- Seguir a evolução dos indicadores;
- Discutir as propostas de melhoria¹³² com os operadores;
- Acompanhar a implementação das ideias de melhoria;
- Fazer a ligação com as funções de suporte;

¹³² As propostas podem dirigir-se à melhoria da qualidade, da segurança, do ambiente, do produto, do posto de trabalho, da economia de tempos, etc.

- Liderar acções de Resposta Rápida a Problemas de Controlo de Qualidade.

4- *Seguimento dos resultados.* O Supervisor define com cada GAP os indicadores de desempenho ao nível da Qualidade, Custos de Produção, Prazos de Entrega e Pessoas. Todos os membros do GAP devem entender os indicadores. O Supervisor e o Líder do GAP devem reagir quando os objectivos suportados pelos indicadores não são alcançados.

5 – *Comunicação.* Todos os GAP's possuem um quadro padronizado e qualquer nova informação é previamente explicada aos membros do grupo. No quadro estão afixadas as fotografias do Líder do GAP e dos respectivos operadores. Contém, ainda, informação sobre a implementação de ideias de melhoria e sobre os níveis de polivalência dos elementos.

6- *TOP 5.* É uma reunião de início de turno, que é realizada todos os dias, sendo conduzida pelo Líder do GAP, junto ao quadro do respectivo grupo de trabalho. Nesta reunião, o Líder comunica o desempenho diário a atingir, em termos de Qualidade, Custos, Prazos de Entrega e Pessoas. Neste âmbito, os membros do GAP debatem assuntos e problemas que dizem respeito ao grupo.

7- *Melhoria do desempenho.* Ao nível do GAP, é gerida pelo Supervisor, analisando os factores-chave que afectam os indicadores de desempenho, e identificando as oportunidades de melhoria. Existe um plano de acção que permite monitorar as actividades de melhoria. As Funções Suporte estão envolvidas no processo sempre que for necessário.

8- *Ideias de melhoria.* O sistema de ideias de melhoria de um GAP é gerido por cada Supervisor, através da coordenação com as Funções Suporte. As ideias destinam-se às melhorias a alcançar ao nível do posto de trabalho, do ambiente de trabalho e dos processos. Os colaboradores recebem feedback às suas ideias no prazo de 5 dias. A implementação de uma ideia é validada pelo respectivo colaborador, o qual é reconhecido pela sua contribuição (reconhecimento não pecuniário). As reuniões do GAP constituem uma oportunidade para dar e validar ideias de melhoria.

9- *Resposta rápida a problemas de controlo de qualidade.* O Supervisor conduz as reuniões de seguimento deste tipo de resposta, para a sua área e para cada turno. O Líder de um determinado GAP deve reagir imediatamente ao defeito em causa, questionando os operadores face aos problemas e registando-os no quadro.

As Funções Suporte assistem às revisões de seguimento das respostas a problemas de qualidade.

10- *Segurança*. Todos os membros do GAP têm de ser devidamente formados e respeitarem as regras de segurança do posto de trabalho. Todos devem utilizar os equipamentos de protecção individual. Existem reuniões dos núcleos de segurança, nas quais participa um elemento do GAP. São definidas auditorias de segurança e planos de acção que serão acompanhados pelo Supervisor. Pelo menos um membro do GAP está envolvido na análise de acidentes e/ou incidentes que tenham ocorrido no GAP.

Da conversa que tivemos com o Coordenador de Empowerment (que actua em todas as fábricas instaladas em Portugal, pertencentes ao grupo no qual está inserido o nosso Caso 2), estas dez ferramentas estavam a ser implementadas na empresa, aquando da recolha de informação que realizámos junto das equipas de trabalho. Foi-nos dito que existe, ainda, uma certa dificuldade dos GAP's em analisarem as variações de resultados, relativamente aos objectivos fixados. O técnico comentou, a este propósito: "são pessoas com a 4ª classe ou o 6º ano". Depois acrescentou que os Líderes dos GAP's deveriam estar 70% do tempo de laboração fora das tarefas produtivas. E concluiu, dizendo: "É um objectivo que eu estou a tentar que os Directores da Fábrica atinjam".

2.4.2.3. Dados da equipa 2A

A observação desta equipa teve lugar em 26 de Setembro de 2006, e decorreu no período entre as 6h e as 14h30. Trata-se de um grupo de trabalho que pertence à Unidade Autónoma de Produção A. O observador foi apresentado à equipa pelo Supervisor do GAP, tendo sido comunicado às operadoras o propósito da observação. Não assistimos à reunião TOP 5, pois tivemos de aguardar algum tempo na recepção da fábrica, até que o Supervisor desta equipa nos viesse receber. Soubemos, depois, que a reunião serviu para a Líder do GAP lembrar os resultados do dia anterior, e apresentar os objectivos para a jornada de trabalho do dia em causa. Desfrutámos da oportunidade de ler a acta da reunião TOP 5 do dia anterior. Esse documento (de uma página) é constituído por uma primeira parte, na qual estão enunciados todos os objectivos respeitantes à produtividade e à qualidade. Nele consta também um espaço destinado às Ideias de Melhoria e às

correções a realizar no dia em questão. O documento contempla ainda uma área para o registo de questões para as quais não houve tempo para emitir uma resposta durante a reunião.

A equipa 2A era formada por seis colaboradoras, entre as quais se inclui a Líder do GAP (a atribuição desta última função é da responsabilidade do Supervisor). Acrescente-se que, à excepção do elemento B, todos os restantes trabalhavam juntos desde há cerca de 2 anos. A disposição espacial dos postos de trabalho (sob a forma de célula¹³³) está representada na Figura 3.10. Todas as máquinas executam operações de costura, tratando-se de tarefas que são bastante repetitórias.

A rotatividade entre os postos de trabalho poderá verificar-se quando se regista uma ausência de uma determinada operadora, ou no caso de mudança de referências.

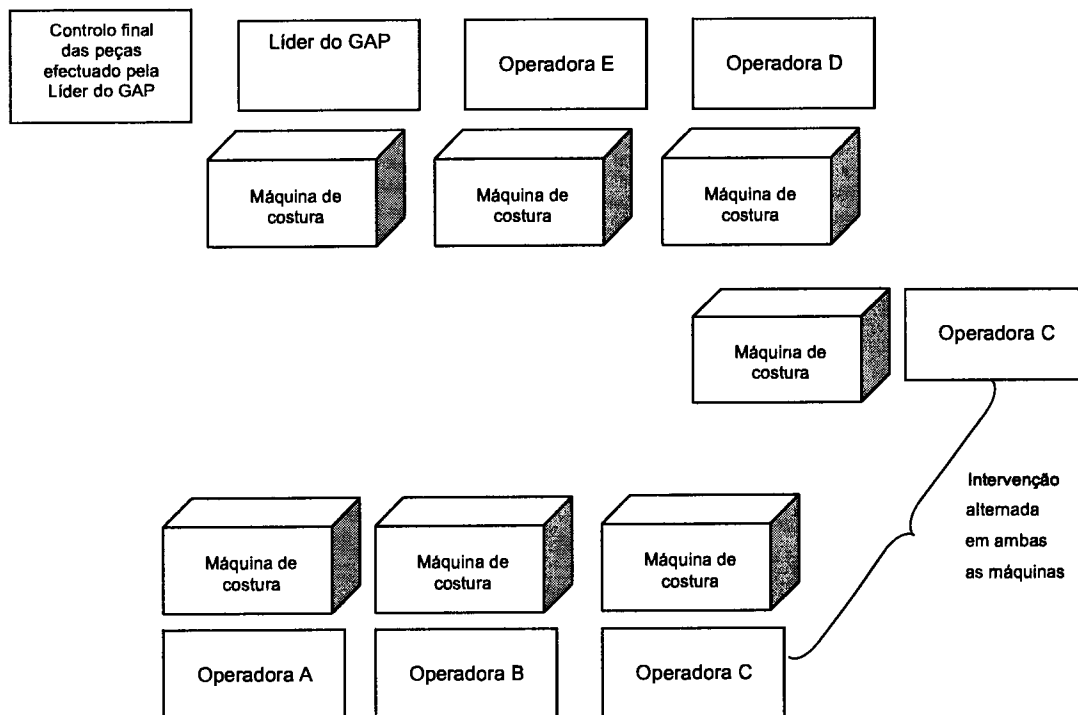


Figura 3.10. Layout da equipa 2A

¹³³ Molleman e Slomp (2006) reportam o caso de uma empresa metalúrgica – DSW Metal – que, em 1993, adoptou um layout celular, possuindo seis células autónomas de produção, sendo cada uma delas formada por vinte operadores. Verificou-se que o desempenho aumentou substancialmente, tendo o tempo de execução das encomendas diminuído de sete para três semanas. Também se registou uma redução muito expressiva no número de procedimentos, havendo, por consequência, um decréscimo nas necessidades de coordenação e controlo.

A ordem das letras representa o sentido das operações na linha de produção. Na figura, a chaveta que une os rectângulos referentes à operadora C, significa que esta colaboradora trabalha alternadamente com duas máquinas.

Todas as máquinas são accionadas por intermédio de dois pedais. Um deles serve para efectuar a costura e outro para as operações de remate (reforço da costura; neste caso, a máquina cose o tecido em três movimentos: para trás, para a frente, e outra vez para trás). Cada operadora realiza uma tarefa que consiste na costura de componentes específicos da capa. Na última operação de costura, a capa fica completa.

Há cerca de três anos, as colaboradoras deixaram de trabalhar sentadas, por imposição da empresa. As operadoras disseram ao observador que a empresa alegou que a posição de pé permitia maior mobilidade e haveria melhor aproveitamento do espaço. As operadoras podem ouvir música enquanto trabalham, quer recorrendo a aparelhos pessoais com auriculares, quer usufruindo da música que provém dos altifalantes da fábrica, a partir da emissão de uma estação de rádio.

Na fábrica, todas as equipas possuem objectivos de produtividade reportados a períodos de uma hora. Enunciamos, de seguida (Tabela 3.10), os objectivos - e os respectivos resultados - para a equipa 2 A, referentes ao dia da observação:

Tabela 3.10. Peças produzidas por hora – Equipa 2 A

<i>Horas</i>	<i>Objectivo</i>	<i>Peças boas produzidas no dia da observação</i>
1ª	30	31
2ª	40	39
3ª	32	31
4ª	40	39
5ª	40	39
6ª (período de almoço)	20	19
7ª	40	27
8ª	40	39
9ª (14h – 14h30)	16	15
Total	298	279

A análise do Quadro 3.10, mostra que o grupo ficou 19 unidades aquém do objectivo programado. Na 7ª hora só foram produzidas 27 peças, devido à realização

de uma reunião Hoshin com toda a equipa. Este tipo de reunião tem por fim alcançar soluções de optimização dos tempos de produção. O Hoshin envolve o cálculo dos tempos mínimo, médio e máximo da tarefa individual. Esse cálculo é realizado a partir de vinte cronometragens do tempo de tarefa.

O PPH (nº de peças produzidas por pessoa, por hora) constitui outro objectivo central para o funcionamento da equipa. Para equipa 2 A, o PPH fixado era de 36.

Em termos de qualidade, a equipa tinha fixado um objectivo de 400 PPM (peças erradas por milhão de peças produzidas) para o mês corrente. De notar que todos os GAP's acompanham as acções correctivas que estão direccionadas para o tratamento de defeitos, envolvendo a colaboração do respectivo Supervisor e de um responsável da Qualidade. Para além do autocontrolo de defeitos, que é requerido a cada operadora (cada uma tem junto à respectiva máquina um contentor vermelho no qual são depositadas peças não conformes), a Líder do GAP procede a um controlo final das peças. Para o efeito, ela dispõe de informação padronizada que lhe permite emitir uma resposta eficaz aos problemas de qualidade. Diariamente, ela faz o registo dos postos de trabalho que atingiram a autoqualidade (produção sem defeitos). De notar ainda que cada operadora tem à sua frente um painel que exhibe fotografias dos defeitos mais comuns das coseduras efectuadas naquela máquina. No início da laboração cada operadora realiza uma tarefa de OK à 1ª peça produzida, seguindo os pontos de uma lista que contém várias rubricas (ausência de linhas visíveis, ausência de ponto corrido e ponto falso; ausência de pregas e franzido; cota de costura, cota de pesponto, etc.).

A manutenção das máquinas é feita em dois níveis. No primeiro nível, é a operadora que limpa a máquina e a lubrifica, uma vez por turno. No segundo nível, intervém o serviço de manutenção da fábrica, sempre que ocorre uma avaria.

Das várias colaboradoras que integram esta equipa, uma já tinha desempenhado o papel de Líder de um GAP já desactivado. Esta operadora disse-nos que a empresa lhes paga um valor extra por desempenharem aquela função e acrescentou: “mas não compensa, porque é muita responsabilidade”.

Falámos um pouco com as operadoras, enquanto estas executavam as suas tarefas. Algumas queixaram-se do ritmo elevado a que têm de trabalhar.

No painel do GAP, constam os seguintes elementos: fotografia de todos os elementos do turno; identificação do fornecedor interno do GAP; designação do

cliente final (três marcas de automóvel); funções de suporte (responsável de Saúde, Segurança e Ambiente e responsável de Engenharia de Produção).

Quanto à polivalência da equipa, fomos informados pela Líder do GAP que todas as operadoras sabem trabalhar com qualquer máquina, embora nem todas o consigam com o mesmo grau de eficiência.

A observação da equipa durante a laboração permitiu verificar que são frequentes os contactos verbais que as colaboradoras trocam entre si. Por vezes, as colaboradoras trocam ditos de espírito e riem-se, sem nunca perderem o ritmo de trabalho. A comunicação oral foi, porém, mais frequente na última hora de laboração (talvez devido à aproximação do final da jornada laboral). O ruído das várias máquinas impediu-nos de registar o teor da maioria das comunicações, não obstante estarmos muito perto das operadoras (situámo-nos junto ao posto do controlo final das peças).

Pelas 8h 20m teve lugar a pausa para café (10 minutos). A segunda pausa (para almoço) ocorreu entre as 11h05 e as 11h35.

Durante a observação, falámos com todas as operadoras. No entanto, foi com a Líder do GAP que mantivemos um diálogo mais extenso. No seu discurso perpassou a ideia de que a autonomia do grupo ainda não tinha atingido um nível desejado. No que respeita às relações sociais, a Líder comentou: “Nós aqui damo-nos bem; se temos alguma coisa a dizer, dizemos. Ajudamo-nos umas às outras. No Natal, a empresa dá umas horas, vamos lá para cima, trocamos prendas”. Aqui, as tarefas estão bem definidas, cada uma sabe o que tem a fazer; raramente discordamos”. Ainda no plano do relacionamento, a Líder do GAP acrescentou: “Isto não é um campo de concentração; também falamos e desanuviamos: Não me importo que elas falem, desde que façam a produção”. Quando confrontada com as questões respeitantes à qualidade, a Líder do GAP disse-nos o seguinte: “Fazemos o autocontrolo e isso está a ser eficaz, porque há muitos meses que não temos uma reclamação do cliente. Se as pessoas estiverem descontraídas e bem dispostas umas com as outras, o trabalho corre muito melhor”.

Quando lhe perguntámos quais são as razões da escolha de uma colaboradora para Líder do GAP, foi-nos dito: “acho que são escolhidas as que trabalham melhor; as minhas colegas também poderiam fazer de Líderes, mas não estão para se chatear com isso. Sabe, se houver algum problema, nós é que temos de responder”.

Cerca das 11h00 ocorreu uma reunião do Supervisor com todas as Líderes dos seus GAP's. Esta reunião realiza-se, diariamente, pelas 8h00, mas no dia em que observámos a equipa não foi possível cumprir o horário preestabelecido. Na reunião em causa, as Líderes tomaram conhecimento da existência de etiquetas que iriam ser colocadas nas primeiras peças OK, bem como dos novos objectivos PPH a atribuir às operadoras. Tendo assistido a esta reunião, verificámos da parte do Supervisor um discurso algo directivo, no qual surgiram expressões do tipo: "É assim que eu quero que façam..."

Durante a jornada laboral, a máquina da operadora B teve um problema de rebentamento do fio, situação que a colaboradora não conseguiu resolver sozinha. Chamou o Supervisor, o qual procedeu a uma mudança da canela de fio e solucionou o problema.

No decurso da 7ª hora do turno realizou-se uma reunião de Hoshin (que também observámos), a que já fizemos referência quando falámos do quadro das peças boas produzidas. Assistiram à reunião todos os elementos do GAP, o respectivo Supervisor e o Responsável de Acções Hoshin da fábrica. Logo no início, o Supervisor lembrou às operadoras que se uma costureira estiver mais folgada, deve ajudar as que estão mais sobrecarregadas, a fim de se produzirem mais capas. Depois, acrescentou: "Vocês, com a GAP Líder, é que vão dizer quantas capas é que poderão fazer". A este propósito, foi-nos explicado pelo Responsável de Hoshin que a cronometragem das tarefas está relacionada com a consecução de certos valores num indicador chamado *Tempo de Ciclo*. O seu valor é obtido dividindo o tempo que uma capa demora a fazer pelo número de operadoras de um grupo de trabalho. Por sua vez, o Tempo de Ciclo está ligado a outro indicador, denominado *Takt*¹³⁴*Time*, que tem a ver com o tempo de ciclo a obter, em função das exigências temporais e económicas fixadas pelos clientes da empresa.

Depois de explicitados os valores do Tempos de Ciclo e do *Takt Time*, o Supervisor pediu às operadoras para trabalharem um pouco mais rápido. Já de volta à linha de produção, uma trabalhadora comentou o seguinte: "Qualquer dia transformam-nos em chineses! A qualidade é que vai sofrer. Nem sei como não há reclamações do cliente". Depois, uma outra desabafou: "Esta Direcção só se preocupa com a Produção; antes não era assim. Se as pessoas se unissem a

¹³⁴ A palavra alemã *takt* significa compasso.

empresa não exigia assim tanto, mas só dois é que falam. As pessoas são covardes”. Por fim, pronunciou-se a propósito do Supervisor, afirmando que este se dirige às operadoras num tom, por vezes, agressivo. Uma colega concordou com esta opinião, mas reconheceu que os GAP's supervisionados por essa pessoa obtêm bons resultados de produtividade.

Já perto do final do turno, notámos que as operadoras olhavam frequentemente para o relógio de parede, sentindo aproximar-se o termo da jornada. Antes de abandonarem o posto de trabalho, as colaboradoras limpam as suas máquinas recorrendo a um tubo de ar comprimido. Depois varreram o chão.

Na passagem de um turno para o seguinte, a Líder do GAP tem de informar a responsável pelo GAP do turno subsequente sobre eventuais atrasos na produção, problemas de qualidade, avarias em máquinas e faltas de abastecimento à linha. Neste dia, não foi necessário transmitir quaisquer ocorrências relevantes.

A Líder do GAP que observámos ainda ficou mais algum tempo no posto de trabalho, depois das colegas saírem. Tratou-se de fazer alguns acabamentos nas últimas capas produzidas.

2.4.2.4. Dados da equipa 2B

Esta equipa foi observada em 10 de Outubro de 2006, durante o 2º turno (14h30 – 23h00). Trata-se de um GAP da Unidade Autónoma Corte. Aí se realizam as operações de corte dos tecidos em múltiplas peças que serão depois costuradas até perfazerem as capas destinadas aos assentos de automóvel. O grupo de trabalho era formado por dez elementos (seis mulheres e quatro homens), incluindo a Líder do GAP. Três dos seus colaboradores estavam na empresa em regime de trabalho temporário.

O processo produtivo na Unidade Corte também se pode caracterizar como sendo de produção em massa. Nesta unidade existem dois processos para estender os tecidos (que se encontram em bobines com cerca de dois metros de altura): manual e automatizado. No primeiro, dois operadores estendem o tecido ao longo de uma mesa com cerca de 6 metros (um operador de cada lado da mesa); no segundo, um operador trabalha com uma máquina de corte, na qual tem de introduzir as respectivas medidas. Os tecidos, tanto num caso como no outro, são esticados e cortados em camadas.

Cada conjunto de folhas (cada folha de tecido mede, aproximadamente, 8 metros de comprimento por dois de largura) de um determinado tecido cortado irá, depois, ser sujeito à acção de uma prensa mecânica, que corta todas as peças, por intermédio de moldes que estão fixados em placas de cortantes. Junto à prensa está afixado um painel que descreve as operações padronizadas desta máquina, os tempos de execução, e as fotografias que ilustram aquelas operações.

As placas cortantes têm, aproximadamente, as mesmas medidas das folhas de tecido e encontram-se numa posição vertical dentro de um arquivo de grandes dimensões, do qual são retiradas em função da referência de tecido a cortar. Um operador selecciona as placas e coloca-as em mesas onde vão deslizar até entrarem na prensa. Nestas mesas as camadas de tecido são depois colocadas sobre as placas. Refira-se que uma folha de tecido dá origem a dezenas de peças, depois da prensagem, obtendo-se o mínimo desperdício de espaço no respectivo tecido. A conformação dos vários cortantes nas placas é calculada pelos colaboradores da Engenharia de Produção. Antes de entrar na prensa, o conjunto de folhas e a placa de cortantes é coberta por uma folha de papel grosso, com o propósito de os cortantes não dilacerarem o tecido.

Depois de saírem da prensa, as camadas de tecido, já com as peças cortadas, seguem para uma mesa de evacuação, onde as ditas peças vão ser separadas. A Figura 3.11 mostra o layout das operações realizadas pela equipa 2B. As setas apontam para os postos de trabalho onde intervém esse colaborador. As letras que designam os operadores indicam, de forma aproximada, a sequência do processo, pois o operador A, e os operadores B e C trabalham em paralelo. Convém, ainda, esclarecer que os operadores F, G, H e I, trabalham ao mesmo tempo na evacuação das peças, depois de prensadas.

Neste grupo de trabalho os operadores A, B e C estão algo separados fisicamente dos restantes. B e C trabalham em estreita interdependência e de forma muito coordenada, pois as tarefas de alongamento do tecido são efectuadas manualmente, deslocando-se os operadores ao mesmo tempo ao longo da mesa. Estes operadores conversavam um com o outro (por vezes, riam-se), à medida que desempenham as tarefas. Uma das tarefas do operador B é introduzir, ciclicamente, no terminal de computador o código do tecido, o número de folhas a estender e a quantidade de tecido alongado.

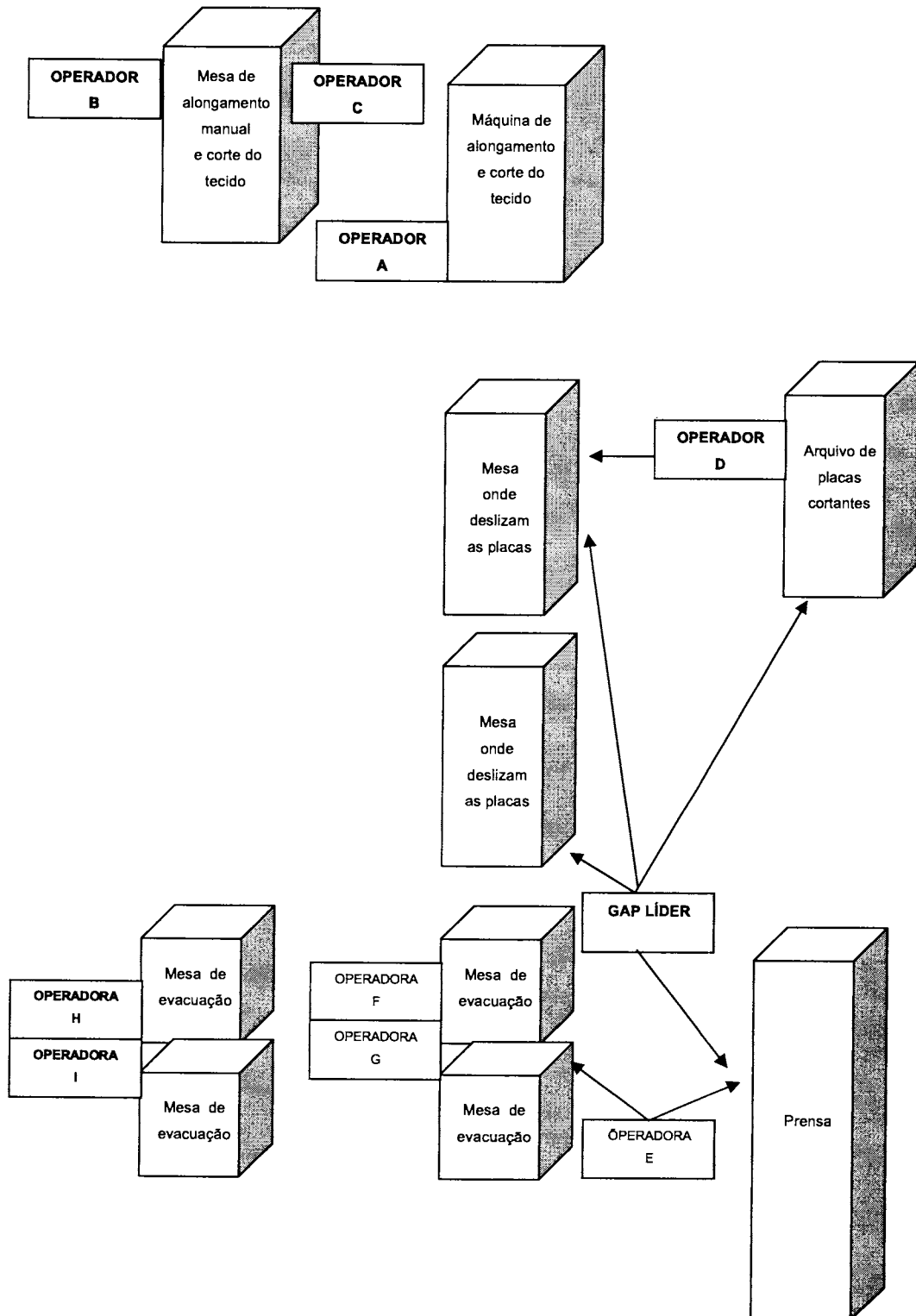


Figura 3.11. Layout da equipa 2B

Por sua vez, o operador A trabalha quase de forma isolada, só comunicando com a Líder do GAP, a fim de dar e receber informações sobre o andamento dos trabalhos. Este colaborador tem de verificar, previamente, o sentido do pêlo do tecido, passando a mão na superfície do mesmo.

À medida que a máquina estende automaticamente o tecido, o operador também se desloca, pois está colocado num mecanismo rolante.

Notámos que há uma maior interacção entre as operadoras do bloco prensa/evacuação, pois a sincronização entre estes postos tem de ser constante. Quando sai uma placa da prensa, a mesa de evacuação já tem de estar desimpedida.

Os objectivos fixados para a jornada de trabalho deste grupo foram determinados pela Direcção da Fábrica, e eram os seguintes: PPH: 460 peças; IPPM¹³⁵: 330.

Não assistimos à reunião de início de turno (TOP 5), porque a nossa entrada na fábrica só aconteceu quando o Supervisor da equipa 2B nos contactou (posteriormente à realização da dita reunião) na área de recepção da empresa. No entanto, a Líder do grupo informou-nos que, nesta reunião, os operadores tomaram conhecimento que os objectivos de produtividade não tinham sido atingidos no dia anterior. Também foram informados do nº de peças produzidas nesse dia (35.700), bem como da consecução dos objectivos de PPM, e dos valores de PPH, os quais foram considerados razoáveis. No final, a GAP Líder disse-lhes que era necessário que trabalhassem a um ritmo mais elevado.

O Supervisor apresentou o observador à Líder do GAP, a qual informou os operadores sobre o propósito da visita. A líder da equipa começou por nos dizer que os bons resultados do grupo de trabalho são conseguidos com base no esforço. Referindo-se aos operadores B e C, comentou: “Se aqueles dois senhores, ali, pararem, não damos andamento às peças”. Noutra fase do diálogo que com ela estabelecemos, a colaboradora acrescentaria que os operadores, em geral, só mostram aumento de ritmo a partir das 21 horas. Também se referiu, em termos menos positivos, à existência de uma operadora analfabeta na equipa, comentando: “Antes, a fábrica admitia qualquer pessoa.” Referia-se ao período anterior à aquisição da fábrica pelo grupo internacional a que já aludimos. Da observação das

¹³⁵ Peças erradas em cada milhão de peças produzidas e com destino a um cliente interno (neste caso, as linhas de costura).

tarefas da Líder do GAP, ressalta, desde logo, o manuseamento das cartas Kanban¹³⁶, que são provenientes das Unidades da Costura e exibem as quantidades e as referências a cortar. A GAP Líder estava constantemente a dar instruções aos colegas, distribuindo a sua atenção por vários postos de trabalho.

Conversámos também com as operadoras das mesas de evacuação. Dizem-nos que sempre fizeram aquela tarefa, mas não teriam problemas em desempenhar outras tarefas cometidas a esta equipa.

Voltando à abordagem do processo produtivo, verificámos que, depois da placa cortante ter sido prensada e dela retiradas as peças, esta regressa ao arquivo. Antes, porém, é colocada na vertical e limpa por intermédio de ar comprimido.

Na área de evacuação, as peças são distribuídas ordenadamente por várias caixas que se destinam às linhas de costura. De referir que a tarefa de evacuação das placas saídas da prensa obriga as operadoras a esticarem-se sobre a mesa, a fim de retirarem as peças que estão ao centro. Quando há necessidade de evacuar mais rapidamente as placas, a GAP Líder convoca outros operadores desta equipa para ajudarem nesta tarefa. Acrescente-se que esta Unidade de Produção está constantemente a mudar de referências de tecido, o que obriga à entreajuda constante por parte dos operadores da equipa.

Cerca das 17h30, a equipa defrontou-se com um problema de qualidade: o cortante de uma das peças apresentava uma ligeira dilatação, o que gerou uma imperfeição nessa peça depois de cortada. Foi chamado um técnico exterior à empresa, especialista em cortantes de aço. O cortante foi levado para a empresa prestadora deste serviço, juntamente com uma peça já cortada e com o respectivo molde de plástico. Mais tarde, cerca das 19h00, um outro técnico desta empresa voltaria à fábrica para reinstalar o cortante, depois de ter sido realizada a respectiva correcção.

Durante o período de laboração teve lugar uma reunião do Supervisor (também chamada TOP 5) com as duas Líderes dos GAP's da Unidade Autónoma Corte. Aqui foram debatidos os problemas relacionados com atrasos da produção e com as causas da existência de sucata. Sobre este último aspecto, salientamos a existência de um painel junto à mesa de evacuação, intitulado *Respeito pelo Produto*. São aí

¹³⁶ Estas cartas contêm toda a informação referente aos valores a produzir para cada referência, de modo a que seja assegurado um fluxo constante de peças à área de costura.

exibidas várias fotos que ilustram situações de não conformidade, tais como: produto mal organizado; material desorganizado; carrinho com sujidade; produto fora do local correcto; carrinho em mau estado (ferrugem); e rolos de tecido mal acondicionados. Também constam no painel fotografias que mostram as situações que estão de acordo com as normas do trabalho.

Ainda no que concerne à qualidade, a equipa dispõe de um *Quadro de Seguimento*, no qual estão assinalados 27 códigos de defeitos que podem surgir no âmbito das operações do Corte (e.g., defeito do tecido, picos deslocados, furo mal posicionado, lâmina cortante danificada, etc.)

Cerca das 21h30 estivemos novamente junto das operadoras das mesas de evacuação. Uma delas cantava uma melodia enquanto desempenhava o seu trabalho. No decurso da conversa – que visou o tipo de ritmo a que estavam a trabalhar, uma delas comentou: “Compreendo que se tenha que dar este rendimento; se eu fosse patrão, fazia o mesmo”.

No final da jornada laboral, uma das operadoras das mesas de evacuação queixava-se de que havia trabalho em atraso e comentava que a Líder do GAP não distribuiu bem as tarefas.

Às 23h00, a Líder do GAP passa o serviço à Líder que é responsável pelo 3º turno (23h00 – 6h00). Diz à colega que tem de comunicar aos operadores a existência da probabilidade de um defeito no cortante que suscitou a intervenção de um técnico externo.

Em termos de objectivos, foram produzidas 39.930 peças, tendo havido 32 que não estavam em condições. Isto repercutiu um IPPM de 801, valor que ficou muito afastado daquele que foi planeado. Ao nível do PPH o número atingido foi 554 (mais 94 do que o previsto).

2.4.2.5. Dados da equipa 2C

Este é um grupo de trabalho pertencente à Unidade Autónoma de Produção B (vide organigrama) e foi observada entre as 6h00 e as 14h30 do dia 24 de Outubro de 2006. Dentro da fábrica é designado por *GAP Modelo* e está identificado por meio de uma placa colocada junto à respectiva área de trabalho. Foi formado em Março de 2006, por iniciativa da Direcção da Fábrica, e insere-se na política de criação de equipas modelo que vigora no grupo internacional a que pertence a empresa do

Caso 2. Em conversa com o Supervisor desta equipa, foi-nos dito que as pessoas do grupo modelo foram seleccionadas a partir de dois GAP's, nos quais estavam as melhores operadoras. Quanto à escolha da GAP Líder, o Supervisor acrescentou: "Optei por esta colaboradora porque era mais dinâmica, tinha mais sentido crítico, era mais interventiva e mais capaz de motivar as pessoas para trabalharem por objectivos".

O GAP Modelo iniciou as suas funções com cinco pessoas, mas, a partir de Julho de 2006, passou a trabalhar só com três elementos. Esta alteração está relacionada com o tipo de produtos que o grupo passou a confeccionar, os quais permitiram abdicar de dois elementos na equipa. Contudo, no dia da observação, o GAP era constituído por quatro pessoas (incluindo a GAP Líder), pois houvera um acréscimo de encomendas nessa semana. Todos os elementos, à excepção de um, tinham mais de 10 anos de experiência na tarefa de costura de capas para assentos de automóvel.

Este GAP possui algumas características que o diferencia dos outros. Uma delas tem a ver com a existência de três lâmpadas coloridas (vermelha, amarela e azul) situadas na parte superior da célula de trabalho. As cores simbolizam, respectivamente: paragem do GAP (início de uma Resposta Rápida de Controlo de Qualidade); falta de matéria-prima; e convocação da presença do Supervisor na linha.

Face à ocorrência de defeitos, o GAP tem de preencher imediatamente um documento de Reacção ao Defeito de Costura. Nele constam três categorias de defeitos, a saber: componentes em falta ou invertidos; defeitos de corte ou do fornecedor externo; e defeitos de costura. Quando uma operadora comete, pela primeira vez, um erro de costura é afixado um "post-it" amarelo na folha de registo que consta no posto de trabalho dessa costureira. Se o erro acontecer uma segunda vez, é apostado um post-it de cor laranja; se ocorrer uma terceira vez é colocado um post-it vermelho. Em função do tipo de cor do post-it, a Líder do GAP tem de reagir, de acordo com procedimentos preestabelecidos. Por exemplo, face a um post-it vermelho, tem de chamar imediatamente o Supervisor e iniciar-se uma Reacção Rápida de Controlo de Qualidade, com base numa triagem de peças do processo de produção.

O GAP Modelo tem de apresentar um nível de limpeza superior aos outros grupos e, nesta linha, todos os objectos e instrumentos de trabalho estão devidamente identificados (por ex., existem umas caixas redondas – identificadas para o efeito – que servem para colocar as garrafas de água das operadoras). Cada objecto tem um local previamente designado. Reparámos que uma colaboradora da Qualidade pretendia deixar, no chão, uma caixa de capas para retrabalhar, mas foi impedida pela Líder do GAP, alegando esta que haveria um incumprimento das normas se a caixa ficasse naquele lugar.

Existe, tal como nos restantes GAP's uma placa identificadora que concerne ao modelo de automóvel para o qual se destinam as capas produzidas.

A disposição espacial das máquinas de costura deste GAP (v. Fig. 3.12) é semelhante ao layout da equipa 2 A. Todas as máquinas são iguais, exceptuando aquela que está destinada à cosedura de perfis plásticos nas capas. Essa máquina dispõe de um painel computadorizado.

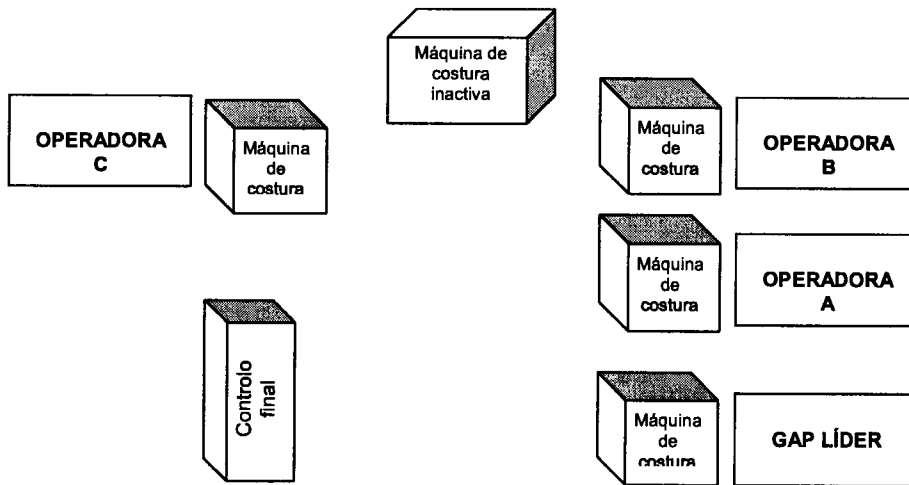


Figura 3.12. Layout da equipa 2C

Não tivemos a possibilidade de assistir à reunião TOP 5 do GAP, pelas mesmas razões que ocorreram aquando da observação das equipas 2 A e 2B. Soubemos, depois, que essa reunião serviu para alertar as operadoras sobre as precauções face à possível existência de PPM's internos. Foi-lhes recomendado pela GAP Líder que procedessem sempre ao autocontrolo das peças costuradas.

Do contacto estabelecido com a GAP Líder, ficámos a saber que esta operadora exerce o papel de coordenação de GAP's desde 2003, ou seja, desde a altura em que foram criados os grupos autónomos na fábrica. A propósito da escolha da sua pessoa para o exercício deste tipo de função, comentou: "Acho que me escolheram pela minha competência, pela minha forma de estar, de lidar com as pessoas". Quando lhe perguntámos o que pensa da possibilidade de a função de Líder ser rotativa, disse-nos que não se oporia a essa ideia. No entanto, acha que há pessoas que não seriam capazes de desempenhar este papel, nem estariam interessadas em desempenhá-lo. Depois, adicionou o seguinte comentário: "Temos de saber tratar esses conflitos que surgem. Aqui, neste GAP, não temos conflitos; tentamos estar sempre bem dispostas para que o trabalho corra bem". Mais à frente, quando questionada sobre as razões que subjazem à eficácia deste GAP, disse-nos que isso tem a ver com o espírito de equipa, com a entreajuda e com o bom nível de polivalência que existe na equipa. Sobre este último ponto, acrescentou: "Ontem veio uma senhora nova para a linha: descemos a produção". Nós as três (as que fazem parte do GAP Modelo) viemos de GAP's diferentes. Escolheram-nos porque trabalhávamos bem e sem erros". Notámos, durante a observação, que as operadoras só comunicam entre si para trocarem informação relativa ao processo de trabalho.

Os objectivos definidos para a jornada de trabalho da equipa 2C foram igualmente fixados superiormente, para serem atingidos hora a hora. Enunciamo-los, de seguida (Tabela 3.11), bem como os resultados obtidos:

Tabela 3.11. Peças produzidas por hora – Equipa 2C

<i>Horas</i>	<i>Objectivo</i>	<i>Peças boas produzidas</i>
1ª	22	22
2ª	27	22
3ª	34	31
4ª	34	21
5ª	27	21
6ª (período de almoço)	14	13
7ª	27	25
8ª	27	25
9ª (14h – 14h30)	11	2
Total	223	182

Para alcançar o objectivo total de 223 peças, o grupo precisava de ter produzido mais 41 unidades.

O grupo mudou de referência, por volta das 9h25m. Passou a produzir uma capa de maiores dimensões. Uma nova mudança de referência ocorreu cerca das 12 h00.

As quebras que se registaram na 5ª e 6ª horas ficaram a dever-se a um problema na costura dos perfis (erro do fornecedor externo), facto que originou paragens de produção. Nessa altura, tinha sido chamado o Supervisor que fez nova marcação nos perfis, por intermédio de um molde. Note-se que a detecção do problema dos perfis resultou do autocontrolo e auto-responsabilização de não conformidades que vigora no GAP Modelo. Este problema deu origem a um comentário da Líder do GAP: “Isto hoje não está a correr bem, devido ao problema dos perfis e devido à sua presença (do observador¹³⁷)”.

No que respeita à qualidade, o PPM Interno cifrava-se, para este dia, em 800. Desde o início do mês de Outubro, e até ao dia da observação, a equipa não tinha registado qualquer valor de PPM. No mês anterior houve somente uma capa que necessitou ser retrabalhada e duas que foram consideradas como sucata. As baixíssimas quantidades de material desperdiçado parecem, portanto, fazer jus ao epíteto *GAP Modelo*.

A observação desta equipa permitiu-nos perceber a existência um elevado nível de comunicação e interajuda entre as operadoras. Frequentemente, colocaram perguntas umas às outras sobre o andamento dos trabalhos (“O Supervisor já trouxe as etiquetas?”; “Ajuda-me a programar a máquina dos perfis”). Uma operadora sublinhou a vertente da entreaajuda no sucesso da GAP. Por outro lado, referiu-se à atitude dinâmica dos elementos do grupo, comentando: “quando a canela acaba, a pessoa vai buscar outra peça para não estar parada”. No plano social, disse-nos que a relação de respeito e amizade entre colegas é importante para se atingir a eficácia. Referindo-se às máquinas, informou-nos que as avarias são raras. Dir-nos-ia, depois, que as avarias registam uma frequência de uma ou duas por semana (“são problemas mínimos; o mecânico chega aí e resolve logo”).

Relativamente à operadora destacada para este GAP (4º elemento), soubemos que a tarefa e o tipo de tecido trabalhados no GAP Modelo são diferentes,

¹³⁷ No final da jornada de trabalho, a Líder do GAP disse-nos que a produtividade deste dia ficou algo afectada, devido ao tempo que ela teve de despendar para responder às nossas questões, durante a observação da equipa. Este desabafo nada tem a ver com qualquer atitude negativa da parte da colaboradora. Pelo contrário: mostrou-se bastante solícita e esclarecedora durante o diálogo que com ela mantivemos ao longo do turno.

relativamente ao seu GAP original. A colaboradora disse-nos que não se sentia mais orgulhosa pelo facto de integrar a equipa modelo. No decurso da conversa estabelecida com esta operadora, deixou transparecer uma valorização do ambiente de trabalho, para que as tarefas se executem sem problemas. Depois, ao falar sobre a empresa, manifestou a seguinte opinião: “Há trabalhos que ajudam as costureiras a desenvolver-se mais; há GAP's melhores e outros piores, mas eles tentam equilibrar os grupos para as melhores puxarem pelas piores”.

Falámos também com a operadora que, neste dia, estava a trabalhar com a máquina que cose os frisos plásticos (perfis) nas capas. Acrescente-se que esta máquina é mais sofisticada que as outras. Possui sete calhas onde entram os vários frisos. Cada calha tem um sensor que permite detectar a selecção errada de um determinado friso. Também se procede aqui à cosedura de duas etiquetas na capa. A operadora disse-nos que o trabalho com esta máquina requer muita atenção e “regra geral, as operadoras estão fixas no mesmo posto de trabalho, embora saibam operar com outras máquinas”. A este propósito, verificámos que a Grelha de Polivalência (afixada no placard do GAP) não estava preenchida, à semelhança do que verificámos nas equipas 2 A e 2B. Segundo informação recolhida junto da GAP Líder, este é um processo que, na altura, ainda estava numa fase incipiente, mas, na opinião dela, não significa que, na prática, não haja, efectivamente, polivalência nas linhas.

Entre as 7h45 e as 7h55 ocorreu o intervalo para o lanche. As operadoras deslocaram-se para a área das máquinas de produtos alimentares (espaço de convívio da fábrica) o qual faz interface com o exterior da fábrica (aqui, é o espaço para fumadores). O intervalo para almoço decorreu entre as 10h55 e as 11h25. Em ambas as pausas dá-se uma paragem nas linhas de produção dos GAP's. Antes do período de almoço, a linha é limpa. O chão é varrido e as máquinas aspiradas com ar comprimido.

Noutro diálogo com a Líder do GAP fomos informados que, de há dois anos a esta parte, as operadoras deixaram de trabalhar sentadas. A colaboradora acrescentou: “De pé é pior para a visão, porque há um ângulo diferente, e para as varizes; no entanto, tem vantagens para a coluna vertebral. Além disso, de pé ocupa-se menos espaço e permite organizar melhor as linhas; deslocamo-nos mais rapidamente”. Depois, a propósito das decisões da Direcção sobre este assunto,

desabafou: “Eles deviam-se preocupar mais com o bem-estar das trabalhadoras. Decidiram isto, de trabalhar de pé, sem nos consultarem”. Mais adiante, diria: “Os Directores vêm pouco à fábrica; metem-se lá nos gabinetes!”

As operações de Controlo Final são efectuadas por duas operadoras: a Líder do GAP e o elemento C. Aqui, as capas são verificadas de acordo com as especificações de fabrico. Trata-se de um controlo baseado em vários passos, sendo cada um deles ilustrado por intermédio de uma fotografia com a área da capa a inspeccionar. A Líder do GAP informou-nos que este controlo não é feito minuciosamente, porque, segundo as suas palavras, há um grau elevado de confiança no autocontrolo que cada operadora realiza, durante a execução das suas tarefas. Seguidamente, as capas são embaladas em conjuntos de seis. Depois, é aposta em cada embalagem uma etiqueta que identifica as respectivas referências, e segue para o Armazém de Expedição.

A Líder do GAP Modelo preenche diariamente uma Folha Semanal de Tempos de Produção. Nesse documento têm de ser inseridos os dados respeitantes ao tempo de produção de uma capa (somando os tempos de cada operadora), às referências produzidas, e ao nº de peças realizadas para cada referência.

Num dos momentos em que falámos com o Supervisor do GAP Modelo, ficámos a saber que ele regista os valores de produção dos seus GAP's, comparando-os com os valores padronizados. Ou seja, verifica as razões das possíveis quebras de produtividade, por exemplo, devidas à introdução de novos elementos num determinado GAP (situação de treino insuficiente). Outro aspecto retirado da conversa com o Supervisor tem a ver com a comunicação entre as operadoras. Referiu-nos que supervisiona alguns GAP's onde as operadoras conversam demasiadamente e, aí, a produtividade é muito oscilante. No entanto, cerca das 13h00 (talvez porque se aproximasse o momento do final do turno?) as operadoras do GAP Modelo conversaram mais entre si, em comparação com o período laboral anterior às 13 horas.

No período respeitante à última meia hora, as operadoras procederam às tarefas de limpeza da linha. No fim da jornada de trabalho, as operadoras falaram de alterações a fazer no dia seguinte para melhorar a produção.

Na passagem de turno para o GAP seguinte, as respectivas líderes têm de trocar informação sobre: atrasos na produção, problemas de qualidade, avarias de

máquinas e faltas oriundas da Unidade Autónoma Corte. Não tivemos oportunidade de assistir à transposição de turnos, porque estávamos, nessa altura a conversar com o Supervisor.

2.4.2.6. Análise dos dados: primeira categorização da informação recolhida

Procedemos do mesmo modo em relação à informação recolhida nas equipas do Caso 1. Desta feita, surgiram 3 novas categorias descritivas (v. Tabela 3.12).

Tabela 3.12. Categorias descritivas resultantes da observação e das entrevistas não estruturadas das equipas de trabalho do Caso 2

Unidade de análise	Equipa	Categoria descritiva
* ...a reunião (TOP 5) serviu para a Líder do GAP lembrar os resultados do dia anterior e apresentar os objectivos para a jornada de trabalho do dia em causa.	2 A	Reuniões da equipa
* ...nesta reunião (TOP 5), os operadores tomaram conhecimento de que os objectivos de produtividade não tinham sido atingidos no dia anterior.	2 B	
* ...essa reunião (TOP 5) serviu para alertar as operadoras sobre as precauções face à possível existência de PPM's internos. Foi-lhes recomendado pela Líder que procedessem sempre ao autocontrolo das peças costuradas.	2 C	
* ...consta (na acta da reunião TOP 5) também um espaço destinado às Ideias de Melhoria e às correcções a realizar no dia em questão.	2 A	Ideias de melhoria
* ...a atribuição desta última função é da responsabilidade do Supervisor.	2 A	Seleccção de GAP Líderes
* ... todos os restantes trabalhavam juntos desde há cerca de 2 anos.	2 A	Constituição fixa da equipa
* A rotatividade entre os postos de trabalho poderá verificar-se quando se regista uma ausência de uma determinada operadora, ou no caso de mudança de referências.	2 A	Mobilidade dos operadores nos postos
* Quanto á polivalência da equipa, fomos informados pela Líder do GAP que todas as operadoras sabem trabalhar com qualquer máquina.	2 A	
* ...não teriam problemas em desempenhar outras tarefas cometidas a esta equipa.	2 B	
* "...embora saibam operar com outras máquinas".	2 C	
* Todas as máquinas são accionadas por intermédio de dois pedais.	2 A	Especificidade da tarefa do operador
* Há cerca de três anos, as colaboradoras deixaram de trabalhar sentadas, por imposição da empresa.	2 A	Acções correctivas
* ...todos os GAP's acompanham as acções correctivas que estão direccionadas para o tratamento de defeitos...	2 A	
* ...foi-lhes dito que era necessário que trabalhassem a um ritmo mais elevado.	2 B	
* As operadoras podem ouvir música enquanto trabalham.	2 A	Trabalhar e ouvir música
* ...todas as equipas possuem objectivos de produtividade reportados a períodos de uma hora.	2 A	Objectivos fixados fora da equipa
* O PPH (nº de peças produzidas por pessoa, por hora) constitui outro objectivo central para o funcionamento da equipa. Para equipa 2 A, o PPH era de 36.	2 A	
* Em termos de qualidade, a equipa tinha fixado um objectivo de 400 PPM para o mês corrente.	2 A	
* Os objectivos conferidos para a jornada de trabalho: PPH: 460 peças; IPPM: 330.	2 B	
* "Compreendo que se tenha que dar este rendimento; se eu fosse patrão, fazia o mesmo".	2 B	

* Os objectivos definidos para a jornada de trabalho da equipa foram fixados para serem atingidos hora a hora.	2 C	
* ...todos os GAP's acompanham as acções correctivas que estão direccionadas para o tratamento de defeitos, envolvendo a colaboração do respectivo Supervisor e de um responsável da Qualidade.	2 A	Reuniões do GAP com Supervisor
* ...ocorreu uma reunião da Supervisora com todas as Líderes dos seus GAP's.	2 A	
* No decurso da 7ª hora do turno realizou-se uma reunião de Hoshin.	2 A	
* Aqui (reunião do Supervisor com as GAP Líderes) foram debatidos os problemas relacionados com os atrasos da produção e com as causas da existência de sucata.	2 B	
* ...autocontrolo de defeitos que é requerido a cada operadora.	2 A	Equipa controla qualidade
* ...a Líder do GAP procede a um controlo final das peças.	2 A	
* ...cada operadora tem à sua frente um painel que exhibe fotografias dos defeitos mais comuns das coseduras efectuadas naquela máquina.	2 A	
* No início da laboração cada operadora realiza uma tarefa de OK à 1ª peça produzida.	2 A	
* "Fazemos o autocontrolo e isso está a ser eficaz, porque há muitos meses que não temos uma reclamação do cliente".	2 A	
* Face à ocorrência de defeitos, o GAP tem de preencher imediatamente um documento de Reacção ao Defeito de Costura.	2 C	
* Quando uma operadora comete, pela primeira vez, um erro de costura é afixado um "post-it" amarelo na folha de registo que consta no posto de trabalho dessa costureira. Se o erro acontecer uma segunda vez, é apostado um post-it de cor laranja; se ocorrer uma terceira vez é colocado um post-it vermelho. Em função do tipo de cor do post-it, a Líder do GAP tem de reagir, de acordo com procedimentos preestabelecidos.	2 C	
* As quebras que se registaram na 5ª e 6ª horas ficaram a dever-se a um problema na costura dos perfis (erro do fornecedor), facto que originou paragens de produção. Nessa altura, tinha sido chamado o Supervisor que fez nova marcação nos perfis, por intermédio de um molde.	2 C	
* No mês anterior houve somente uma capa que necessitou ser retrabalhada...	2 C	
* ...as capas são verificadas de acordo com as especificações de fabrico.	2 C	
* ...há um grau elevado de confiança no autocontrolo que cada operadora realiza, durante a execução das suas tarefas.	2 C	
* ...cada operadora tem à sua frente um painel que exhibe fotografias dos defeitos mais comuns das coseduras efectuadas naquela máquina.	2 A	Fornecimento de informação escrita ao grupo
* No painel do GAP, constam os seguintes elementos: fotografia de todos os elementos do turno; identificação do fornecedor interno do GAP; designação do cliente final (três marcas de automóvel); funções suporte (responsável de Saúde, Segurança e Ambiente e responsável de Engenharia de Produção).	2 A	
* Junto à prensa está afixado um painel que descreve as operações padronizadas desta máquina, os tempos de execução, e as fotografias que ilustram aquelas operações.	2 B	
* ...o manuseamento das cartas Kanban, que são provenientes das Unidades da Costura e exibem as quantidades e as referências a cortar.	2 B	
* ...painel junto à mesa de evacuação, intitulado <i>Respeito pelo Produto</i> . São aí exibidas várias fotos que ilustram situações de não conformidade.	2 B	
* Também constam no painel fotografias que demonstram situações que estão de acordo com as normas do trabalho.	2 B	
* ... <i>Quadro de Seguimento</i> , no qual estão assinalados 27 códigos de defeitos que podem surgir no âmbito das operações do Corte.	2 B	
* Trata-se de um controlo baseado em vários passos, cada dos quais ilustrado por intermédio de uma fotografia com a área da capa a inspeccionar.	2 C	
* A manutenção das máquinas é feita em dois níveis. No primeiro nível, é a operadora que limpa a máquina e a lubrifica. No segundo nível, intervém o serviço de manutenção da fábrica.	2 A	Manutenção das máquinas
* ...a empresa lhes paga um valor extra por desempenharem aquela função (de GAP Líder) e acrescentou: "mas não compensa, porque é muita responsabilidade".	2 A	Sinais de frustração
* "Os Directores vêm pouco à fábrica; metem-se lá nos gabinetes!"	2 C	
* ...queixaram-se do ritmo elevado a que têm de trabalhar.	2 A	Costureiras com ritmo elevado
* "Qualquer dia transformam-nos em chineses! A qualidade é que vai sofrer. Nem sei como não há reclamações do cliente".	2 A	
* "Esta Direcção só se preocupa com a Produção; antes não era assim".	2 A	
* ...embora sejam frequentes os contactos verbais que as colaboradoras trocam entre si.	2 A	Conciliar diálogo e trabalho
* Por vezes, as colaboradoras trocam ditos de espírito e riem-se.	2 A	
* "Se as pessoas estiverem descontraídas e bem dispostas umas com as outras, o	2 A	

trabalho corre muito melhor".		
* Estes operadores conversam um com o outro.	2 B	
* "Aqui, neste GAP, não temos conflitos; tentamos estar sempre bem dispostas para que o trabalho corra bem".	2 C	
* Frequentemente, colocam perguntas umas às outras sobre o andamento dos trabalhos...	2 C	
<hr/>		
* No seu discurso (da GAP Líder) perpassou a ideia que a autonomia do grupo ainda não tinha atingido um nível desejado	2 A	Necessidade de evolução
<hr/>		
* "Nós aqui damo-nos bem; se temos alguma coisa a dizer, dizemos. Ajudamo-nos umas às outras. No Natal, a empresa dá umas horas, vamos lá para cima, trocamos prendas".	2 A	Relações sociais entre operadores
* ...diz-nos que a relação de respeito e amizade entre colegas é importante para se atingir a eficácia.	2 C	
* ...valorização do ambiente de trabalho, para que as tarefas se executem sem problemas.	2 C	
<hr/>		
* "acho que são escolhidas (para GAP Líder) as que trabalham melhor".	2 A	Seleção de GAP Líderes
* "Optei por esta colaboradora (para o papel de GAP Líder) porque era mais dinâmica, tinha mais sentido crítico, era mais interventiva e mais capaz de motivar as pessoas para trabalharem por objectivos".	2 C	
* "Acho que me escolheram pela minha competência, pela minha forma de estar, de lidar com as pessoas".	2 C	
<hr/>		
* "...as minhas colegas também poderiam fazer de Líderes, mas não estão para se chatear com isso. Sabe, se houver algum problema, nós é que temos de responder".	2 A	Operadores que não exercem a liderança da equipa
<hr/>		
* ...as Líderes tomaram conhecimento da existência de etiquetas que iriam ser colocadas nas primeiras peças OK.	2 A	Alteração dos procedimentos
<hr/>		
* ...novos objectivos PPH a atribuir às operadoras.	2 A	Alteração dos objectivos
<hr/>		
* "É assim que eu (Supervisor) quero que faças..."	2 A	Intervenção do Supervisor no grupo
* ...o Supervisor lembrou às operadoras que se uma costureira estiver mais folgada, deve ajudar as que estão mais sobrecarregadas, a fim de se produzirem mais capas.	2 A	
* ...o Supervisor pediu às operadoras para trabalharem um pouco mais rápido.	2 A	
* ...a máquina da operadora B teve um problema de rebentamento do fio, situação que a colaboradora não conseguiu resolver sozinha. Chamou a Supervisora, a qual procedeu a uma mudança de canela e solucionou o problema.	2 A	
<hr/>		
* ...o Supervisor lembrou às operadoras que se uma costureira estiver mais folgada, deve ajudar as que estão mais sobrecarregadas, a fim de se produzirem mais capas.	2 A	Entreajuda na equipa
* ...atitude de entreajuda constante por parte dos operadores da equipa.	2 B	
* ...quando questionada sobre as razões que subjazem à eficácia deste GAP, disse-nos que isso tem a ver com o espírito de equipa, com a entreajuda e com o bom nível de polivalência que existe na equipa.	2 C	
<hr/>		
* "Vocês, com a GAP Líder, é que vão dizer quantas capas é que poderão fazer".	2 A	Decisões da equipa
<hr/>		
* ...Tempo de Ciclo...	2 A	Gerir o tempo
* ...Takt Time...	2 A	
* "...quando a canela acaba, a pessoa vai buscar outra peça para não estar parada".	2 C	
<hr/>		
* ...a Líder do GAP tem de informar a responsável pelo GAP do turno subsequente, sobre eventuais atrasos na produção, problemas de qualidade, avarias em máquinas e faltas de abastecimento à linha.	2 A	Transmissão de informação entre turnos
* ...a Líder do GAP passa o serviço à Líder que é responsável pelo 3º turno (23h00 – 6h00). Diz à colega que tem de comunicar aos operadores a existência da probabilidade de um defeito no cortante...	2 B	
* Na passagem de turno para o GAP seguinte, as respectivas líderes têm de trocar informação sobre: atrasos na produção, problemas de qualidade, avarias de máquinas e faltas oriundas da Unidade Autónoma Corte.	2 C	

* ...três colaboradores (...) estavam na empresa em regime de trabalho temporário.	2 B	Trabalho temporário
* dois operadores estendem o tecido ao longo de uma mesa com cerca de 6 metros (um operador de cada lado da mesa).	2 B	Tarefa para dois operadores
* ...B e C trabalham em estreita interdependência e de forma muito coordenada.	2 B	
* ...os operadores A, B e C estão algo separados fisicamente dos restantes.	2 B	Separação física dos membros da equipa
* ...o operador A trabalha quase de forma isolada.	2 B	
* ...todas as operadoras sabem trabalhar com qualquer máquina, embora nem todas o consigam com o mesmo grau de eficiência.	2 A	Operadores polivalentes
* Uma das tarefas do operador B é introduzir, ciclicamente, no terminal de computador o código do tecido, o nº de folhas a estender e a quantidade de tecido alongado.	2 B	
* ...quando questionada sobre as razões que subjazem à eficácia deste GAP, disse-nos que isso tem a ver com o espírito de equipa, com a entajuda e com o bom nível de polivalência que existe na equipa.	2 C	
* ...há uma maior interacção entre as operadoras do bloco prensa/evacuação.	2 B	Interacção das tarefas
* "Se aqueles dois senhores (operadores B e C), ali, pararem, não damos andamento às peças".	2 B	
* ...nesta reunião (TOP 5), os operadores tomaram conhecimento de que os objectivos de produtividade não tinham sido atingidos no dia anterior.	2 B	Informar os resultados da equipa
* ...foram informados do nº de peças produzidas nesse dia (35.700), bem como da consecução dos objectivos de PPM, e dos valores de PPH, os quais foram considerados razoáveis.	2 B	
* ...a GAP Líder disse-lhes que era necessário que trabalhassem a um ritmo mais elevado.	2 B	Directivas da GAP líder
* A GAP Líder estava constantemente a dar instruções aos colegas.	2 B	
* ...comenta que a GAP Líder não distribuiu bem as tarefas.	2 B	
* Foi-lhes recomendado pela GAP Líder que procedessem sempre ao autocontrolo das peças costuradas.	2 C	
* ...os bons resultados do grupo de trabalho são conseguidos com base no esforço.	2 B	Esforço colectivo
* ... O Supervisor pediu às operadoras para trabalharem um pouco mais rápido.	2 A	Incentivar o ritmo
* ...que era necessário que trabalhassem a um ritmo mais elevado.	2 B	
* ...os operadores, em geral, só mostram aumento de ritmo a partir das 21 horas.	2 B	
* ...os operadores carecem bastante das directivas emanadas da Líder do GAP.	2 B	Solicitação da GAP Líder pelo operador
* ...esta Unidade de Produção está constantemente a mudar de referências de tecido.	2 B	Mudança de referência na linha
* ...a equipa defrontou-se com um problema de qualidade [decorrente de um problema numa máquina] (...) foi chamado um técnico exterior à empresa.	2 B	Problemas de ferramentas / máquinas
* Referindo-se às máquinas, informa-nos que as avarias são raras.	2 C	
* ...as avarias registam uma frequência de uma ou duas por semana ("são problemas mínimos; o mecânico chega aí e resolve logo").	2 C	
* ...Takt Time, que tem a ver com o tempo de ciclo a obter, em função das exigências temporais e económicas fixadas pelos clientes.	2 A	Objectivos em função das necessidades dos clientes
* "Compreendo que se tenha que dar este rendimento; se eu fosse patrão, fazia o mesmo".	2 B	Percepção dos objectivos da empresa
* ...uma das operadoras das mesas de evacuação queixa-se de que há trabalho em atraso e comenta que a Líder do GAP não distribuiu bem as tarefas.	2 B	Decisões da GAP Líder não reconhecidas pelos colegas
* ...as pessoas do grupo de trabalho foram seleccionadas a partir de dois GAP's,	2 C	Trabalhar no

nos quais estavam as melhores operadoras. * "Nós as três (as que fazem parte do GAP Modelo) viemos de GAP's diferentes". * "Escolheram-nos porque trabalhávamos bem e sem erros". * "...não se sentia mais orgulhosa pelo facto de integrar a equipa modelo.	2 C 2 C 2 C	GAP Modelo
* Todos os elementos, à excepção de um, tinham mais de 10 anos de experiência na tarefa.	2 C	Experiência na tarefa
* Este GAP possui algumas características que o diferencia dos outros. Uma delas tem a ver com a existência de três lâmpadas coloridas - vermelha, amarela e azul. As cores simbolizam, respectivamente: paragem do GAP (início de uma Resposta Rápida de Controlo de Qualidade); falta de matéria-prima; e convocação da presença do Supervisor na linha.	2 C	Meios de comunicação com a envolvente
* ...nesta linha, todos os objectos e instrumentos de trabalho estão devidamente identificados.	2 C	Identificar instrumentos de trabalho
* "...as minhas colegas também poderiam fazer de Líderes, mas não estão para se chatear com isso." * ...acha (a GAP Líder) que há pessoas que não seriam capazes de desempenhar este papel (de GAP Líder), nem estariam interessadas em desempenhá-lo.	2 A 2 C	Rejeição do papel de GAP Líder
* ...quando questionada sobre as razões que subjazem à eficácia deste GAP, disse-nos que isso tem a ver com o espírito de equipa, com a entajada e com o bom nível de polivalência que existe na equipa.	2 C	Espírito de equipa
* ...os GAP's supervisionados por essa pessoa obtêm bons resultados de produtividade. * "Ontem veio uma senhora nova para a linha: descemos a produção".	2 A 2 C	Foco na produtividade colectiva
* ...eles tentam equilibrar os grupos para as melhores puxarem pelas piores". * "Eles deviam-se preocupar mais com o bem-estar das trabalhadoras. Decidiram isto, de trabalhar de pé, sem nos consultarem".	2 C 2 C	Normas impostas pelas chefias às equipas
* ...sempre fizeram aquela tarefa. * "...regra geral, as operadoras estão fixas no mesmo posto de trabalho..."	2 B 2 C	Trabalhar na mesma máquina
* "De pé é pior para a visão, porque há um ângulo diferente, e para as varizes; no entanto, tem vantagens para a coluna vertebral.	2 C	Aspectos ergonómicos
* "...de pé ocupa-se menos espaço e permite organizar melhor as linhas; deslocamo-nos mais rapidamente".	2 C	Gestão do espaço
* A Líder do GAP Modelo preenche diariamente uma Folha Semanal de Tempos de Produção. Nesse documento têm de ser inseridos dados respeitantes ao tempo de produção de uma capa (somando os tempos de cada operadora), às referências produzidas, e ao nº de peças realizadas para cada referência.	2 C	Registo da produção
* No fim da jornada de trabalho, as operadoras falam de alterações a fazer no dia seguinte para melhorar a produção.	2 C	Planeamento das tarefas
* ...o grupo ficou 19 unidades aquém do objectivo programado. * Isto repercutiu um IPPM de 801, valor que ficou muito afastado daquele que foi planeado. * Para alcançar o objectivo total de 223 peças, o grupo precisava de ter produzido mais 41 unidades.	2 A 2 B 2 C	Não consecução dos objectivos
* Ao nível do PPH o número atingido foi 554 (mais 94 do que o previsto).	2 B	Consecução dos objectivos
* ...pronunciou-se a propósito do Supervisor, afirmando que este se dirige às operadoras num tom, por vezes, agressivo.	2 A	Atitudes do Supervisor
* ...a sincronização entre estes postos tem de ser elevada.	2 B	Sincronização entre postos de trabalho
* "Há GAP's melhores e outros piores."	2 C	Diferenças de desempenho

		entre equipas
* "...e, aí, a produtividade é muito oscilante."	2 C	Variações na produtividade

2.4.2.7. Discussão dos aspectos relevantes para as questões da investigação

No Caso 2 sobressaem as seguintes problemáticas relacionadas com as questões da presente dissertação:

a) A polivalência funcional é instigada pela empresa, no sentido de vir a influenciar positivamente o desempenho dos grupos de trabalho. No entanto, alguns operadores afirmam que a rapidez que lhes é exigida, ao nível da execução das tarefas, só poderá ser atingida em função de uma experiência duradoura numa determinada máquina. Isto constitui, a nosso ver, um paradoxo e uma barreira ao desenvolvimento de um grupo autónomo de produção, à luz dos pressupostos definidos por Hut e Molleman (1998).

b) A elevação dos valores fixados para a produtividade gera bastantes queixas e parece impedir a conciliação entre os aspectos técnicos e sociais (por exemplo, um Supervisor afirmou que a conversa excessiva entre operadoras conduz à diminuição de produtividade; outra operadora referiu o caso dos chineses, dos quais é sabido que, durante a laboração, não podem falar com os colegas).

c) Nesta empresa, a selecção de GAP Líderes está fundamentada na existência de certos traços de liderança, nomeadamente, a capacidade de iniciativa e a capacidade de motivar os colegas para o trabalho por objectivos. Será que, ao optar por um esquema de liderança fixa das equipas, a empresa compromete o desenvolvimento da autonomia grupal? Além disso, notámos, durante as observações, que é frequente a tomada de decisão pelos Supervisores, relegando para segundo plano o papel do GAP Líder.

d) O discurso de alguns operadores transmite a ideia de que a Administração da empresa toma decisões sem consultar os colaboradores, o que poderá significar o exercício de um tipo de gestão algo afastada da filosofia de *empowerment* defendida pela empresa.

Os dados permitem, ainda, diferenciar algumas questões a inserir na entrevista semiestruturada, a saber:

a) A constância na composição do grupo de trabalho é determinante para a consecução de bons resultados de produtividade e de qualidade?

b) O autocontrolo da qualidade das peças é percebido, pelos operadores, como uma cedência de autonomia?

c) Tendo em conta que as equipas da empresa 2 possuem um líder fixo, como se sentem os operadores que estão impossibilitados de exercerem o papel de líder do grupo?

d) Que influência tem a imposição de um ritmo de trabalho na autonomia percebida pelos operadores?

e) Será que os trabalhadores em regime temporário chegam a desenvolver um espírito de equipa?

f) Qual o efeito do afastamento físico entre os operadores no local de trabalho (caso da equipa do corte; equipa 2 B) na manutenção de laços sociais e o desenvolvimento de um espírito de equipa?

g) Os bons resultados de uma equipa (por exemplo, no GAP Modelo) dependem exclusivamente da selecção de operadores que mostram, à partida, bons níveis de produtividade e qualidade? Ou seja, não é possível fazer evoluir a performance dos colaboradores, em geral?

h) As pessoas que pertencem ao GAP Modelo sentem-se diferentes, relativamente aos colegas de outras equipas? O facto de pertencerem a esse GAP, cria-lhes um sentimento de responsabilidade acrescida, quanto ao seu desempenho?

i) O que sentem os operadores quando, no final do dia, ficam aquém dos objectivos fixados pela empresa?

A ideia que nos fica, depois do contacto estabelecido com o Caso 2, é que se trata também – à semelhança do Caso 1 - de uma empresa que adoptou, notoriamente, os ditames da *Lean Production*. Nesta filosofia de gestão, o pressuposto básico é incrementar a redução de custos através da eliminação completa dos desperdícios, tais como stocks excessivos, trabalho em espera, ou operadores excedentes. Womack, Jones, e Roos (1990) atribuem às equipas um papel crucial nos processos de *Lean Production*, considerando-as o coração da fábrica *lean*. Contudo, parece-nos que os imperativos da *Lean Production* se sobrepõem, na empresa 2 – pelo menos, na fase actual -, aos desígnios da filosofia de *Empowerment*.

2.4.3. Caso 3

2.4.3.1. Historial

A empresa que constitui o Caso 3 é uma fábrica de componentes para automóveis que, à semelhança dos Casos 1 e 2, também pertence a um grupo internacional. A fábrica produz um motor eléctrico que se destina ao mecanismo da direcção assistida dos veículos automóveis. Uma das razões que subjazem à instalação da fábrica em Portugal tem a ver com a existência de mercados no espaço europeu para o componente produzido. Um outro aspecto prende-se, segundo a informação que nos foi fornecida, com as vantagens em termos da disponibilidade e custo da mão-de-obra.

A fábrica portuguesa foi fundada em Julho de 2001, tendo a sua primeira linha de produção sido instalada em Novembro de 2002.

A admissão de colaboradores teve lugar em Maio de 2002. Logo no mês seguinte, trinta destes colaboradores (engenheiros, técnicos de manutenção, supervisores e operadores de máquinas) deslocaram-se aos Estados Unidos da América - país onde está sediada a empresa -, a fim de obterem formação específica sobre o processo produtivo numa fábrica congénere¹³⁸.

Em Março de 2003 a empresa funcionava já em regime de três turnos, ou seja, com uma laboração de 24 horas por dia. Em Maio desse ano seria instalada a segunda linha de produção e, dois meses depois, surge a terceira linha.

A fábrica funcionou durante dois anos segundo um esquema organizativo tradicional (sem equipas autónomas). Em Julho de 2005, por iniciativa da administração portuguesa, foi criada, a título experimental, a primeira *equipa autodirigida* (foi esta a designação adoptada), a qual foi acompanhada por uma Equipa de Projecto, constituída pelos seguintes elementos: um representante dos Recursos Humanos da empresa, o Director de Produção, o responsável pela Qualidade, e o Chefe da Manutenção. Estes elementos foram, previamente, alvo de um processo de formação sobre a temática das equipas autónomas. A decisão de implementar equipas autodirigidas resultou, fundamentalmente, da informação recolhida, em 2004, num Questionário de Satisfação Laboral. Os resultados deste inquérito - preenchido por 93% dos colaboradores da empresa -, tinham evidenciado

¹³⁸ Esta fábrica não estava estruturada com base no esquema de equipas autodirigidas.

baixos valores no que respeita ao trabalho em equipa. No entanto, os resultados no questionário indicaram bons índices de satisfação para 79,1% dos respondentes.

A primeira equipa autogerida começou por receber formação em cinco áreas: Comunicação, Condução de Reuniões, Limpeza de Equipamentos, Higiene e Segurança, e Procedimentos Administrativos (preenchimento de documentos para registo de sucata, elaboração de gráficos, etc.). De registar, ainda, que cada elemento da Equipa de Projecto acompanhava, à data das nossas visitas à empresa, uma equipa autogerida, propiciando-lhe as condições para o desenvolvimento do processo de autonomia.

2.4.3.2. Estrutura e funcionamento

Em Setembro de 2006 a fábrica integrava 130 colaboradores, estando 79 directamente ligados ao processo produtivo. A empresa alcançara, em 2003, os 300 colaboradores, que laboravam num esquema de três turnos. O 3º turno (o da noite) deixou de funcionar a partir do 2º trimestre de 2005.

No primeiro semestre de 2006 a taxa de absentismo foi de 2%, e o índice de frequência de acidentes de trabalho não registou qualquer ocorrência. Foram-nos, também, fornecidos dados sobre a rotação de pessoal, relativos ao ano de 2005. Entre os trabalhadores “directos” (envolvidos directamente na produção) a taxa foi de 2,04%; entre os “indirectos”, registou 0,48%.

A escolaridade dos operadores desta empresa situa-se entre o 6º e o 9º ano, e a média de idade é de 29 anos.

Representamos na Figura 3.13 a forma como a organização está estruturada.

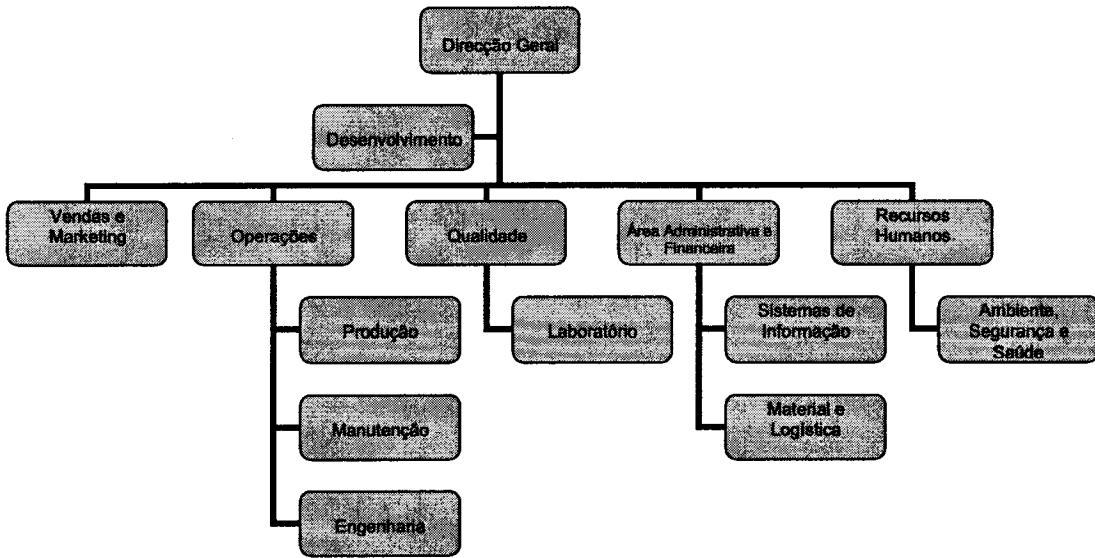


Figura 3.13. Organograma da empresa que representa o Caso 3

Segundo informação recolhida nos painéis informativos da fábrica, as linhas estratégicas pelas quais a empresa se rege, assentam nos seguintes princípios:

- Ser uma organização ágil, flexível e com elevado nível de competências.
- Desenho e desenvolvimento de ferramentas e métodos que permitam uma simplificação e melhoria de processos.
- Garantir a confiança dos clientes nos produtos, e o reconhecimento das capacidades da empresa para satisfazer as suas necessidades e expectativas.
- Identificação de potenciais fornecedores e desenvolvimento dos actuais na criação de mais valias.
- Criação de um bom ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento para os colaboradores.
- Respeitar o cumprimento das normas relativas à protecção do meio ambiente e à segurança das pessoas.
- Capacidade de desenvolvimento local de novos produtos.
- Capacidade local de marketing e vendas.

Em termos de composição, as equipas autodirigidas podem, neste fábrica, variar entre grupos com 14 elementos e grupos com 4 pessoas. Cada equipa possui um Facilitador, que é um operador que, durante dois meses, coordena e faculta à equipa todos os meios para que ela funcione sem problemas. Não se trata, nas palavras

dos nossos interlocutores na empresa, de um Team Leader, mas sim de alguém que está destacado para fazer o interface com o Line Leader (equivalente ao Supervisor na empresa que representa o Caso 2 na nossa investigação). Acrescenta-se que está designado um Técnico de Manutenção para cada equipa, o qual intervém nas situações de avarias de equipamentos. Durante a jornada de trabalho, este técnico desempenha as suas funções na Secção de Manutenção.

A fábrica labora num esquema de dois turnos (7h10 – 15h40 e 15h40 – 00h05). Em termos hierárquicos uma equipa de trabalho - a qual um possui um Facilitador rotativo – reporta a um Line Leader. Os dois Line Leaders existentes na fábrica (um do 1º turno e outro do 2º) estão na dependência hierárquica do Director de Produção.

O Line Leader exerce o papel de *coaching*¹³⁹, sendo-lhe recomendado que não ponha em prática condutas típicas duma chefia tradicional. Ou seja, o seu papel é de fornecer informação às equipas e ajudá-las a resolverem autonomamente os problemas, muito mais do que ordenar formas de resolução dos mesmos. Na Figura 3.14 mostramos o esquema desta estrutura hierárquica.

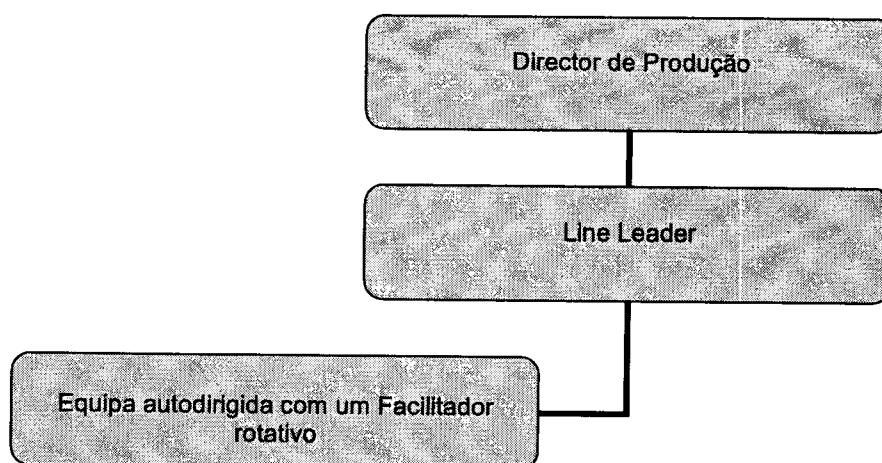


Figura 3.14. A linha hierárquica de uma equipa autogerida do Caso 3

No que concerne ao modo como estão distribuídas as equipas autogeridas pelas quatro áreas de fabrico, tendo em conta o enquadramento nos dois turnos de laboração, a Tabela 3.13 oferece-nos uma visão esquemática.

¹³⁹ Segundo Goleman (2000), o estilo de liderança chamado *coaching* baseia-se no desenvolvimento dos outros e na constante ajuda do empregado para melhorar a sua performance.

O processo de fabrico está dividido em quatro fases: empilhamento de rodelas metálicas, que forma uma estrutura cilíndrica que serve de base ao motor eléctrico; montagem de um estator (parte fixa do motor eléctrico); construção do rotor (parte móvel do motor); e montagem final.

É de salientar que o empilhamento acima mencionado é submetido a um processo de revestimento por intermédio de um pó específico. Segue-se um processo de bobinagem e moldagem plástica do empilhamento. Por último, dá-se a colagem de magnetos no motor eléctrico¹⁴⁰.

Tabela 3.13. Distribuição das Equipas Autodirigidas pelas áreas de fabrico

Área de fabrico	Turnos	Nº de Equipas Autodirigidas
Empilhamento	1º Turno (7h10 – 15h40)	1
	2º Turno (15h40 – 00h05)	1
Estator	1º Turno	2
	2º Turno	1
Rotor	1º Turno	1
	2º Turno	1
Montagem final	1º Turno	2
	2º Turno	-

Uma das facetas da autonomia das equipas é a possibilidade de procederem a trocas de operadores entre as várias máquinas do seu sector fabril. Cada grupo de trabalho deve, porém, cumprir as regras estabelecidas pelos gestores operacionais da fábrica. Passamos a enunciá-las:

- As tarefas atribuídas à equipa são rotativas entre os seus elementos e deve existir uma escala.
- Há uma reunião da equipa, nas áreas de trabalho, com a duração de 5 minutos, no início e no final do turno.
- Qualquer empilhamento de contentores é limitado ao máximo de sete.
- É obrigatória a utilização de Equipamentos de Protecção Individual durante a execução das tarefas.
- As instruções sobre cada operação são lidas pelos colaboradores e estes assinam um documento em como as conhecem.
- Uso de identificação normalizada sobre o estado e quantidade das peças.

¹⁴⁰ O compromisso de sigilo estabelecido com a empresa que configura o Caso 3 impede-nos de descrever o processo produtivo com mais pormenor.

- Nenhuma alteração ao processo ou aos equipamentos pode ser implementada sem a aprovação do Sistema de Registo de Melhorias.

- O Facilitador e o Line Leader participam nas reuniões semanais de acompanhamento das Equipas Autodirigidas.

- A escolha da pessoa que assume, seguidamente, as funções de Facilitador é feita pelo Facilitador actual. Cada Facilitador deve permanecer na função, pelo menos, 2 meses.

- Ao efectuar-se uma mudança de produto na linha deve preencher-se outra Folha de Operação.

- No início de cada turno, verificar o stock existente em cada equipamento da sua área.

- Preenchimento diário dos registos.

- Verificação diária da arrumação e limpeza do local de trabalho.

- No final do turno, deve-se desligar os equipamentos de acordo com o plano de encerramento.

- Todos os colaboradores devem trocar de operação semanalmente, podendo haver excepção, caso se justifique.

- Cada equipa deve ter afixado um plano de rotação.

- Cada operador poderá estar, no máximo, certificado em sete operações.

Trimestralmente, a empresa realiza uma reunião geral com todos os colaboradores, presidida pelo Director Geral, na qual os vários Directores departamentais apresentam resultados, sobre a produtividade, a qualidade, os resíduos, o absentismo, os acidentes de trabalho, etc.

2.4.3.3. Dados da equipa 3A

A primeira equipa que observámos na empresa concernente ao Caso 3 era constituída por 11 elementos (1 Facilitador, 9 Operadores e 1 Técnico de Manutenção). Dois dos seus elementos são do sexo masculino. A equipa pertence ao turno que labora entre as 7h10 e as 15h40.

A observação ocorreu em 5 de Setembro de 2006. Começámos por assistir à reunião de início do turno, que demorou cerca de 5 minutos. A responsável dos Recursos Humanos da fábrica apresentou o observador aos trabalhadores, informando-os acerca do tipo de trabalho a desenvolver por este. Na reunião foi feito

o balanço da jornada de trabalho do dia anterior. Uma das operárias alertou para o facto de não ter sido registada a produção horária na sua máquina, o que ficou a dever-se a uma operação de reaproveitamento (aspiração) do pó de revestimento, matéria-prima a que já aludimos no ponto 2.4.3.2.

Seguiu-se uma apresentação do processo de fabrico. O observador foi acompanhado pelo Line Leader, que lhe explicou detalhadamente as várias operações da produção do componente para automóveis que é produzido nesta fábrica.

Fomos informados que o grupo foi alvo de uma modificação no seu funcionamento, levada a efeito na ocasião em que o actual Técnico de Manutenção da equipa desempenhou o papel de Facilitador. No princípio de 2006, este colaborador assumiu essas funções por um período de 4 meses. Da conversa mantida com este elemento, ficámos inteirados das suas posições a propósito do tipo de funcionamento vigente. Ele disse-nos: “A equipa estava muito dependente da opinião do Line Leader. Eu comecei por distribuir as tarefas de preenchimento de mapas. Fiz um manual de procedimentos para cada tarefa. Também os incentivei a entreajuda: se a minha máquina já deu a produção, não fico à espera, vou ajudar outro. A princípio, a função de Facilitador foi vista como hierárquica.”

Nesta, como nas restantes equipas, o Facilitador incumbe-se da ligação comunicacional com o Line Leader, preenche registos de produção e tenta facultar aos colegas todos os meios para que a produção não seja alvo de quebras de ritmo ou de problemas de qualidade.

A equipa 3 A pertence a uma área da fábrica onde tem início o processo produtivo, tratando-se de uma equipa-piloto, pois foi a primeira a ser formada para funcionar em moldes de autonomia.

Os membros deste colectivo encontram-se distribuídos por três áreas funcionais – empilhamento, revestimento e cozedura. Na Figura 3.15, apresentamos o layout da equipa 3 A. A sequência das letras que indicam cada operador representa a ordem pela qual se processam as tarefas da primeira fase de fabrico do motor.

A área destinada ao revestimento das lâminas empilhadas encontra-se totalmente isolada em relação às áreas contíguas, devido às características do pó aqui utilizado. Nesta área intervêm os operadores D, E, F e G. Estão agrupados em dois pares, os quais operam duas máquinas que, embora diferentes, estão

conectadas, em termos de circuito produtivo. Estas quatro pessoas trabalham num espaço protegido com vidros, pois têm de lidar com um pó que é altamente prejudicial para os pulmões. Por essa razão, têm de usar um fato adequado e uma máscara protectora. Por outro lado, estes colaboradores trabalham nesta área somente por períodos de uma semana, sendo depois substituídos por outros quatro colegas.

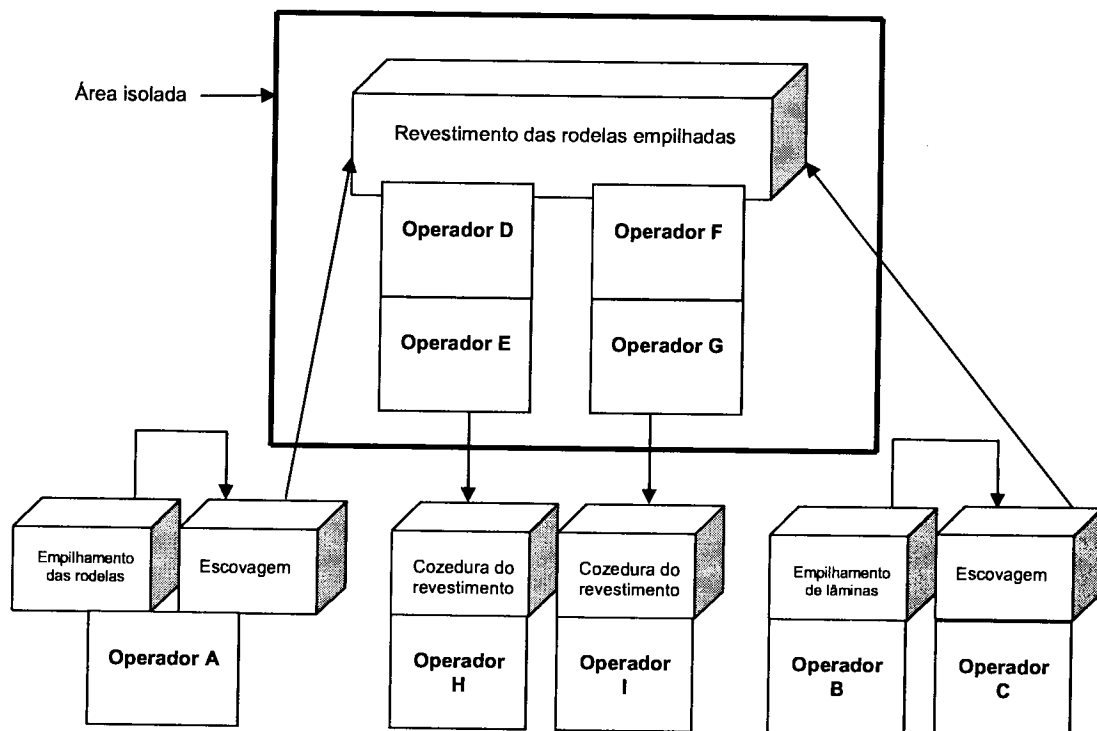


Figura 3.15. Layout da equipa 3 A

As setas que constam na figura 3.15 representam o sentido dos fluxos do processo produtivo. A partir das operações realizadas pelos colaboradores H e I, as peças destinam-se a duas linhas de produção subsequentes.

Constatámos que as tarefas da área do revestimento propiciam um grau mais elevado de interacção entre os operadores (pares D, E, e F, G), relativamente às outras tarefas, as quais nos pareceram de cariz mais isolado.

Verificámos que o Line Leader raramente está junto da equipa. O Facilitador pode, ou não, estar junto à equipa. No dia em que estivemos na fábrica, o Facilitador estava destacado para outra área da produção. Se for necessário, deslocar-se-á à

área da sua equipa para lhe fornecer sugestões ou outro tipo de auxílio. Uma vez por semana, este elemento participa numa reunião de melhoria contínua com a Equipa de Projecto¹⁴¹. Nesta reunião estão também presentes os dois Line Leaders (um de cada turno) e os Facilitadores das várias equipas. No dia da observação, tivemos a oportunidade de assistir a esta reunião, a qual foi liderada pelo Director de Produção. Apercebemo-nos da existência de um clima de participação, no qual estavam bastante atenuadas as barreiras hierárquicas, pois reparámos que todos os participantes intervieram na análise e nas sugestões de melhoria contínua.

O tipo de estruturação espacial da equipa observada (3 A) não nos permitiu obter uma visão de conjunto. Observámos separadamente a equipa nas três áreas anteriormente citadas. De referir, antes de mais, que nos períodos de descanso (9h00 - 10h00) – que não ocorrem de forma simultânea para todos os elementos da equipa -, e de almoço (entre as 12h00 e as 13h00), os operadores trocaram de máquinas, para facilitar a rotatividade na deslocação à cantina. De resto, um dos objectivos de cada operador é vir a trabalhar em sete máquinas diferentes. Acrescente-se que, mesmo fora dos períodos das refeições, existe uma elevada rotatividade das tarefas desempenhadas pelos operadores.

Em cada máquina, o trabalho apresenta um cariz repetitório. Por vezes, os trabalhadores estabelecem uma comunicação verbal com os colegas do lado. No entanto, o ruído das máquinas impediu-nos de registar esses comportamentos. Optámos por estar perto dos operadores e formularmos algumas questões relacionadas com a tarefa que desempenham.

A equipa observada estava comprometida com a consecução de dois objectivos no final do turno, a saber: fornecer às linhas de produção 2 e 3 a quantidade de peças definida por hora; atingir um nível de produção sem defeitos de 99 % para ambas as linhas. Em termos da produção horária, a equipa registou para a linha 2 mais 7% de peças por hora do que o planeado¹⁴², e 12,5% abaixo do estabelecido, para a linha 3. Quanto à produção sem defeitos, a equipa alcançou 98,7 % na produção destinada à linha 2, e 97,7 % para a produção dirigida à linha 3.

¹⁴¹ Esta equipa acompanha os resultados da produção semanal e da qualidade obtida. É constituída por quadros que provêm das seguintes áreas: Recursos Humanos, Produção, Qualidade, e Manutenção. Cada um destes elementos faz, como dissemos, o *coaching* de uma equipa fabril. As reuniões destinam-se também à implementação e acompanhamento de medidas de melhoria contínua. Os Facilitadores que tomam parte nestas reuniões devem depois transmitir aos colegas (nas reuniões de início de turno) os assuntos abordados e as deliberações obtidas nas reuniões de melhoria contínua.

¹⁴² O compromisso de sigilo estabelecido com a empresa que configura o Caso 3, impede-nos de divulgar o valor numérico específico dos objectivos. Assim sendo, referimos somente as respectivas percentagens.

Falámos com todos os operadores, no decurso da jornada de trabalho. Um dos trabalhadores que estava a operar com a máquina de empilhamento manifestou algumas queixas com o ruído produzido pelo fecho da protecção da sua máquina, cada vez que repete a sua tarefa. O operador comentou o seguinte: “Eles, aqui, só ligam a algumas máquinas. Já dei a ideia de pôr aqui uma borracha por causa do barulho da porta. Também já dei uma sugestão para nos deixarem usar auscultadores para ouvirmos música, mas o chefe disse que isso era proibido.”

Constatámos, também, que a maior parte dos operadores desta equipa acha que é menos cansativo trabalhar em várias máquinas, comparativamente à laboração fixa numa única máquina.

A jornada de trabalho decorreu sem que se tivesse verificado qualquer anomalia, técnica ou de outra natureza.

2.4.3.4. Dados da equipa 3B

Esta equipa foi observada em 19 de Setembro de 2006. Trata-se de um grupo de trabalho também pertencente ao primeiro turno (7h10 – 15h40). Sete pessoas integram este grupo; dois elementos são do sexo masculino. A equipa intervém na área da montagem do estator. A Figura 3.16 mostra-nos o layout das máquinas e o enquadramento dos operadores face às mesmas.

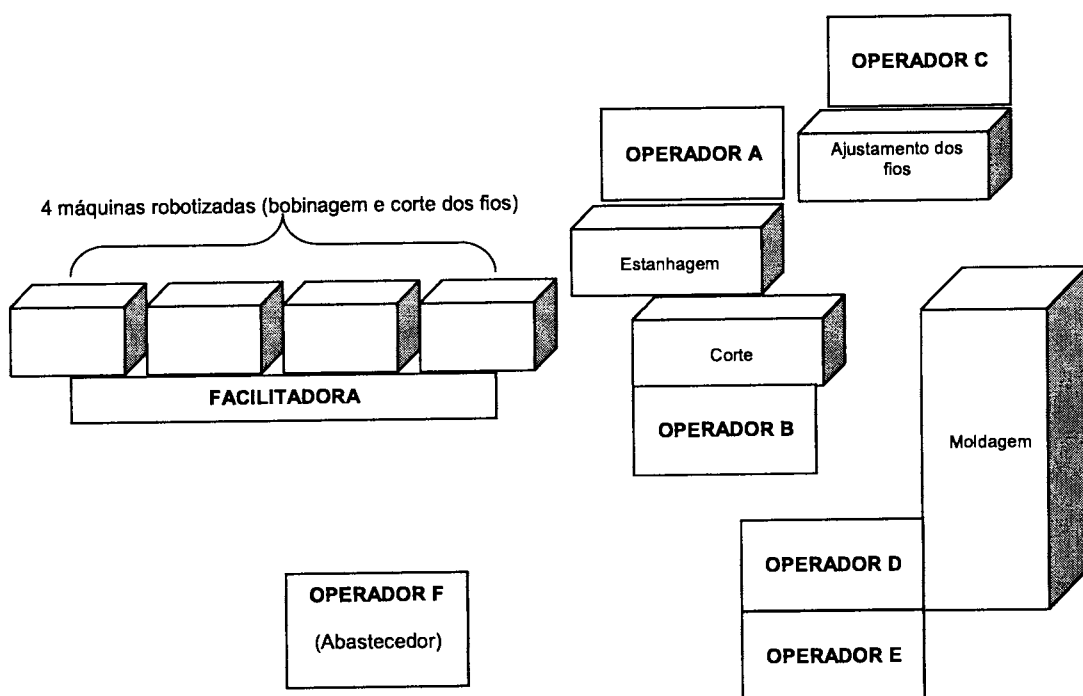


Figura 3.16. Layout da equipa 3B

Antes de mais, convém referir que a distribuição dos operadores que consta na Figura 3.16 é aquela que eles adoptaram no início do turno. Na verdade, ao longo da jornada de trabalho registaram-se várias trocas de máquinas por parte dos vários colaboradores, o que, de resto, está de acordo com os planos de polivalência para as equipas autogeridas. Neste cenário de rotatividade, exceptua-se o caso da máquina de Moldagem que, por requerer uma certa força física na sua operação, costuma ser operada apenas por colaboradores do sexo masculino.

A operadora C estava a trabalhar nesta equipa há dois dias, mas disse-nos que já possuía alguma experiência com a máquina de ajustamento dos fios.

Os objectivos fixados para a equipa 3B foram determinados pela Direcção de Produção da Fábrica. A equipa teria de atingir o plano diário de produção, com uma percentagem de 99% de peças produzidas sem defeito.

Tivemos oportunidade de assistir à reunião de início de período. O grupo tratou o problema das rejeições ocorridas numa das máquinas (dia anterior). Um dos operadores sugeriu uma estratégia para lidar com o problema. Por fim, a Facilitadora lembrou aos elementos da equipa que, no final do turno, o grupo iria praticar

desporto em conjunto. A Facilitadora dir-nos-ia, depois, que a reunião de início de período serve também para transmitir a todos os elementos da equipa as suas atribuições durante o turno (“Cada um já sabe o que tem a fazer; só me chamam se houver algo de anormal.”)

Durante a realização dos trabalhos, notámos que é frequente os operadores dirigirem-se à Facilitadora para lhe mostrar as peças que não estão conformes ao estipulado pelas regras da qualidade. Sugerem opções de desempenho e mostram espírito de entreajuda (e.g., um operador dirigindo-se à Facilitadora: “Queres que eu vá lá em baixo ver isso?”)

Ao longo do turno fomos dialogando com os operadores, os quais conseguiam, sem óbices, conciliar as tarefas e a conversação com o observador.

Uma operadora disse-nos que já tinha desempenhado o papel de Facilitador e comentou o seguinte: “Eu escolhi a Facilitadora que me substituiu; era uma colega que estava sempre a troçar da maneira como eu agia quando fui Facilitadora. Então escolhi-a e, quando ela fez essa função, mudou de atitude.”

Outra operadora, quando questionada sobre a concentração nas tarefas, disse-nos o seguinte: “Tem de se estar com muita atenção; nem dá para pensar em casa ou na família.”

Registámos também comentários manifestados por outros operadores. Enunciamo-los, seguidamente: “O ambiente é mau; eu sou uma pessoa frontal e isso prejudica-me”; “O objectivo para as peças produzidas sem defeito é mais baixo aqui do que na área de construção do empilhamento, porque nós, aqui, detectamos muitas falhas que eles, lá, não detectam”; “Aqui, se há dificuldade em alcançar o objectivo, não é das pessoas, é porque há falhas nos equipamentos”; “Para saber trabalhar em várias máquinas tive hipótese de ter formação, mas isso também se deve à minha curiosidade”; “Nós conseguimos conversar com o colega do lado, sem que, com isso, façamos erros; mas eles (a Direcção da Fábrica) não gostam que a gente converse”; “As máquinas robotizadas, a princípio, deram problemas”.

A equipa, ao longo da sua jornada laboral, debateu-se com alguns problemas de avarias nas máquinas de bobinagem robotizadas, o que originou quebras na produção. Estas avarias suscitaram a intervenção do Técnico da Manutenção. As paragens das máquinas foram registadas nas Folhas de Operação. Todas as máquinas possuem este documento e nele se lançam dados sobre matéria-prima,

paragens (com sete códigos específicos para cada tipo de paragem), rejeições, e OK da 1ª peça. Verificámos que naquele documento está inscrita a seguinte frase: “As pessoas são o bem mais valioso da qualquer organização”.

À semelhança das equipas observadas nas outras duas fábricas, os trabalhadores mostraram-se mais descontraídos na última hora de laboração. Chegam a trocar, nesta fase da laboração, algumas expressões humorísticas.

Em termos de objectivos, a equipa ficou aquém dos números fixados, devido às paragens acima referidas. A produção de estatores ficou 31% abaixo do objectivo. A percentagem de peças produzidas sem defeito atingiu 82 pontos percentuais (a meta era 99%).

2.4.3.5. Dados da equipa 3C

Esta equipa pertence ao 2º turno (15h40 – 00h05). O turno já possuiu mais de uma centena de colaboradores, mas encontrava-se substancialmente reduzido aquando da nossa visita. Tal redução prende-se com o decréscimo de encomendas à empresa. Uma colaboradora disse-nos, a este propósito: “Já senti mais espírito de equipa, quando éramos mais pessoas no turno; sentia o turno como uma equipa”. O discurso desta operadora pareceu-nos veicular um sentimento de tristeza pelo facto de ver menos pessoas a laborarem na fábrica. Na sequência do diálogo, acrescentou: “Mas continuo a achar que as pessoas se ajudam mutuamente; mas, com a saída de pessoas da empresa, despedimentos e isso, a gente fica um bocado triste. Existe, depois, algum humor nas suas palavras, quando afirma: “Continuamos a trabalhar por amor à camisola, mas a camisola fica cada vez mais curta”.

Em conversa com o Line Leader, foi-nos dito que o turno, provavelmente, aumentará de tamanho em 2008, acompanhando as projecções de vendas para os mercados de automóveis.

A equipa 3C foi observada em 6 de Outubro de 2006. Era constituída por seis elementos, entre os quais constava a Facilitadora. Este grupo de trabalho pertence à mesma área da equipa 3B: a montagem do estator. A Figura 3.17 apresenta o layout da equipa.

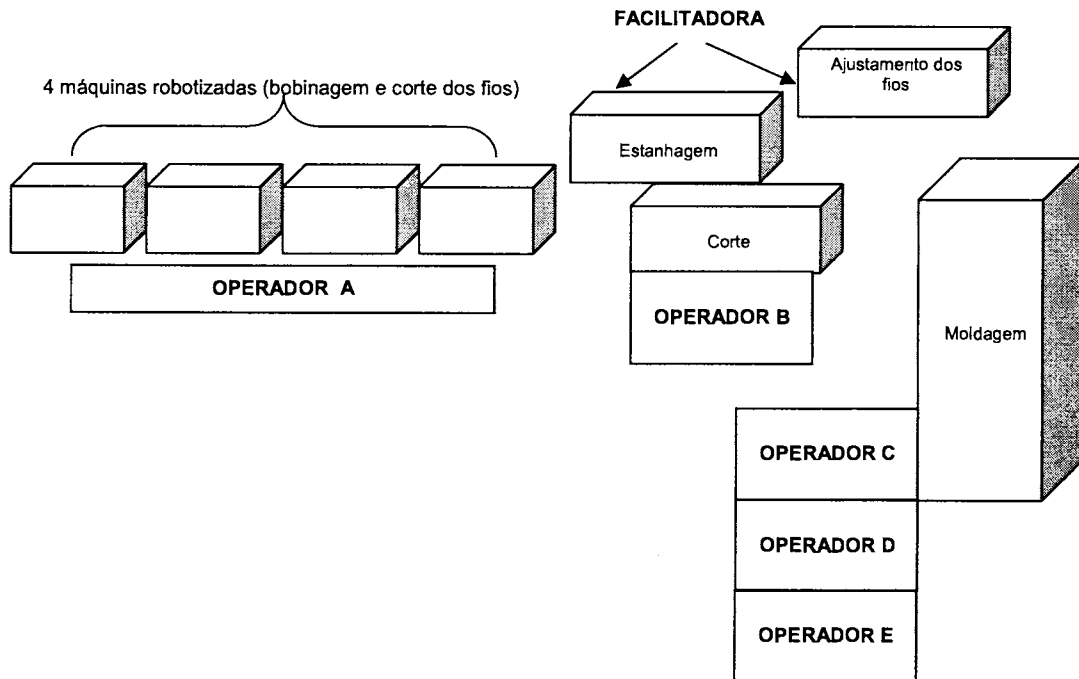


Figura 3.17. Layout da equipa 3C

Como dissemos, trata-se do mesmo espaço fabril onde labora a equipa 3B (1º turno), mas, desta feita, o grupo não insere a função de abastecedor. Esse abastecimento é feito directamente a partir do stock de peças que o sector de empilhamento deixa para o turno da tarde, e que se destina ao sector de montagem do estator.

Na equipa 3C só um elemento pertence ao sexo masculino. Acrescente-se que três elementos deste grupo não tinham ainda exercido o papel de Facilitador.

Para o grupo de trabalho foi fixado, pela Direcção de Produção, o objectivo de produzir os estatores de acordo com o plano prévio, atingindo 99% de produção sem defeitos. O diálogo estabelecido com o Line Leader permitiu-nos saber que a produção do dia anterior registou um número de 200 peças para retrabalhar. Isso foi devido à existência de problemas com o pó utilizado para o revestimento dos empilhamentos (antes da fase da montagem do estator). Tratou-se de uma alteração física verificada naquele pó, devido à humidade decorrente das condições atmosféricas. A reunião de início de turno centrou-se, justamente, sobre esta problemática. A Facilitadora não esteve presente, devido à sua convocação para a reunião semanal de melhoria contínua, com os responsáveis da Produção, Manutenção, Qualidade, e Recursos Humanos.

O Line Leader também se pronunciou sobre a forma como a comunicação é estabelecida dentro das equipas de trabalho, acrescentando que, por vezes, os Facilitadores criam a sensação aos operadores de lhes estarem a impor directivas (por exemplo, determinar a hora para as pessoas irem jantar, sem, previamente, as consultarem). Dir-nos-ia, depois, que, se as pessoas souberem comunicar, é possível construir um espírito de equipa. Do seu ponto de vista, tal espírito sofre oscilações: “nem todos os dias se trabalha em equipa”.

Segundo a opinião do Line Leader, o 2º turno é o que apresenta melhores resultados de produtividade. A justificação surgiu do modo seguinte: “O 2º turno funciona de modo mais tranquilo; há menos pessoas a dar ordens; há um ambiente mais organizado”.

Falámos também com os operadores. Um deles – que ainda não tinha desempenhado o papel de Facilitador - disse-nos que sabe trabalhar em mais de sete máquinas diferentes, detendo preferência pela área do revestimento (“Só é chato por causa do equipamento, mas estamos ali mais sossegados, sabemos que não estamos pressionados com a produção”). Os restantes operadores sublinharam a sua preferência pelo trabalho em máquinas diversificadas.

Um dos operadores, que já tinha exercido três vezes a função de Facilitador, disse-nos que os trabalhadores cooperam com a empresa e estão empenhados em não fazerem peças defeituosas. Por outro lado, manifestou uma atitude muito favorável à instituição de equipas autogeridas na fábrica.

Quando falámos com a Facilitadora da equipa 3C, soubemos que desempenhava esse papel há cerca de três meses. Habitualmente, esta função é exercida por um período de dois meses; no entanto, foi-lhe pedido um prolongamento, devido às alterações na constituição de outras equipas. A forma como esta operadora vivencia o papel de Facilitadora apresenta contornos diferentes, em relação à opinião veiculada pelo colaborador acima referido. Agora, foi-nos dito: “A parte mais difícil no papel de Facilitadora é transmitir as coisas a certas pessoas; não querem colaborar”.

Em termos de equipamentos fabris, todas as máquinas possuem uma *Folha de Instrução de Controlo de Operação*. Entre várias rubricas, consta nesse documento uma lista de defeitos que podem ser detectados visualmente. Por exemplo, na máquina de ajustamento dos fios, surge a seguinte lista de defeitos: comprimento do

fio sem revestimento; superfície livre de isolamento; fios partidos ou danificados; fios fora de posição; pontas danificadas; pontas não cortadas; e forma das pontas defeituosas. Note-se que os colaboradores são imediatamente informados da existência de novos defeitos e do modo como têm de lidar com estas situações anómalas.

O período para a pausa do jantar ocorreu entre as 19h e as 20h. Cada operador dispõe de meia hora para a refeição, o que significa que há sempre alguém que permanece na linha de produção. Na equipa que observámos, foi requerido um elemento extrínseco ao grupo para substituir o operador da máquina de moldagem, enquanto este foi jantar.

No final do turno, os operadores elaboram os gráficos de Pareto, nos quais registam as quantidades de peças defeituosas, de acordo com o código que representa cada classe de defeitos.

Os resultados finais da equipa foram apenas 0,7% menos peças que o objectivo fixado. No entanto, devido aos problemas com o pó que reveste o empilhamento, a produção sem defeitos ficou-se por 75% (objectivo: 99%).

2.4.3.6. Análise dos dados: primeira categorização da informação recolhida

Algumas categorias encontradas a partir das observações do Caso 3 foram geradas com base na especificidade da função de Facilitador que, nesta fábrica, não tem (pelo menos, pretende-se que não tenha) um cariz de liderança da equipa, mas sim de cedência dos meios para que o grupo de trabalho atinja os seus objectivos.

A Tabela 3.14 expõe as categorias geradas a partir dos dados.

Quadro 3.14. Categorias descritivas resultantes da observação e das entrevistas não estruturadas das equipas de trabalho do Caso 3

Unidade de análise	Equipa	Categoria descritiva
* ...reunião de início do turno, que demorou cerca de 5 minutos.	3 A	Reuniões da equipa
* Na reunião foi feito o balanço da jornada de trabalho do dia anterior.	3 A	
* O grupo tratou o problema das rejeições ocorridas numa das máquinas (dia anterior).	3 B	
* A reunião de início de turno centrou-se, justamente, sobre esta problemática (problemas no pó que reveste os empilhamentos).	3 C	
* "Eu comecei por distribuir as tarefas de preenchimento de mapas".	3 A	Importância de existir polivalência
* Os operadores trocaram de máquinas para facilitar a rotatividade na deslocação à cantina.	3 A	
* Um dos objectivos de cada operador é vir a trabalhar em sete máquinas diferentes.	3 A	

* ...manual de procedimentos para cada tarefa.	3 A	Instruções das tarefas
* ...todas as máquinas possuem uma <i>Folha de Instrução de Controlo de Operação</i> . Entre várias rubricas, consta nesse documento uma lista de defeitos que podem ser detectados visualmente.	3 C	
* "Também os incentivei à entreaajuda: se a minha máquina já deu a produção, não fico à espera, vou ajudar outro".	3 A	Entreaajuda na equipa
* ...mostram espírito de entreaajuda (e.g., um operador dirigindo-se à Facilitadora: "Queres que eu vá lá em baixo ver isso?")	3 B	
* "Mas continuo a achar que as pessoas se ajudam mutuamente."	3 C	
* ...o Facilitador estava destacado para outra área da produção. Se for necessário, deslocar-se-á à área da sua equipa para lhe fornecer sugestões ou outro tipo de auxílio.	3 A	Responsabilidades do Facilitador
* Uma vez por semana, este elemento participa numa reunião de melhoria contínua com a Equipa de Projecto.	3 A	
* ...o Facilitador incumbe-se da ligação comunicacional com o Line Leader, preenche os registos de produção e tenta facultar aos colegas todos os meios para que a produção não seja alvo de quebras de ritmo ou de problemas de qualidade.	3 A	
* "A parte mais difícil no papel de Facilitadora é transmitir as coisas a certas pessoas; não querem colaborar".	3 C	
* Apercebemo-nos da existência de um clima de participação, no qual estão bastante atenuadas as barreiras hierárquicas.	3 A	Participação na decisão
* ...as tarefas da área do revestimento propiciam um grau mais elevado de interacção entre os operadores (pares D, E, e F, G).	3 A	Interacção das tarefas
* "A princípio, a função de Facilitador foi vista como hierárquica."	3 A	Ideias erradas acerca do Facilitador
* ...os Facilitadores criam a sensação aos operadores de lhes estarem a impor directivas.	3 C	
* Estas quatro pessoas trabalham num espaço protegido com vidros, pois têm de lidar com um pó que é altamente prejudicial para os pulmões.	3 A	Espaços de trabalho protegidos
* ...estes colaboradores trabalham nesta área somente por períodos de uma semana, sendo substituídos por outros quatro colegas, rotativamente.	3 A	Operadores polivalentes
* ...nos períodos de descanso (9 h 00 - 10 h 00) e de almoço (entre as 12h00 e as 13h00), os operadores trocaram de máquinas, para facilitar a rotatividade na deslocação à cantina.	3 A	
* ...um dos objectivos para cada operador é vir a trabalhar em sete máquinas diferentes.	3 A	
* ...mesmo fora dos períodos das refeições, existe uma elevada rotatividade das tarefas desempenhadas pelos operadores.	3 A	
* ...ao longo da jornada de trabalho registaram-se várias trocas de máquina por parte dos vários colaboradores...	3 B	
* ...sabe trabalhar em mais de sete máquinas diferentes.	3 C	
* Os restantes operadores sublinharam a sua preferência pelo trabalho em máquinas diversificadas.	3 C	
* O período para a pausa do jantar ocorreu entre as 19h e as 20h. Cada operador dispõe de meia hora para a refeição, o que significa que há sempre alguém que permanece na linha de produção.	3 C	
* "Tem de se estar com muita atenção; nem dá para pensar em casa ou na família."	3 A	
* Em cada máquina, o trabalho apresenta um cariz repetitório.	3 A	Tarefas repetitórias
* Por vezes, os trabalhadores estabelecem uma comunicação verbal com os colegas do lado.	3 A	Conciliar diálogo e trabalho
* " Nós conseguimos conversar com o colega do lado, sem que, com isso, façamos erros".	3 B	
* ...trocamos expressões humorísticas.	3 B	
* A equipa observada estava comprometida com a consecução de dois objectivos no final do turno, a saber: fornecer às linhas de produção 2 e 3 a quantidade de peças definida por hora; atingir um nível de produção sem defeitos de 99 % para ambas as linhas.	3 A	Objectivos fixados fora da equipa
* A equipa teria de atingir o plano diário de produção, com uma percentagem	3 B	

de 99% de peças produzidas sem defeito. * Para o grupo de trabalho foi fixado o objectivo de produzir os estatores em plano com 99% de produção sem defeitos.	3 C	
* "Eles, aqui, só ligam a algumas máquinas. Já dei a ideia de pôr aqui uma borracha por causa do barulho da porta". * "Também já dei uma sugestão para nos deixarem usar auscultadores para ouvirmos música, mas o chefe disse que isso era proibido".	3 A 3 A	Propostas não implantadas
* "Já dei a ideia de pôr aqui uma borracha por causa do barulho da porta. * "Também já dei uma sugestão para nos deixarem usar auscultadores para ouvirmos música". * Um dos operadores sugeriu uma estratégia para lidar com o problema. * Sugerem opções de desempenho.	3 A 3 A 3 B 3 B	Ideias de melhoria
* A maior parte dos operadores acha que é menos cansativo trabalhar em várias máquinas do que estar restringido a uma só.	3 A	Desvantagens de operar a mesma máquina
* ...exceptua-se o caso da máquina de Moldagem que, por requerer uma certa força física na sua operação, costuma ser operada por colaboradores do sexo masculino.	3 B	Máquinas que requerem força física
* ...a Facilitadora lembrou aos elementos da equipa que, no final do turno, o grupo iria praticar desporto em conjunto.	3 B	Relações sociais entre operadores
* "Cada um já sabe o que tem a fazer; só me chamam se houver algo de anormal."	3 B	Responsabilidade e autonomia
* ...é frequente dirigirem-se à Facilitadora para lhe mostrar as peças que não estão conformes ao estipulado pelas regras da qualidade.	3 B	Informação sobre a qualidade atingida
* ...é frequente dirigirem-se à Facilitadora para lhe mostrar as peças que não estão conformes ao estipulado pelas regras da qualidade. * "...detectamos muitas falhas que eles, lá, não detectam". * Todas as máquinas possuem este documento e nele se lançam dados sobre matéria-prima, paragens (com sete códigos específicos para cada tipo de paragem), rejeições, e OK 1ª peça. * ...na sua opinião, os trabalhadores cooperam com a empresa e estão empenhados em não fazerem peças defeituosas. * ...os colaboradores são imediatamente informados da existência de novos defeitos e do modo como têm de lidar com estas situações anómalas.	3 B 3 B 3 B 3 C 3 C	Equipa controla qualidade
* "...mas isso (saber trabalhar em várias máquinas) também se deve à minha curiosidade";	3 B	Envolvimento nas tarefas
* Um dos operadores que já tinha exercido três vezes a função de Facilitador. * ...esta função (de Facilitador) é exercida por um período de dois meses; no entanto, foi-lhe pedido um prolongamento, devido às alterações na constituição de outras equipas.	3 C 3 C	Frequência da rotatividade do papel de Facilitador
* "Eu escolhi a Facilitadora que me substituiu".	3 B	Processo de escolha do Facilitador
* "...era uma colega que estava sempre a troçar da maneira como eu agia quando fui Facilitadora. Então escolhi-a e, quando ela fez essa função, mudou de atitude."	3 B	Resolução de conflitos
"...era uma colega que estava sempre a troçar da maneira como eu agia quando fui Facilitadora."	3 B	Relacionamento entre colegas
* "Aqui, se há dificuldade em alcançar o objectivo, não é das pessoas, é porque há falhas nos equipamentos". * "As máquinas robotizadas, a princípio deram problemas". * A equipa, ao longo da sua jornada laboral, debateu-se com alguns problemas de avarias nas máquinas de bobinagem robotizadas, o que originou quebras na produção.	3 B 3 B 3 B	Problemas de ferramentas / máquinas
* "Para saber trabalhar em várias máquinas tive hipótese de ter formação".	3 B	Formação profissional
* A equipa, ao longo da sua jornada laboral, debateu-se com alguns	3 B	Variações na

problemas de avarias nas máquinas de bobinagem robotizadas, o que originou quebras na produção.		produtividade
* ... o 2º turno é o que apresenta melhores resultados de produtividade.	3 C	Diferenças de desempenho entre equipas
* As paragens das máquinas foram registadas nas Folhas de Operação. * Todas as máquinas possuem este documento e nele se lançam dados sobre matéria-prima, paragens (com sete códigos específicos para cada tipo de paragem).	3 B 3 B	Registo da produção
* "Já senti mais espírito de equipa, quando éramos mais pessoas no turno". * ...se as pessoas souberem comunicar, é possível construir um espírito de equipa. * "Continuamos a trabalhar por amor à camisola, mas a camisola fica cada vez mais curta." * "Nem todos os dias se trabalha em equipa".	3 C 3 C 3 C 3 C	Espírito de equipa
* ...existência de problemas com o pó utilizado para o revestimento dos empilhamentos (...) tratou-se da alteração física daquele pó, devido à humidade decorrente das condições atmosféricas.	3 C	Anomalias nas matérias-primas
* "O 2º turno funciona de modo mais tranquilo; há menos pessoas a dar ordens; há um ambiente mais organizado".	3 C	Normas impostas pelas chefias às equipas
* ...mas estamos ali mais sossegados, sabemos que não estamos pressionados com a produção".	3 C	Não trabalhar sob a pressão dos objectivos
* ...manifestou uma atitude muito favorável à instituição de equipas autodirigidas, na fábrica.	3 C	Período pós-equipas autodirigidas
* "A parte mais difícil no papel de Facilitadora é transmitir as coisas a certas pessoas; não querem colaborar".	3 C	Falta de colaboração no grupo
* ...os colaboradores são imediatamente informados da existência de novos defeitos e do modo como têm de lidar com estas situações anómalas.	3 C	Informação sobre a qualidade atingida
* ...foi requerido um elemento extrínseco ao grupo para substituir o operador da máquina de moldagem, enquanto este foi jantar.	3 C	Alterações na equipa
* No final do turno, os operadores elaboram os gráficos de Pareto, no qual registam as quantidades de peças defeituosas, de acordo com o código que representa cada classe de defeitos.	3 C	Registo de informação
* Em termos da produção horária, a equipa registou para a linha 2 mais 7% de peças por hora do que o planeado.	3 A	Consecução dos objectivos
* Em termos da produção horária, a equipa registou para a linha 3 menos 12,5% de peças por hora do que o planeado. * Quanto à produção sem defeitos, a equipa alcançou 98,7 % na produção destinada à linha 2, e 97,7 % para a produção dirigida à linha 3. Recordamos que o valor fixado como meta era de 99%. * A produção de estatores ficou 31% abaixo do objectivo. A percentagem de peças produzidas sem defeito atingiu 82 pontos percentuais. A meta era 99%. * Os resultados finais da equipa foram apenas 0,7% menos peças que o objectivo fixado. No entanto, devido aos problemas com o pó que reveste o empilhamento, a produção sem defeitos ficou-se por 75% (objectivo: 99%).	3 A 3 A 3 B 3 C	Não consecução dos objectivos
* ...se as pessoas souberem comunicar....	3 C	Comunicação na equipa

2.4.3.7. Discussão dos aspectos relevantes para as questões da investigação

Antes de mais, convém salientar que a empresa que representa o Caso 3 se pode caracterizar por uma elevada rotatividade das tarefas. A este propósito, refira-se que, à semelhança dos Casos 1 e 2, também o Caso 3 parece radicar nos modos organizacionais próprios da *Lean Production*. Em termos de multifuncionalidade, a *Lean Production* empenha-se, como é sabido, no alargamento e na rotação de tarefas. Este modo de produção espera que os trabalhadores sejam capazes de realizar um largo espectro de tarefas específicas, com os operadores a serem alvo de uma rotação, não só dentro das equipas, mas também entre equipas. Para Rafferty e Tapsell (2001) o sistema de *Lean Production* otimiza os fluxos de manufactura, mas reduz a autonomia do trabalhador. No entanto, a informação recolhida no Caso 3 leva-nos a crer que é possível conciliar a autonomia com o controlo de custos, que subjaz ao sistema *Lean*.

Voltando às observações e às conversas que mantivemos com os colaboradores desta empresa, destacamos três aspectos relacionados com as questões subjacentes ao presente estudo.

a) O facto de o coordenador da equipa se designar pela palavra *Facilitador*, denota, a nosso ver, uma característica notória para a autonomia das equipas. Comparativamente às outras empresas, aqui não são exigidos traços de liderança ao Facilitador; ele apenas tem de contribuir para que a equipa desfrute dos meios necessários à consecução dos objectivos grupais.

b) O facto de os operadores perseguirem o objectivo de saberem trabalhar em sete máquinas diferentes, parece garantir as bases para um verdadeiro desenvolvimento grupal, e assegurar o início do caminho para a autonomia (Hut & Molleman, 1998).

c) Os grupos de trabalho nesta empresa sofrem, por vezes, variações na sua constituição diária e semanal, levando-nos a evocar o conceito de *equipa de composição variável*. Será que estas variações impedem a consecução dos objectivos de produtividade e de qualidade, ou, por outro lado, contribuem para os atingir mais facilmente?

A figura do Facilitador, no que respeita às atribuições que lhe estão confiadas, levam-nos a colocar ainda as seguintes questões:

a) O Facilitador está, por vezes, envolvido em tarefas fora do espaço e das atribuições da sua equipa. Este facto contribui para a existência de um sentimento de mais autonomia e responsabilidade por parte dos operadores da equipa autodirigida?

b) A participação do Facilitador na reunião semanal de Melhoria Contínua aumenta o seu sentimento de responsabilidade pelo cumprimento dos objectivos da empresa? A equipa sente-se representada, nessa reunião, pela pessoa do Facilitador?

c) Porque é que certas pessoas, na equipa, não querem colaborar com o Facilitador?

d) O facto do(a) Facilitador(a) ser escolhido(a) pelo(a) Facilitador(a) cessante contribui para o aumento do espírito de equipa? Ou gera sentimentos de injustiça no grupo?

Nas entrevistas semiestruturadas, iremos abordar o conteúdo das questões ora formuladas.

Capítulo IV

Segunda fase da investigação: realização de entrevistas

Capítulo IV

Segunda fase da investigação

1. Objectivo específico

Tendo em conta as questões de investigação formuladas, bem como os aspectos que decorreram da observação das equipas de trabalho (1ª fase da investigação), decidimos realizar entrevistas semiestruturadas, com o propósito de conhecer a percepção dos operadores e das suas chefias (estando estas situadas acima do nível da equipa de trabalho) face às seguintes temáticas: autonomia dos grupos de trabalho, desenvolvimento grupal, relacionamento no seio do grupo, e liderança do grupo.

2. Questões específicas

Todas as questões da presente investigação estão implicadas na segunda fase do trabalho empírico. Pretende-se, assim, conhecer: qual a percepção dos actores (operadores, supervisores e responsáveis de produção) sobre o trabalho em regime de grupos autónomos, e qual o significado que essa autonomia tem para eles; se sentem que houve evolução nos resultados operacionais das equipas, depois do regime de autonomia ter sido implementado; se, para eles, faz sentido uma harmonização das vertentes técnico-operativas com os aspectos decorrentes das relações sociais entre os membros da equipa de trabalho; como vivenciaram as relações sociais entre eles – no seio do grupo de trabalho – depois de inseridos em equipas autónomas; e, finalmente, qual a importância da existência de um líder formal no funcionamento eficaz das equipas de trabalho.

A análise dos dados recolhidos na primeira fase da investigação (observação das equipas e realização de entrevistas não estruturadas) conduziu-nos à colocação de uma sexta questão investigável, que repercutimos, subseqüentemente, no guião da entrevista semiestruturada. Trata-se de saber o que pensam os actores relativamente ao possível nexó entre uma evolução dos índices de produtividade e de qualidade (obtidos no processo pós-autonomia) e a percepção de um processo de desenvolvimento dos grupos de trabalho.

3. Técnica de recolha de dados

3.1 Entrevista semiestruturada

Para atingirmos o objectivo a que nos propomos nesta fase da investigação, recorreremos à técnica da entrevista. Para Alonso (1995), a entrevista de investigação social é a expressão mínima de um sistema que se retroalimenta e, como todo o sistema aberto, não pode entender-se como a soma das suas partes, mas sim como o resultado de uma circularidade interactiva cujos resultados dependem da organização concreta e sucessiva das sequências comunicativas, e não da simples programação do canal de informação. Utilizaremos a *entrevista aberta*, a qual se adapta à função expressiva¹⁴³ da linguagem (Alonso, *op. cit.*). Neste tipo de entrevista, o entrevistado expressa o seu pensamento livremente, fora dos limites impostos pelas respostas que se restringem ao “sim / não”, ou “concordo / discordo”. No entanto, a nossa entrevista possui uma ordem preestabelecida para as perguntas, situando-se a meio do continuum definido por Fages¹⁴⁴ (*cit. in* Alonso, 1995) Consideramo-la uma entrevista *semiestruturada*¹⁴⁵. Ou seja, a ordem das questões é passível de ser alterada, no caso de os entrevistados seguirem uma direcção diversa da linha exposta no guião. Este aspecto, em parceria com a enunciação de questões abertas, confere também um cariz de semiestruturação à entrevista. No entanto, este tipo de entrevista garante que os diversos sujeitos respondam às mesmas perguntas, sem prejuízo de uma adaptação personalizada do guião.

Yin (1994) adverte que a entrevista oferece um discernimento rápido das inferências causais, mas poderá denotar alguma reflexividade se o entrevistado fornecer somente a informação que o entrevistador quer ouvir. Por outro lado, e de acordo com Fontana e Frey (1994), as palavras têm sempre um resíduo de

¹⁴³ Função pela qual o locutor manifesta voluntariamente a sua afectividade, através do que diz – graças ao débito, à entoação e ao ritmo daquilo que diz (Jakobson, 1971).

¹⁴⁴ Fages estabelece um continuum de entrevistas, que vai desde a sessão clínica, até à entrevista com perguntas fechadas, passando pela entrevista não directiva.

¹⁴⁵ Fontana e Frey (1994) diferenciam a *entrevista estruturada* e a *entrevista não estruturada*. No primeiro caso, o objectivo é recolher dados precisos, propícios à codificação, no sentido de explicar o comportamento dentro dos limites das categorias preestabelecidas. No segundo caso, pretende-se compreender o comportamento complexo dos membros da sociedade, sem a imposição *a priori* de qualquer tipo de categorização que possa limitar o campo da investigação. Para Breakwell (1995), nas *entrevistas não estruturadas* o investigador dispõe de alguns tópicos, mas as questões específicas e a sua ordem não estão pré-fixadas. Ou seja, é permitido ao investigador desenvolver as questões à medida que se vão estabelecendo as trocas de comunicação com o respondente. Ora, em função da diferenciação estabelecida por Breakwell, pensamos situar-nos numa plataforma intermédia – a *entrevista semiestruturada* -, partindo de vinte questões específicas, mas dando total liberdade aos entrevistados de seguirem o seu rumo de pensamento, independentemente da ordem pré-fixada das perguntas.

ambiguidade, não obstante o cuidado que coloquemos na formulação das questões e na codificação das respostas.

Um dos campos da entrevista em profundidade – é assim que Alonso (op. cit) designa a *entrevista aberta* - é o estudo das representações sociais: sistemas de normas e valores, imagens e crenças, códigos e estereótipos cristalizados. Cremos ser neste âmbito que se situa o nosso estudo, uma vez que procuramos saber qual a representação que os sujeitos têm da autonomia que lhes foi concedida, quais as suas crenças acerca das relações entre os aspectos técnicos e sociais das equipas de trabalho.

3.2. Guião das entrevistas

Começámos por realizar quatro entrevistas-piloto numa das empresas que fazem parte do nosso estudo de caso múltiplo. De forma aleatória, foram entrevistadas quatro pessoas: um operador, um líder da equipa, um supervisor e um responsável departamental. Quisemos, assim, repercutir as categorias profissionais dos das pessoas a entrevistar posteriormente.

Aquando da realização das quatro entrevistas referidas, chegámos à conclusão que algumas questões do guião experimental se mostraram de difícil compreensão para os entrevistados, levando-nos a alterar a sua enunciação. As questões cujo enunciado sofreu alteração foram as seguintes: c), d), e), i), o) e s)(v. Tabela 4.1).

Para a elaboração dos guiões das entrevistas, lançámos mão das recomendações sugeridas por Flick (1998), no que concerne à *não-directividade* (atingida pela formulação das questões abertas), à *especificidade* (fazer com que a entrevista exiba elementos específicos que determinam o significado de um acontecimento para o entrevistado), e à *amplitude* (assegurar que os aspectos das questões da investigação são mencionados durante a entrevista).

O Quadro 4.1 apresenta o guião da entrevista, que se serviu de base às doze entrevistas que realizámos nesta segunda fase da investigação. Adoptámos o termo equipa ou grupo, consoante a empresa a que pertence o entrevistado, pois no Caso 1 e 3 vigora a designação equipa, e no Caso 2 é usado o termo grupo. No que concerne à designação das chefias directas das equipas (Chefe de Equipas - Caso 1; Supervisor - Caso 2; e Line Leader - Caso 3), inserimos na estruturação do guião da entrevista a denominação comum “Supervisores”. Quanto às chefias

intermédias – as que hierarquicamente estão acima das chefias directas das equipas -, adoptámos o termo “Responsáveis de Produção”¹⁴⁶ para os três casos, sendo que esta designação abrange, por consequência, o Chefe de Módulo (Caso 1), e o Responsável de Unidade Autónoma de Produção (Caso 2).

Tabela 4.1. Guião das entrevistas semiestruturadas

Questões da investigação	Guião da entrevista	
<p>Questões iniciais</p> <p>a) Como é que os operadores fabris e os respectivos superiores hierárquicos (Supervisores e Responsáveis de Produção) vivenciam o fenómeno da autonomia concedida aos grupos de trabalho? O que é que ela significa para os vários actores?</p> <p>b) Os indicadores de produtividade e de qualidade registaram, segundo o ponto de vista dos actores, evoluções depois de os grupos passarem a trabalhar em regime de autonomia?</p> <p>c) Como se conciliam os aspectos técnicos e sociais para se atingirem bons resultados operacionais e um bom relacionamento no trabalho?</p> <p>d) De que modo os actores percebem o relacionamento entre os operadores, depois de passarem a trabalhar em equipas autónomas?</p> <p>e) Qual a opinião dos operadores e das suas chefias face à existência de equipas com líder formal e de equipas sem líder formal. De que forma é percebido o funcionamento eficaz destes dois tipos de equipas?</p> <p>Questão resultante da 1ª fase de investigação</p> <p>Qual a opinião dos actores em relação a um possível nexa entre a evolução da produtividade e da qualidade (pós-autonomia) e o processo de desenvolvimento dos grupos de trabalho?</p>	<p>Para Operadores, Líderes de Equipa e Facilitadores</p> <p>1. Autonomia</p> <p>a) Considera que a equipa/grupo em que trabalha tem um bom nível de autonomia? Quais os aspectos onde, para si, podia haver mais autonomia?</p> <p>b) Acha que a sua equipa/grupo consegue resolver os problemas do dia-a-dia, ou acaba por ser Supervisor a resolvê-los?</p> <p>c) Os operadores mudam o seu comportamento pelo facto de o Supervisor não estar presente na equipa/grupo a todo o momento? Se sim, de que forma?</p> <p>d) Os objectivos são fixados por alguém exterior à equipa/grupo. Como é que isso se reflecte na vossa autonomia?</p> <p>e) Que tipo de reuniões são feitas na equipa/grupo? E que papel é que essas reuniões têm no trabalho da equipa/grupo?</p> <p>2. Desenvolvimento Grupal</p> <p>f) Sentiu progressos nos resultados da sua equipa/grupo, desde que ela foi constituída até ao momento actual? Se sim, em que aspectos é que se registaram esses progressos?</p> <p>g) Na sua opinião, qual a importância de saber trabalhar em várias máquinas?</p> <p>h) Como vê a possibilidade de aprender a executar tarefas para além do trabalho nas máquinas (OK's à 1ª peça, lançamento de dados no computador, preenchimento de registos, etc.)? Acha que as pessoas da sua equipa/grupo estão predispostas a isso? Porque é que alguns operadores evitam aprender certas competências?</p> <p>i) Sendo que alguns operadores se mostram mais produtivos do que outros, que aspectos pensa que contribuem para isso?</p> <p>j) Como se sente quando a sua</p>	<p>Para Supervisores e Responsáveis de Produção</p> <p>1. Autonomia</p> <p>a) Considera que as equipas/grupos que chefia têm um bom nível de autonomia? Quais os aspectos onde, para si, podia haver mais autonomia?</p> <p>b) Acha que os elementos das equipas/grupos conseguem resolver os problemas do dia-a-dia, ou acaba por ser o Supervisor a resolvê-los?</p> <p>c) Os operadores mudam o seu comportamento pelo facto de o Supervisor não estar presente na equipa/grupo a todo o momento? Se sim, de que forma?</p> <p>d) Os objectivos são fixados por alguém exterior às equipas/grupos. Como é que isso se reflecte na autonomia dos grupos?</p> <p>e) Que tipo de reuniões são feitas nas equipas/grupos? E que papel é que essas reuniões têm no trabalho das equipas/grupos?</p> <p>2. Desenvolvimento Grupal</p> <p>f) Sentiu progressos nos resultados das equipas/grupos que chefia, desde que elas foram constituídas até ao momento actual? Se sim, em que aspectos é que se registaram esses progressos?</p> <p>g) Na sua opinião, qual a importância de os operadores saberem trabalhar em várias máquinas?</p> <p>h) Como vê a possibilidade de os trabalhadores aprenderem a executar tarefas para além do trabalho nas máquinas (OK's à 1ª peça, lançamento de dados no computador, preenchimento de registos, etc.)? Acha que os elementos das equipas/grupos estão predispostos a isso? Porque é que certos operadores evitam aprender certas competências?</p> <p>i) Sendo que alguns operadores se mostram mais produtivos do que outros, que aspectos pensa que contribuem para isso?</p>

¹⁴⁶ É esta a designação vigente na empresa 3 (Caso 3).

	<p>equipa/grupo não atingiu os objectivos planeados? Que medidas são tomadas para alcançarem futuramente os objectivos?</p> <p>3. Relacionamento k) O que pensa das reuniões da equipa/grupo? Quando têm de tomar decisões, acha que os seus colegas põem os interesses da equipa/ grupo de trabalho à frente dos seus próprios interesses? l) Como se relacionam as pessoas da sua equipa/grupo? Que aspectos gostaria de ver melhorados? m) Considera fundamental haver um espírito de equipa/grupo? Porquê? n) Para si, quais as vantagens de um grupo de trabalho que mantém sempre os mesmos operadores? o) A forma como estão colocados os postos de trabalho, na linha, permite uma boa comunicação entre os vários trabalhadores da equipa/grupo? Se pudesse, que alterações fazia nos postos de trabalho?</p> <p>4. Liderança da equipa p) O que pensa numa equipa/grupo autónomo que funcionasse sem a existência de um líder (Facilitador – Caso3)? q) Na sua opinião, todos os operadores estão em condições de exercer a liderança da equipa? (no Caso 3: ... de desempenhar o papel de Facilitador?). Por favor, justifique a sua resposta. r) O que pensa da liderança (Facilitação; Caso 3) rotativa das equipas de trabalho? Isso contribui para alcançar melhores resultados? Porquê? s) Como está a ser feita a rotação dos Líderes da Equipa (Caso 1) / Facilitadores (Caso 3)? Que vantagens vê na forma como é feita a rotação? E o que me diz do prazo em que um operador exerce a função de Líder/Facilitador? t) Como acha que se sentem as pessoas que gostariam de exercer o papel de Líder/Facilitador da equipa e não lhes dão essa oportunidade?</p>	<p>j) Como se sente quando as suas equipas/grupos não atingiram os objectivos planeados? Que medidas são tomadas para que se cumpram os objectivos?</p> <p>3. Relacionamento k) O que pensa das reuniões das equipas/grupos? Quando os operadores têm de tomar decisões, acha que eles põem os interesses da equipa/ grupo de trabalho à frente dos seus interesses pessoais? l) Como se relacionam as pessoas das equipas/grupos que chefia? Que aspectos gostaria de ver melhorados? m) Considera fundamental haver um espírito de equipa/grupo? Porquê? n) Para si, quais as vantagens de uma equipa/grupo de trabalho manter sempre os mesmos operadores? o) A forma como estão colocados os postos de trabalho, na linha, permite uma boa comunicação entre os vários trabalhadores em cada equipa/grupo? Se pudesse, que alterações fazia nos postos de trabalho?</p> <p>4. Liderança da equipa p) O que pensa numa equipa/grupo autónomo que funcionasse sem a existência de um líder (Facilitador – Caso 3)? q) Na sua opinião, todos os operadores estão em condições de exercer a liderança da equipa? (no Caso 3: ... de desempenhar o papel de Facilitador?). Por favor, justifique a sua resposta. r) O que pensa da liderança (Facilitação; Caso 3) rotativa das equipas/grupos de trabalho? Isso contribui para alcançar melhores resultados? Porquê? s) Como está a ser feita a rotação dos Líderes das Equipas (Caso 1) / Facilitadores (Caso 3)? Que vantagens vê na forma como é feita a rotação? E o que me diz do prazo em que um operador exerce a função de Líder/Facilitador? t) Como acha que se sentem as pessoas que gostariam de exercer o papel de Líder/Facilitador da equipa e não lhes dão essa oportunidade?</p>
--	--	--

4. Sujeitos entrevistados

Foram entrevistadas quatro pessoas em cada empresa, abrangendo, em cada uma delas, três escalões hierárquicos: Operadores (com funções de liderança e sem funções de liderança da equipa), Chefias Directas das equipas (atrás designadas

genericamente por “Supervisores”), e Responsáveis de Produção (designação que adoptámos para todas as chefias situadas no escalão imediatamente acima de Supervisor).

Também foi nossa intenção entrevistar operadores que fazem parte de equipas que atingiram bons resultados de eficácia (vertentes económica e social; ver Beaudin & Savoie, 1995), pois essa é uma das temáticas da nossa investigação, ao termos formulado as questões relacionadas com a produtividade, com a qualidade, e com o relacionamento entre os actores, no seu do grupo autónomo. Assim, depois de termos sido informados pelas chefias intermédias sobre quais as equipas que se destacaram em termos de eficácia, entrevistámos 1 operador da equipa 1B (Caso 1) e um operador da equipa modelo (2C; Caso 2). Na empresa 3 não estava instituída uma filosofia de prémios para o desempenho eficaz das equipas. Assim sendo, foram entrevistados, aleatoriamente, o Facilitador e um Operador de uma das equipas do Turno 1.

Na Tabela 4.2 apresentamos a caracterização dos sujeitos entrevistados, tendo em conta a função que desempenham, os anos de experiência nessa função, e as habilitações literárias. Note-se que o tempo de experiência na função abrange exclusivamente o período que concerne à vigência de equipas autónomas na empresa.

Adoptaremos o género masculino para designar todos os entrevistados, não obstante alguns pertencerem ao sexo feminino.

Tabela 4.2. Caracterização dos sujeitos entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Função</i>	<i>Anos de experiência na função</i>	<i>Habilitações literárias</i>
Caso 1			
1 a	Chefe de Módulo	2	12º Ano
1 b	Chefe de Equipas	2	9º Ano
1 c	Team Leader (Equipa premiada)	2	9º Ano
1 d	Operador a)	1	9º Ano
Caso 2			
2 a	Responsável de Unidade Autónoma de Produção	3	12º Ano
2 b	Supervisor	2	Licenciatura
2 c	Operador (GAP Modelo)	2	9º Ano
2 c	GAP Líder (GAP Modelo)	2	12º Ano
Caso 3			
3 a	Responsável de Produção	1,5	Licenciatura
3 b	Line Leader	1,5	12º Ano
3 c	Operador	1,5	9º Ano
3 d	Operador b)	1,5	8º Ano
a)	Nunca desempenhou o papel de Team Leader		
b)	Nunca desempenhou o papel de Facilitador		

5. Procedimento

Em cada empresa foram, como já referimos, realizadas quatro entrevistas com o guião definitivo, o qual apresenta (v. Quadro 4.1) duas formas: uma para os operadores e outra para as chefias directas e intermédias das equipas de trabalho.

Antes do início de cada entrevista, informámos os entrevistados sobre os propósitos da nossa investigação, assegurando-lhes a total confidencialidade sobre o conteúdo das suas intervenções.

As entrevistas foram registadas em fita magnética, por intermédio de um gravador de cassetes. Os entrevistados deslocaram-se do seu local de trabalho para uma sala que nos foi gentilmente cedida para o efeito, em todas as empresas. Na empresa 1, as quatro entrevistas ocorreram no dia 21 de Março de 2007; na empresa 2, duas entrevistas tiveram lugar em 22 de Março de 2007, e as outras duas no dia 28; finalmente, na empresa 3, as quatro entrevistas efectuaram-se no dia 4 de Abril do mesmo ano.

Antes do iniciarmos cada entrevista, obtivemos, da parte do respectivo entrevistado, a informação sobre o nível das suas habilitações escolares e os anos de experiência na função.

6. Técnica de análise dos dados

À semelhança do que fizemos com a informação recolhida nas observações das equipas, a geração de categorias descritivas emanadas das entrevistas far-se-á

empresa a empresa. O processo de categorização tem como objectivo a diferenciação conceptual do material empírico, com vista a uma explanação teórica sobre o fenómeno da autonomia, lançando mão dos pressupostos consignados na *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967).

O *corpus* de informação recolhida a partir dos protocolos das entrevistas será submetido ao tratamento informático do programa *N-VIVO 7 – QSR International, 2006*. Este programa classifica, de acordo com as instruções fornecidas pelo investigador, toda a informação em unidades de texto, que são, por sua vez, classificadas em várias categorias de indexação, de forma hierarquizada. O anexo 1 apresenta as categorias descritivas que diferenciámos no decurso da análise da informação contida nas entrevistas (não estruturadas e semiestruturadas) e nas observações.

7. Resultados

7.1. Entrevistas realizadas no Caso 1

7.1.1. Primeira categorização da informação

A designação de cada entrevista é feita com recurso, mais uma vez, à numeração árabe para significar o Caso (empresa) em questão (1, 2, ou 3). Como foram realizadas quatro entrevistas em cada empresa, recorreremos às letras minúsculas *a, b, c, d*, para representar cada uma das entrevistas efectuadas na respectiva empresa.

Em cada entrevista, depois da categorização das respectivas unidades de análise, procederemos a uma sinopse das principais percepções e sentimentos manifestados pelos sujeitos.

7.1.1.1. Entrevista 1 a

Nesta entrevista, auscultámos as opiniões e as atitudes de um Chefe de Módulo, a propósito das questões presentes no guião.

A Tabela 4.3 contém todas as categorias descritivas atribuídas ao discurso do entrevistado 1a.

Tabela 4.3. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 1a

Unidade de análise	Categoria descritiva
<ul style="list-style-type: none"> * Antes, mesmo que quisessem ter alguma autonomia, não podiam ter, porque não sabiam o que estavam a fazer. * ...ainda temos alguns problemas do antigamente. * Antigamente, as pessoas viam o chefe como: "vem aí o chefe!" e agarravam-se ao trabalho. * Ninguém sabia mexer nos computadores. * ...isso trouxe uma confiança e uma responsabilidade a quem está à frente dessas pequenas equipas, que, antes, não havia. 	<i>Período anterior às equipas autónomas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...as pessoas metidas em equipas, ou grupos de trabalho. * ...metê-los dentro de grupos de trabalho * ...tentar que eles se sintam não como individuais, mas fazendo parte de um grupo, * ...porque esta coisa de grupos é muito bonito... 	<i>Operadores inseridos em equipas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...nós conseguimos dar formação básica, muito vocacionada para os aspectos técnicos de computadores... * ...porque todos os meses damos formação às pessoas, nem que seja formação on the job. * ...as formações on the job. * E só com essa formação é que isso se consegue. * Nós damos oportunidade a toda a gente, damos formação a toda a gente. * Temos de dar oportunidade àqueles que se mostram interessados. 	<i>Formação profissional</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Nós cada vez acreditamos mais nas pessoas. * ...conseguimos dar um bocado de liberdade às pessoas... 	<i>Confiança nas pessoas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...o ensinar ainda é um problema para muita gente. * ...pessoas que diziam que preferiam ser despedidas, que preferiam morrer do que ir para o computador. * ...Podemos ter um caso ou dois: pessoas já com uma idade perto dos sessenta anos, com menos escolaridade e que tenham problemas. 	<i>Problemas de aprendizagem</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...nós temos chefes que gerem pessoas, e alguns – não digo muitos – não têm características para recursos humanos, estão mais vocacionados para a área técnica. * Há aí uma falha da empresa nesses chefes que são muito jovens. * Nós temos aqui gente que é boa tecnicamente, mas a tratar pessoas... * Os Chefes de Módulo também são muito novos, são rapazes que têm vinte e poucos anos e ainda não têm experiência de vida. * ...as imagens dos módulos é a imagem de quem lidera. E isto implica um espírito democrático, e isto da polivalência, da rotatividade, tem de ser pessoas que tenham espírito aberto. Não podemos ter chefes que são donos da verdade, e os trabalhadores estarem cá só para trabalhar, e mais nada. * ...penso que pode ser derivado às pessoas que estão dentro desses módulos, a chefiar. 	<i>Dificuldades de alguns chefes na gestão de pessoas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...há um espírito de equipa terrível. * ...para ver se tentam o tal espírito de equipa. * ...criaram aquele espírito de equipa. 	<i>Espírito de equipa</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...acho que esta ideia de <i>chefe</i> está a desaparecer lentamente. 	<i>Redundância do Chefe de Equipas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Nós todos os dias divulgamos, nesses quadros RIP's [Reuniões de Início de Período] a melhor equipa. * Se ele diz: "eu não sabia isso, vocês nunca me deram", então há um feedback, e acho que tem dado bons resultados. * Temos um quadro, lá em baixo nos Recursos Humanos, e 	<i>Fornecimento de informação escrita ao grupo</i>

<p>que agora está com acesso a toda a empresa, para o trabalhador consultar e verificar qual é o índice de polivalência.</p> <p>* É uma reunião que se faz com o Director do ACE [programa de melhoria contínua <i>Avançar Com Êxito</i>] e com a Direcção da Qualidade, e que vão lá expor os problemas todos.</p> <p>* ...fez-se uma reunião com os Chefes de Equipas, em que lhes dissemos quais eram os objectivos da empresa, e então fixámos com eles oito objectivos que eles vão ter este ano, e isso vai ficar num quadro à beira do quadro das RIP's, que é para as pessoas saberem que os objectivos dos Chefes de Equipas são os objectivos de toda a gente.</p> <p>* ...motivando-as com estes quadros de RIP's, dando-lhes informação constante e imagens que aparecem nos quadros da empresa.</p>	
<p>* ...dizer-lhes que fizeram um excelente trabalho.</p>	<i>Valorização da auto-estima</i>
<p>* ...vamos distribuir uma percentagem dos lucros a todos os trabalhadores da empresa.</p>	<i>Distribuição de lucros</i>
<p>* ...como temos poucos trabalhadores fracos...</p>	<i>Diferenças de desempenho entre os operadores</i>
<p>* ...quem tivesse polivalência acima de dois vírgula seis, numa escala de zero a quatro, também iria ser premiado com um prémio diferente;</p> <p>* ...falei com o Director da Fábrica para o prémio ser diferenciado. Então criámos objectivos para que esse prémio fosse diferenciado.</p>	<i>Diferenças na obtenção de prémios</i>
<p>* ...premiamos todas as equipas que receberam a taça de Super Team, devido aos bons resultados de produtividade.</p>	<i>Prémios às equipas</i>
<p>* ...reuniões de início de período, onde são divulgados os objectivos para o dia, os problemas de qualidade, as coisas mais importantes que se vão passar durante o dia na empresa.</p>	<i>Reuniões das equipas</i>
<p>* ...objectivos para o dia...</p> <p>* ...os objectivos, para determinadas pessoas, eles olham para aquilo como se fosse uma meta...</p>	<i>Objectivos diários</i>
<p>* A essa reunião vão duas Team Leaders de cada módulo.</p> <p>* E convém ser alguém dessas Team Leaders, para estarem envolvidas também nisso...</p>	<i>Representação da equipa em reuniões com chefias</i>
<p>* ...há os problemas com os nossos clientes externos.</p> <p>* Todas as semanas corre um programa com os pedidos dos clientes.</p>	<i>Relações da equipa com clientes externos</i>
<p>* ...isto tinha de ser delegado a toda a gente</p>	<i>Delegação de tarefas à equipa</i>
<p>* ...a partir daí, a autonomia desenvolveu e nota-se uma diferença muito grande.</p> <p>* ...houve progressos a todos os níveis</p> <p>* Ninguém sabia mexer nos computadores e hoje toda a gente sabe.</p> <p>* Hoje toda a gente sabe reportar.</p> <p>* O desenvolvimento foi tal, que quem está dentro da empresa nem se apercebe das coisas</p> <p>* ...passo gigantesco, em termos da qualidade.</p> <p>* ...isso trouxe uma confiança e uma responsabilidade a quem está à frente dessas pequenas equipas...</p>	<i>Progressos na autonomia</i>
<p>* As Team Leaders vão lá para resolverem os problemas de qualidade,</p> <p>* ...ainda temos algumas linhas críticas em termos de qualidade...</p>	<i>Problemas de qualidade</i>
<p>* ...o produto é garantido pelo Team Leader na linha.</p>	<i>Equipa controla qualidade</i>
<p>* ...quem tivesse polivalência acima de dois vírgula seis, numa escala de zero a quatro.</p>	<i>Importância de existir polivalência</i>

<p>* Hoje em dia, fala-se muito em polivalência. * Nós às vezes temos necessidade de trocar as pessoas, movimentá-las, e evitando que estejam sempre no mesmo local, para evitar certas doenças. Temos a rotatividade, que só é possível se houver polivalência. * ...aproveitando as recomendações da Higiene e Segurança, que nos obriga a criar esta rotatividade. * Foi uma maneira boa de a gente evoluir um bocado, em termos de polivalência. Nós temos um quadro de polivalência onde todos os meses se vê a evolução, * Temos um quadro, lá em baixo nos Recursos Humanos, e que agora está com acesso a toda a empresa, para o trabalhador consultar e verificar qual é o índice de polivalência. * Quanto mais aumentarmos o índice de polivalência dos trabalhadores, melhor. Quando o índice de polivalência dos nossos trabalhadores for elevado, podemos trabalhar sem líderes.</p>	
<p>* ...verificar se está abaixo dos outros. * Ninguém gosta de ser o último. * "Sou eu que hoje meto os dados, não é tu." * Também é uma maneira inteligente de se verificar se está abaixo dos outros.</p>	<i>Competição entre colegas</i>
<p>* ...o protagonista da equipa é quem está a liderar. * Quem está à frente da equipa é que dá a cara.</p>	<i>Protagonismo do Team Leader</i>
<p>* Mas este prémio das equipas que ganharam a taça já é distribuído a cento e tal pessoas, o que significa que há uma concorrência muito grande. * "...então nós, quando ganhamos a taça?" * Nota-se que há uma pequena concorrência. * Nós todos os dias divulgamos, nesses quadros RIP's a melhor equipa. * ...nota-se assim um bocado uma frieza... * A linha do modelo X, se a linha daqui estiver parada, elas quase que sentem um sorriso, a dizer: "está avariada..." * E depois quando a delas corre bem até põem bandeiras.</p>	<i>Competição entre equipas</i>
<p>* ...criámos as equipas AQL (Assurance Quality Line). * Nós, todos os dias divulgamos, nesses quadros RIP's, a melhor equipa.</p>	<i>Equipas que se destacam</i>
<p>* ...isso trouxe uma confiança e uma responsabilidade a quem está à frente dessas pequenas equipas, que, antes, não havia.</p>	<i>Responsabilidades do Team Leader</i>
<p>* Tudo aquilo que a gente diz, a gente regista.</p>	<i>Registo de informação</i>
<p>* ...de toda a gente fazer um pouquinho, de entreaajuda...</p>	<i>Entreaajuda na equipa</i>
<p>* Sinto-me um bocado frustrado [quando as equipas não atingem os objectivos planeados].</p>	<i>Frustração por não atingir os objectivos</i>
<p>* ...eu sou uma pessoa amiga dos trabalhadores.</p>	<i>Relacionamento das chefias com os operadores</i>
<p>* ...avarias de ferramentas.... * ...as produtividades que estão nas linhas, se não houver avarias de máquinas nem avarias de ferramentas,</p>	<i>Problemas com ferramentas / máquinas</i>
<p>* temos de tomar medidas [para que se cumpram os objectivos], às vezes, alternar trabalhadores de um lado para o outro,</p>	<i>Medidas devido à não consecução dos objectivos</i>
<p>* ...alternar trabalhadores de um lado para o outro,</p>	<i>Mobilidade dos operadores nos postos</i>
<p>* ...há sempre conflitos entre as pessoas, e, às vezes, prejudicam um bocadinho a produtividade das linhas.</p>	<i>Conflitos interpessoais</i>
<p>* São produtividades que não são sobre-humanas.</p>	<i>Conciliação objectivos - pessoas</i>

<p>* Há sempre os interesses pessoais nestas reuniões.</p> <p>* ...o nível de cultura do pessoal, também faz com que o individualismo apareça muito.</p> <p>* ...quanto mais baixo é o grau escolar, penso eu que mais individualismo aparece.</p> <p>* ...e não falar individualmente.</p>	<p><i>Interesses individuais dos operadores</i></p>
<p>* Fazem almoços e jantares entre elas, vão à discoteca...</p>	<p><i>Relações sociais entre operadores</i></p>
<p>* ...vão à discoteca, convidam os chefes para ir – eu também já fui algumas vezes.</p> <p>* ...tratar muito bem as pessoas.</p>	<p><i>Relações sociais entre chefes e operadores</i></p>
<p>* ...de módulo para módulo, já é diferente...</p> <p>* ...o Módulo B não vai, vai com outro Chefe.</p> <p>* Dentro de um módulo há uma força terrível nas equipas.</p>	<p><i>Diferenças nas relações sociais nas várias secções</i></p>
<p>* Se for ao módulo A, se for ao módulo B, às vezes chegamos à conclusão que há mesmo um bocado de atrito entre módulos.</p> <p>* Há uma rivalidade entre módulos. Porque, se calhar, penso que pode ser derivado às pessoas que estão dentro desses módulos, a chefiar.</p> <p>* ...eles têm a sua quinta, eles gerem a quinta dentro deles.</p> <p>* ...as relações entre pessoas, entre módulos, é um bocado diferente.</p> <p>* ...pequenos-almoços não são às mesmas horas, e isso tudo cria esta divergência. Se você vai almoçar às dez e eu vou às onze, eu já não falo consigo. Se eu vou às dez, vai tudo às dez do meu módulo, claro, esta comunicação diária no refeitório, se as pessoas não vão todas ao mesmo tempo, vai-se criando as nossas quintas.</p> <p>* A minha quinta vai às dez, a tua vai às onze, e logo à noite vamos jantar, que o Módulo B não vai, vai com o outro chefe.</p> <p>* ...a coisa dos módulos... foi em 2002 que o anterior Director Fabril que teve uma ideia boa de distribuir tarefas por muita gente, porque, nessa altura, eu e outro colega não aguentávamos; que, se calhar, perdeu-se um bocadinho o controlo das coisas, o delegar.</p> <p>* ...isto implica, depois divergências. E houve módulos, que foi o meu caso, em que me dediquei muito às pessoas, outros não, houve um atraso muito grande.</p> <p>* Depois tive de arranjar pessoas do meu módulo – Chefes de Equipas – para ensinarem às outras pessoas e criou-se aqui, assim, um bocado de...</p> <p>* ...depois dizem o que sentem, por exemplo se não se dá bem com o Módulo A...</p>	<p><i>Rivalidade entre secções</i></p>
<p>* É bom se eles se mantiverem todos sempre, porque numa equipa que ganha, não se mexe.</p>	<p><i>Vantagens da composição fixa da equipa</i></p>
<p>* ...motivar uma equipa dessas que está sempre a ganhar, chega a um ponto que é difícil.</p>	<p><i>Manter a motivação numa equipa ganhadora</i></p>
<p>* E, com a entrada de pessoas novas, e retirando, lentamente, um de cada vez, e distribuindo-o por linhas mais fracas... Acho que quem está a gerir pessoas tem de fazer isso. Não podemos ter equipas de alto rendimento, muito boas, e equipas...</p> <p>* O meu módulo era o mais capaz, e agora foi distribuído pessoal pelos outros módulos, para darem esses conhecimentos que tinham.</p>	<p><i>Equidade do desempenho das equipas</i></p>
<p>* ...as outras equipas não tinham ainda aquela cultura de liderança e de motivação, e agora já está-se a notar que há uma diferença muito grande. Está a evoluir lentamente.</p>	<p><i>Evolução da motivação das equipas</i></p>
<p>* ...podemos trabalhar sem líderes.</p>	<p><i>Equipa sem Team Leader</i></p>
<p>* ...a ideia da criação de um Team Leader foi de chegarmos a um dia termos oportunidade de termos cá seiscentos líderes na empresa.</p> <p>* Para a semana doze, o mesmo cliente já pede um pedido</p>	<p><i>Objectivo da rotatividade do Team Leader</i></p>

diferente. Nós introduzimos esse movimento de peças no computador, e como são pedidos diferentes todas as semanas, não são constantes, convém que haja também pessoas diferentes nessas semanas, porque esta semana podemos ter uma linha em que o pedido seja muito superior àquilo que é normal, e para a semana ter um pedido muito inferior.	
<ul style="list-style-type: none"> * Semanalmente, nos quatro módulos. * Semanalmente, é indicado pelo Chefe de Módulo a pessoa que vai tomar conta da equipa. * É suficiente [a rotação semanal]. 	<i>Frequência da rotatividade do Team Leader</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Portanto, às vezes, até se escolhe bem o líder da equipa para tomar conta, para puxar pela carroça, como se diz, quanto há pedidos altos. * É a Chefe de Equipas que indica [o próximo Team Leader]. 	<i>Processo de escolha do Team Leader</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Temos até dificuldade que eles, às vezes, cumpram os procedimentos estipulados, porque são pessoas contrárias a tudo o que se faz. A tudo o que seja mudar, aparece sempre alguém que é contra. 	<i>Dificuldades em assumir-se Team Leader</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Mas a ideia era um dia chegarmos a esse nível, pode ser que cheguemos lá [os operadores terem autonomia para indicar o próximo Team Leader]. 	<i>Falta autonomia</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Às vezes, aqueles que dizem que não têm oportunidade são aqueles que não querem vir a formação nenhuma. * Nós não podemos pactuar com isso. 	<i>Relutância face à formação profissional</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...o trabalhador é a peça mais importante do nosso grupo. 	<i>Valorização do operador</i>

Com base na leitura da Tabela 4.3, verificamos que a primeira pessoa entrevistada na empresa 1 concebe a autonomia como algo que trouxe acréscimos de responsabilidade aos colaboradores. O entrevistado dá-nos também a sua opinião sobre as relações dos operadores com os seus chefes antes da instituição das equipas autónomas (“Antigamente, as pessoas viam o chefe como: «vem aí o chefe!» e agarravam-se ao trabalho”).

O discurso do nosso entrevistado marca, por outro lado, uma ideia muito negativa face aos comportamentos individualistas, por parte dos operadores. Ele entende que o grupo é o meio privilegiado para combater as atitudes individualistas, as quais, a seu ver, grassam com mais frequência entre operadores que detêm menor grau de escolaridade. Este aspecto prende-se com a questão da atitude desfavorável de alguns operadores face às aprendizagens que envolvem a utilização de computadores. Para o entrevistado, o processo de autonomia implicou uma clara necessidade de formação profissional dos operadores.

No que respeita ao relacionamento das chefias intermédias com os operadores (recordamos que o entrevistado é, efectivamente, uma chefia intermédia – Chefe de Módulo), a sua percepção vai no sentido de haver carências de competências de

relacionamento entre alguns dos seus pares. Ora, tendo em conta que a entrevista permite verificar que o processo de autonomia proporcionou um grande desenvolvimento do espírito de equipa nos grupos de trabalho, tal espírito poderá colidir, na óptica do sujeito, com alguma falta de sensibilidade humana da parte de certos Chefes de Módulo. Mais à frente, o entrevistado refere-se à rivalidade que existe entre Módulos.

Outro aspecto bem vincado no seu discurso é a cedência permanente de informação aos grupos de trabalho, constituindo – de parceria com o feedback positivo sobre o desempenho – uma forma de motivar os operadores.

O entrevistado estabelece ainda uma relação entre polivalência e autonomia, ao considerar a possibilidade de a fábrica poder vir a trabalhar sem líderes, no caso de se atingir um valor muito elevado de polivalência, por parte dos operadores. No entanto, apresenta, logo de seguida, os contornos da realidade actual, quando afirma que o protagonismo da equipa é de quem a lidera.

Finalmente, diga-se que a entrevista mostra, da parte do sujeito, uma percepção do operador como a peça fundamental do sistema (aqui se relevando o lado humano da gestão), o que nos leva a concluir que o sujeito entrevistado consegue estabelecer os laços entre os subsistemas técnico e social.

7.1.1.2. Entrevista 1b

O sujeito entrevistado é, desta feita, um Chefe de Equipas. Na Tabela 4.4 expomos as unidades de análise que foram alvo de um processo de categorização descritiva.

Tabela 4.4. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 1b

Unidade de análise	Categoria descritiva
<ul style="list-style-type: none"> * Mesmo que eu não venha trabalhar, elas não ficam à espera de ninguém; elas resolvem tudo por elas. * Mas elas são autónomas. Mesmo que seja preciso mudar de referência às seis da manhã, elas mudam. ☒ Porque, se elas não tiverem a quem se agarrar, elas sozinhas também acabam por resolver. * Também temos de dar assim um bocadinho de autonomia às pessoas, para elas poderem... * Eu agora, quase que nem preciso de estar lá, embora esteja para orientar mais, mas elas chegam ali e vêem o que na linha delas é mais prioritário. 	<i>Usufruir de autonomia</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Quase todas as linhas têm um mapa e está exposto um quadro na parede, e elas orientam-se por ali. * O Chefe de Módulo deixa escritos os objectivos no dia anterior. 	<i>Suportes informativos da equipa</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Mesmo que eu não venha trabalhar, elas não ficam à espera de ninguém; 	<i>Redundância do Chefe de</i>

<p>elas resolvem tudo por elas. * Elas sozinhas também acabam por resolver. * Eu, agora, quase que nem preciso de estar lá...</p>	<i>Equipas</i>
<p>* Delegar, orientar, harmonizar. * Nós ajudamo-las a ultrapassarem os obstáculos e não terem medo de fazer.</p>	<i>Papel do Chefe de Equipas</i>
<p>* Quando aparece algum problema que a elas pareça, assim, um bocadito suspeito, elas... [resolvem sem a intervenção do Chefe de Equipas]. * Um cabo que deslize mal, elas têm aquela dificuldade de definir se pode, ou não passar. Isso, elas procuram-me. Quando não há materiais, elas procuram-me. Porque eu estou por aqui.</p>	<i>Intervenção da Chefe de Equipas</i>
<p>* ... põem aquilo que lhes parece que está mais suspeito de lado, até vir alguém, mas tomam a iniciativa.</p>	<i>Impossibilidade da equipa decidir</i>
<p>* Mudam. É coisa que eu ainda não consegui... Por exemplo, pegam-se muito. E há outra coisa que eu não gosto. Já tenho conversado com elas. É quando eu estou a chegar e elas dizem umas para as outras: "Cuidado que vem aí o Chefe de Equipas!". Isso, eu não gosto. * E eu não quero isso. Mas eu já lhes disse: "Qual é a diferença de eu estar aqui ou não estar? Vocês até têm de trabalhar mais quando eu não estou." E, às vezes, chego lá e digo: "Então, que peixeirada é esta? Vocês onde é que estão?" Quando eu estou lá, isso não acontece. Elas mudam o comportamento quando eu não estou lá. * Não é por acaso que o Chefe de Módulo, às vezes, me diz: "Vá ali para o meio daquela linha, mantenha a ordem!" * Acontece mais naquelas linhas com maior número de pessoas; quando é três ou quatro, não se vê nada disso. Tentam equilibrar-se melhor. Há linhas com nove e, até, doze pessoas. É muita gente ali junta. Muitos feitios, muitos temperamentos...</p>	<i>Mudar o comportamento na presença do Chefe de Equipas</i>
<p>* E então, vai uma Team Leader por semana, vai ao pé de mim, e nós traçamos ali os objectivos do dia. * Ela [a Team Leader] chega à linha e diz às colegas da linha dela. Já estão assim habituadas.</p>	<i>Tarefas do Team Leader</i>
<p>* E então, vai uma Team Leader por semana, vai ao pé de mim, e nós traçamos ali os objectivos do dia.</p>	<i>Objectivos diários</i>
<p>* Qualquer linha onde tenha acontecido algum problema, por exemplo, um defeito, vai-se à linha, pára-se toda a gente... * E então tentamos resolver onde foi o problema, que não tome a acontecer, e temos de sensibilizar as pessoas para terem mais cuidado.</p>	<i>Procedimento adoptado quando há um problema na linha</i>
<p>* Em todas as linhas, eu acho que há mais empenho.</p>	<i>Progressos pós-autonomia</i>
<p>* ...na linha, elas não conseguem atingir objectivos, elas disparam por tudo e por nada, ficam nervosas. * Enervam-se e saem do sério. * Mesmo nas linhas mais pequenas, quando não temos materiais, elas ficam... [o entrevistado não terminou a frase, mas refere-se ao sentimento de frustração das operadoras, por não terem matéria-prima para trabalharem].</p>	<i>Reacções emocionais à não consecução dos objectivos</i>
<p>* Eu noto que elas estão todas empenhadas em conseguir os objectivos. * ...eu noto que as pessoas estão mais empenhadas em assumir o objectivo.</p>	<i>Empenhamento dos operadores nos objectivos</i>
<p>* ...e dizem: "Porque elas fazem mais do que nós, e nós não damos porque não temos materiais." * ... vê-se no quadro a equipa com mais eficiência e gostam de ver ali o nome delas no quadro, é a linha delas. * Há pessoas que dão o litro para terem lá o nome. * Ainda hoje, no quadro lá em baixo está a equipa com uma eficiência espectacular: atingiu 125%, naquele turno. * Então acho que toda a gente está a tentar chegar lá, que é para no dia seguinte ver lá a sua equipa. * Elas tentam sempre que na semana delas seja melhor do que na semana anterior.</p>	<i>Competição entre equipas</i>
<p>* É por isso [competição entre as equipas] que eu acho que as pessoas estão mais motivadas.</p>	<i>Competição entre equipas gera motivação</i>

<p>* A polivalência é muito importante. Nós estamos sempre servidos. Quando nos falta alguém, nós temos sempre substitutos. E as pessoas estão mais preparadas.</p> <p>* Ter polivalência é muito bom. Mesmo até quando um dia a fábrica estiver fraca, vai toda a gente embora, menos os polivalentes. Esses ficam sempre até ao fim.</p> <p>* Uma pessoa quando é boa, é sempre chamada para tudo.</p> <p>* “Então, se tu fores boa na tua linha, fores boa naquela e boa naquela, tu tens emprego em qualquer das linhas. Se aquela linha desistir, tu estás ...”</p> <p>Só tenho uma aí, que ainda resmungava um bocadito [por ter de trabalhar em máquinas diferentes].</p>	<p><i>Importância de existir polivalência</i></p>
<p>* ...quando faltava uma pessoa numa linha, nós íamos buscar outra, e quando a pessoa se adapta bem, nós íamos buscar sempre a mesma. E depois elas resmungavam e acham sempre: “Eu nunca estou na mesma linha certa ...”</p>	<p><i>Desejo de permanecer na equipa</i></p>
<p>*...os próprios colegas vão ensiná-los na linha.</p>	<p><i>Operadores ensinam colegas</i></p>
<p>* Nós temos pessoas que não têm capacidade para ir além do que já sabem. Temos pessoas com baixo nível de escolaridade, muito baixo, até, e outras pessoas que não conseguem mesmo fazer mais do que isso.</p> <p>* ...tem lá gente que não tem capacidade para ir para o computador.</p> <p>* Não mostram vontade.</p> <p>* Uma delas foi uma vez e disse que não queria ir mais, porque aquilo foi muito confuso para ela.</p> <p>* Portanto, nós também não podemos aproveitar essas que se recusam constantemente: “Ai, o patrão, se quiser, que me ensine na hora dele!”</p>	<p><i>Obstáculos à evolução profissional</i></p>
<p>* ...e outras pessoas que não conseguem mesmo fazer mais do que isso.</p> <p>* E há outras, que nós apostamos mais – aquelas que são muito mais aplicadas e espertas...</p> <p>* Como temos poucos trabalhadores fracos ...</p> <p>* ...ganham mais prática na linha.</p> <p>* ... na semana passada, como era a vez dela, ela esforçou-se mais...</p>	<p><i>Diferenças de desempenho entre operadores</i></p>
<p>* Já no ano passado, e há dois anos, houve distribuição de lucros e este ano também vai haver.</p> <p>* ...e nesse dinheiro que sobrou, nós vamos dar um tanto por cento às Team Leaders...</p>	<p><i>Partilha de lucros</i></p>
<p>* ...nós vamos dar um tanto por cento às Team Leaders que se mostraram empenhadas.</p>	<p><i>Team Leaders que sobressaem</i></p>
<p>* ...mas vai fazer com que as Team Leaders se lancem mais e até queiram ensinar mais e ajudar-nos mais.</p> <p>* Quem não foi, quem criticou, vai pensar: “Se eu tivesse ido, se eu soubesse, também recebia”. Se calhar vai entrar naquela de querer também aprender, de querer ajudar e, se calhar, eu acho que vai ser uma motivação para as Team Leaders.</p>	<p><i>Desafios aos Team Leaders</i></p>
<p>* Durante uma semana vai sempre a Team Leader duma equipa. Na semana seguinte, vai outra Team Leader.</p> <p>* É uma vez por semana.</p> <p>* Começa no primeiro posto, e elas, depois, vão rodando.</p>	<p><i>Frequência da rotatividade do Team Leader</i></p>
<p>* Enquanto que aqui na linha “y”, acho que todas podiam assumir o cargo de Team Leader.</p>	<p><i>Capacidade para assumir o papel de Team Leader</i></p>
<p>* Mas, há uma Team Leader [permanente] em cada linha, que vê os materiais que faltam.</p> <p>* ...há uma Team Leader [permanente] que consegue puxar pela equipa, consegue organizar, ver os materiais que faltam e comunicar-nos as dificuldades.</p>	<p><i>Team Leaders não rotativos</i></p>
<p>* Aqui na linha “y”, todas sabem fazer o C.P.[Controlo de Produção], todas sabem fazer O.K. à 1ª peça, todas sabem fazer o registo da sucata.</p>	<p><i>Existir policompetência</i></p>
<p>* Estas aqui, da linha “y”, deve ser da linha ser mais pesada, elas têm todas essa capacidade.</p>	<p><i>Diferenças de esforço entre linhas</i></p>

<p>* Eu junto-as todas e... Ainda noutra dia disse: "Vocês têm que me ajudar a ver o que é que está mal na linha". É muita gente, e eu tenho muitas linhas, e às vezes não consigo identificar os pormenores.</p> <p>* E vocês dizerem-me: "Olhe, fulano ali não dá". Não estão a criticar a colega, estão a defender o vosso trabalho. Porque, se está uma que não dá, tira-se e mete-se outra. Não é fazer queixa. Isto é trabalho e tem de ir para a frente. E eu disse-lhes: Eu vou apostar em vós, e vou confiar. Se isto não melhorar, eu vou tomar atitudes mais drásticas. Vocês têm de me ajudar. Não é vir ter comigo e dizer-me. É chamar-me à linha e identificar o problema, aqui no meio das colegas todas. Porque, se vocês saem do lugar, e vão ter comigo ali, elas dizem assim: "Olha, esta foi fazer queixa". Podem interpretar desta maneira. Agora, se vocês me chamarem à linha e disserem: "Olhe, isto aqui empanca, não dá vazão", vocês não estão a fazer queixa, estão a tentar salvar o vosso trabalho. Mas isso acontece muitas vezes. Mesmo no fim da hora.</p>	<p><i>Chefes de Equipas agem sobre a não consecução dos objectivos</i></p>
<p>* Tenho linhas aqui que, às vezes, até fico admirada com as operadoras [por colocarem os interesses da equipa à frente dos interesses individuais].</p>	<p><i>Interesses individuais em 2º lugar</i></p>
<p>* ...nas linhas que têm mais gente. * ...nas linhas maiores.</p>	<p><i>Equipas mais numerosas</i></p>
<p>* Outras, não. Dizem: "Ai sou eu que vou fazer isso? Isso não é a mim que..." * ...isso [ter uma postura mais individualista] nota-se mais nas linhas que têm mais gente.</p>	<p><i>Interesses individuais dos operadores</i></p>
<p>* ...o que a Team Leader decidir, toda a gente está ali, assim, de acordo. * E esta Team Leader toma, assim, essas decisões.</p>	<p><i>Team Leader chefe tradicional</i></p>
<p>* ...quando há, assim, uma pessoa que está sistematicamente ali a descontrolar o ambiente, nós tentamos pô-la a trabalhar num posto sozinha. Falamos com ela. * Eu vou ouvir o que ela vai dizer, mas, também, depois vai levar... Nas orelhas, porque ela é assim um bocado revolucionária, e muito instável...</p>	<p><i>Perturbação do clima da equipa</i></p>
<p>* Se houver um espírito de equipa, tudo corre melhor. Não há aquelas bocas: "Ah! Comigo... Não sei quê, não sei que mais..." Não. Está tudo ali muito unido.</p>	<p><i>Espírito de equipa</i></p>
<p>* ...conhecem-se todos uns aos outros e já sabem com quem estão a lidar.</p>	<p><i>Constituição fixa da equipa</i></p>
<p>* Mas acho que é melhor em U, porque as pessoas estão mais chegadas, e comunicam-se melhor e ouvem-se melhor.</p>	<p><i>Vantagens do layout em "U"</i></p>
<p>* Acho que era uma confusão total. [possibilidade da inexistência de Team Leader]</p>	<p><i>Consequências da equipa sem Team Leader</i></p>
<p>* Tem que passar a comunicação, tem que passar a informação às pessoas para elas se poderem orientar e saber o que estão a fazer.</p>	<p><i>Atribuições do Team Leader</i></p>
<p>* Porque nem todos têm a visão para... É trabalhar ali o dia-a-dia, o que nós mandamos. Não têm... Têm o objectivo a cumprir naquele dia, mas não têm um horizonte, assim, muito largo.</p>	<p><i>Operadores que não exercem a liderança da equipa</i></p>
<p>* Ah, na semana passada, como era a vez dela, ela esforçou-se mais... Por isso é que eu vejo que há competição ali dentro... Delas.</p>	<p><i>Competição entre colegas</i></p>
<p>* ...ao sábado, que vem toda a gente para lhes ensinamos. Quando às vezes peço: "Olha, podeis ficar hoje mais uma horita, para vos ensinar a fazer o registo da sucata?" elas ficam. * ...ficarem para aprenderem novas coisas * Ou, até, ao sábado, mostram interesse, mostram vontade de aprender...</p>	<p><i>Formação profissional</i></p>
<p>* Onde as pessoas têm todas, mais ou menos, o mesmo nível e a mesma formação.</p>	<p><i>Equidade do desempenho dos operadores</i></p>
<p>* ...havia de haver mais comunicação. * Nós passamos o mês inteiro sem termos uma reunião. A não ser os papéis que nos chegam para fazermos a reunião de início de período.</p>	<p><i>Queixas sobre a falta de comunicação</i></p>

* E acho que este ano – já estamos em Março -, só houve uma reunião.
* ...nós vamos às reuniões e eles dizem: "Quero que isto seja uma empresa transparente. Que não haja dúvidas". E isso tem que se fazer, não é só dizer. Porque, às vezes, ao fim de cada mês, elas, se não perguntarem, eu digo. Eu gosto de saber se nós atingimos o objectivo nas vendas. E tenho de ser eu a perguntar.
* Acho que tem de haver mais comunicação.
* Eu, às vezes, digo ao Chefe de Módulo: "Nós, aqui, somos os últimos a saber!".
* Acho que devia ser uma iniciativa deles. Já não digo uma vez por semana, mas de quinze em quinze dias, dizerem: "Olhem, as vendas estão baixas, as vendas estão altas".
* Também não quero saber mais do que devia saber, mas acho que devia haver mais informação para nós.

* Nas linhas maiores, quando a Team Leader decide, as outras dizem: "Ai tu já mandas?" *Contestar o Team Leader*
* "Ó Fulana, vai medir o espiral, porque está-me a dar mal". E ela disse: "Eu não vou, vai lá tu".

Nesta entrevista é atribuída muita importância ao poder de iniciativa dos operadores, na ausência do Chefe de Equipas. Sendo o entrevistado, precisamente, um Chefe de Equipas, o seu discurso valoriza a transferência de responsabilidades para o âmbito da equipa autónoma.

Refere, depois, que alguns operadores ainda mudam de comportamento em função da presença do Chefe de Equipas no local de trabalho da respectiva equipa. E afirmou que, por vezes, tem de ir à linhas de produção (grupos de trabalho) alertar os operadores para o facto de estarem a falar demasiado alto ("Então, que peixeirada é esta?"). Ou seja, a sua presença leva a que haja menos conversação entre operadores, o que leva a pressupor que o seu papel ainda tem de ser exercido segundo uma atitude de controlo hierárquico,

Um aspecto saliente nesta entrevista tem a ver com a forma como certos operadores reagem quando a sua equipa não está a atingir os objectivos de produtividade. O entrevistado informa que os operadores reagem de modo irritado, o que nos leva a crer que é elevado o grau de envolvimento nos objectivos propostos pela empresa.

A produtividade dos grupos de trabalho é percebida pelo sujeito como algo que radica num espírito competitivo, associado às necessidades de auto-estima dos operadores ("Há pessoas que dão o litro para terem lá – no quadro de eficiência – o nome). E, no que concerne à motivação, o sujeito relaciona o acréscimo de motivação dos operadores com a existência de uma certa competitividade entre os grupos de trabalho.

À semelhança do entrevistado 1a, também aqui é bastante valorizada a existência de bons níveis de polivalência, e o sujeito chega a afirmar que, se um dia a fábrica enfraquecer em termos de vendas, só os operadores polivalentes permanecerão na empresa.

A questão da aprendizagem também é abordada no discurso do entrevistado 1b. Tal como fez o entrevistado anterior, é estabelecido o nexa entre a baixa escolaridade de alguns operadores e as dificuldades de aprendizagem de novas tarefas.

Numa outra parte da entrevista, é-nos dito que os Team Leaders que se mostrarem empenhados com os objectivos das respectivas equipas terão um prémio pecuniário, decorrente da distribuição de lucros prevista pela Administração da empresa. Este aspecto reforça, no discurso do sujeito, a centralidade do Team Leader na obtenção de resultados eficazes. Assim, parece-nos que os operadores se mantêm a trabalhar numa dependência estrita do efeito motivador de um colega que desempenha o papel de liderança formal da equipa. Por outro lado, o entrevistado refere a existência de um operador em cada equipa que detém o papel de controlo das matérias-primas (e, implicitamente, de controlo/motivação dos seus colegas de equipa), mesmo que um outro esteja a exercer nesse período a função de Team Leader (...“há uma Team Leader que consegue puxar pela equipa, consegue organizar, ver os materiais que faltam e comunicar-nos as dificuldades”). Portanto, há sempre um operador – o que “consegue puxar pela equipa” - que está na rectaguarda a supervisionar o trabalho da equipa, e o modo como o Team Leader em exercício nesse período se está a comportar. Assim, podemos constatar alguma ambiguidade no processo de autonomia dos grupos de trabalho. Esta ambiguidade está também patente na seguinte passagem: “E vocês dizerem-me: Olhe, fulano ali não dá. Não estão a criticar a colega, estão a defender o vosso trabalho.” Ora, dum regime de autonomia grupal seria esperado que a própria equipa conseguisse motivar e formar os membros que estão aquém de um desempenho médio.

Por último, aludimos aos aspectos sociais. O entrevistado percepção a boa performance grupal como algo que decorre da existência de um espírito de equipa. No entanto, acha que esse espírito pode estar em causa quando a equipa, ao nível da sua composição, é muito numerosa

7.1.1.3. Entrevista 1c

O sujeito entrevistado exercia, na ocasião em que o contactámos, as funções de Team Leader. As categorias descritivas e as respectivas unidades de análise constam na Tabela 4.5.

Tabela 4.5. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 1c

Unidade de análise	Categoria descritiva
<ul style="list-style-type: none"> * Eu acho que é muito autónoma, porque, logo que nos passem a informação: quantos contentores... Nós temos autonomia. A autonomia também nos foi dada por isso. De ver as matérias-primas... * Dá confiança... Dá para a gente sair, pedir e só quando há um problema de pedidos é que... * É autónoma. Eu estando presente, o Chefe de Equipas não interfere. 	<i>Percepção de autonomia na equipa</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...logo que nos passem a informação: quantos contentores... 	<i>Necessidade de informar o grupo</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...aconteceu um problema com a temogravação. Só que o contentor já tinha ido para o cliente. Efectuei os trâmites todos. * Conseguimos corrigir três contentores que estavam ali... * Porque nós funcionamos para nós próprios. 	<i>Autonomia de acção</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...nós funcionamos com o autocontrolo. 	<i>Funcionar com autocontrolo</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Conseguimos corrigir três contentores que estavam ali... 	<i>Acções correctivas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Aconteceu ali uma situação, que eu chamei à atenção do Chefe de Equipas. * ...chamei à atenção da Chefe de Equipas. Disse-lhe: "Por favor, vá lá acima mais vezes". Não lhe pedi para ela lhe chamar à atenção; pedi para ela estar ali, para ter uma postura na linha, de vez em quando aparecer lá. 	<i>Presença do Chefe de Equipas numa equipa de trabalho.</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Eu acho que é preciso muita autodisciplina, seja no trabalho, seja na nossa própria vida, acho que é preciso uma autodisciplina imposta por nós próprios. E nem toda a gente tem. E há pessoas que temos que disciplinar. 	<i>Necessidade de autodisciplina</i>
<ul style="list-style-type: none"> * E há pessoas que temos que disciplinar. Há certas pessoas, que é preciso ali, ou uma figura forte, que tenha controlo sobre... * Porque ali, por trás, eu controlo sempre tudo. * Eu não tenho medo, por assim dizer, de chamar à atenção de alguém. Eu acho que uma pessoa, para estar no papel de Team Leader, tem que chamar à atenção, não se importando que ela fique chateada. 	<i>Necessidade de autoridade na equipa</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...a função de Team Leader foi imposta para eu lhe ensinar a elas. Por exemplo, níveis de corte de cabos, espiral, e tudo. Eu chego, de manhã, e vejo o material todo. Portanto, a função de Team Leader, também é fazer isso. * Eu não tenho medo, por assim dizer, de chamar à atenção de alguém. Eu acho que uma pessoa, para estar no papel de Team Leader, tem que chamar à atenção, não se importando que ela fique chateada. * A impor uma regra, para puxar, percebe? * ...no fundo, fico por trás. * Bloqueia-se o tempo, e depois, só ando eu, a tratar seja do que 	<i>Função do Team Leader</i>

<p>* Elas estão ali, basicamente, a desempenhar o papel de preencher o quadro, as folhas, meter as coisas no computador.</p>	<p><i>Tarefas dos operadores</i></p>
<p>* Eu não tenho medo, por assim dizer, de chamar à atenção de alguém. Eu acho que uma pessoa, para estar no papel de Team Leader, tem que chamar à atenção, não se importando que ela fique chateada. *...no fundo, fico por trás.</p>	<p><i>Controlo dos operadores</i></p>
<p>* Na minha equipa, embora estejam pessoas excelentes para tomar essa responsabilidade [para desempenhar o papel de Team Leader], falta-lhes esse bocadinho.</p>	<p><i>O que falta para ser Team Leader</i></p>
<p>* A impor uma regra, para puxar, percebe?</p>	<p><i>Team Leader motiva equipa</i></p>
<p>* Não é toda a equipa. São só algumas pessoas [que mudam o comportamento face à presença do Chefe de Equipas]. * ...o posto X parar, porque a Fulana estava a conversar e chamei à atenção da Chefe de Equipas. * Não lhe pedi para ela lhe chamar à atenção; pedi para ela estar ali, para ter uma postura na linha, de vez em quando aparecer lá.</p>	<p><i>Mudar o comportamento na presença do Chefe de Equipas</i></p>
<p>* Nós, com dois set-up's, somos capazes de produzir mais do que aquilo que eles pedem. Portanto... Objectivos impostos... a duzentos e vinte hora...</p>	<p><i>Performance elevada da equipa</i></p>
<p>* ...agora o Chefe de Módulo está a utilizar o esquema de semos nós a fazermos os set-up's todos.</p>	<p><i>Transferência de tarefas para a equipa</i></p>
<p>* ...o Chefe de Módulo está a utilizar o esquema de semos nós a fazermos os set-up's todos. É complicadíssimo, porque com o arranque... É complicado, e o Chefe de Módulo está-nos a sobrecarregar um bocadinho com isso. Não sei se é intencionalmente, mas eu creio que sim.</p>	<p><i>Sobrecarga de trabalho na equipa</i></p>
<p>* Porque o outro turno – o da tarde - é mais lento, e ele então acha que é mais fácil pôr os set-up's a nós, porque eles demoram muito mais tempo a mudar. * Nesse aspecto, nós sentimos que somos um bocadinho prejudicadas, a nível de set-up's e...</p>	<p><i>Diferenças de desempenho entre equipas</i></p>
<p>* ...então, aí tivemos que chamar à atenção, porque foi um erro grave. * Falhou uma, mas a equipa é que se meteu.</p>	<p><i>Erros da equipa</i></p>
<p>* Foi chamada à atenção por parte da qualidade, nesse aspecto. Então, há paragens de cinco ou dez minutos para se tentar resolver.</p>	<p><i>Chamada de atenção à equipa</i></p>
<p>* Mais à vontade, mais espírito de equipa... * Foi um ano, ali a batalhar. Chorei muitas vezes, eu. Tanto eu como outras pessoas. Agora atingiu-se um espírito de equipa mesmo forte.</p>	<p><i>Progressos sociais na equipa</i></p>
<p>* Esta equipa, eu disse que era uma equipa virgem. Era uma equipa que tínhamos quatro ou cinco pessoas, que elas não tinham... Porque eu prefiro pegar num grupo de pessoas novo, porque eu digo que as velhas têm vícios. E os vícios são difíceis de quebrar. E aquilo foi uma equipa novinha e, então, saíram da grelha. Foi sorte, eram muito disciplinadas naquilo.</p>	<p><i>Criação da equipa, de raiz</i></p>
<p>* Agora atingiu-se um espírito de equipa mesmo forte. * ... um espírito de equipa...</p>	<p><i>Espírito de equipa</i></p>
<p>* Acho que toda a gente devia aprender. * Elas sabem trabalhar todas na linha.</p>	<p><i>Importância de existir polivalência</i></p>
<p>* Agora, se me perguntar se dão produção, não dão [por trabalharem em máquinas diferentes].</p>	<p><i>Desvantagens da polivalência</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> * Tenho ali duas que dão produção nas máquinas todas. * Primeiro, dá um rendimento... As pessoas conhecem a linha de trás para a frente. As pessoas habituam-se a trabalhar em todos os postos de trabalho. Se falta uma, a outra... 	<i>Vantagens da polivalência</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Estão [predispostas a aprender tarefas para além do trabalho nas máquinas]. 	<i>Aprender tarefas para além do trabalho nas máquinas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Eu acho que, se a gente não tiver sentido da responsabilidade, não sentimos todo o resto. * Eu acho que a responsabilidade é a gente sentir que está... Portanto, se eu não tiver essa responsabilidade... 	<i>Importância da responsabilidade</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Eu acho que uma pessoa, para produzir, tem de que gostar daquilo que faz, tem de sentir aquilo que está a fazer. * Fulana, que é espectacular a trabalhar. Tem garra, tem disciplina, dá-lhe prazer produzir bem. 	<i>Motivação e desempenho</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Acho que está ali uma boa cabeça de linha. * Há sempre uma pessoa que se destaca; que tenta controlar, que tenta puxar... * ...eu acho que também sentem que estão a comandar alguma coisa. * Eu, por trás... A gente consegue os objectivos, * Tomo conta das matérias-primas, vejo se há algum problema, dou mais apoio a isso. * Mas a gente tem de puxar pelo potencial das pessoas, e se as pessoas querem responsabilidade... 	<i>Team Leader como "cabeça de linha"</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...estas duas semanas têm sido horríveis. Por causa das máquinas. Muita, muita avaria. E então, satura, desmotiva. * Acho que estava a precisar de uma manutenção cinco estrelas, ali. Têm que ser obrigados a fazer manutenção. Pelo menos uma vez por mês, uma manutenção geral, mesmo. Porque é uma linha de muito desgaste. * Só por causa dos equipamentos [avariados]. 	<i>Problemas de ferramentas / máquinas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...estas duas semanas têm sido horríveis. Por causa das máquinas. Muita, muita avaria. E então, satura, desmotiva. * Acho que se sentem desmotivadas. 	<i>Desmotivação devido às avarias nas máquinas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Eu adoro aquela linha. É o meu bebé, como se costuma dizer. 	<i>Ligações afectivas à equipa</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Nós não temos atingido, só pelas avarias. * ...porque, se não há, não sai produção. 	<i>Não consecução dos objectivos</i>
<ul style="list-style-type: none"> * A minha impressão é sim... [pôr os interesses da equipa á frente dos interesses individuais] 	<i>Interesses individuais em 2º lugar</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...na altura do prémio, toda a gente vai à frente, correcto? Toda a gente pensa que é uma equipa. Mas isso, tem que estar presente no dia-a-dia. 	<i>Oscilações do esforço</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Eu acho que uma equipa tem que funcionar no bom e no mau. Se a minha colega está com dificuldades, está doente, então é meu dever apoiá-la. 	<i>Entreajuda na equipa</i>
<ul style="list-style-type: none"> * E há pessoas que não vêm dessa maneira. * Há. [individualismo] 	<i>Atitudes individualistas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * A meu ver, são preguiçosas. * Por preguiça. * E há pessoas que têm que arranjar um estímulo. Se não querem estar no trabalho, estão a ocupar o lugar doutra pessoa. * Não porque... Há aqueles barcos dos remadores têm um que não rema, percebe? Pode haver um remo que vá mais abaixo, mas... Nós conseguimos ir no mesmo caminho. 	<i>Falta de empenhamento</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...a motivação nós temos que a dar a nós próprios. Eu olho para 	<i>Automotivação</i>

o quadro, dá-me prazer ver uma caneta verde...	
* ...o posto X parar, porque a Fulana estava a conversar e chamei à atenção da Chefe do Equipas. * Acho que há certas pessoas que criam vícios.	<i>Prejuízos na produtividade</i>
* Evitem de falar uns dos outros, por trás. Isso é que é feio. * Isso é um problema, um bichinho podre que está ali na linha. * Há [conflitos]. Mas primeiro não havia. * Cortar esse podre, que é um podre no nosso país. Porque é muito feio. Se nós estamos num local de trabalho e eu não gosto daquela pessoa, mas se ela trabalha bem, para mim é o melhor colega do mundo.	<i>Conflitos interpessoais</i>
* Respeitam-se. Pelo menos, aparentemente. *...e eu não gosto daquela pessoa, mas se ela trabalha bem, para mim é a melhor colega do mundo.	<i>Relacionamento entre colegas</i>
*... mas se ela trabalha bem...	<i>Diferenças de desempenho entre operadores</i>
* ... no espaço entre o cabo e a borracha, afastava.	<i>Mudança de layout das máquinas</i>
* Muito [diminuição de rendimento por estar a falar].	<i>Falar tira a atenção</i>
* Por exemplo, eu brinco com a operadora A, eu brinco com a operadora B, mas estou sempre atenta, para a minha colega da frente ter sempre material.	<i>Conciliar diálogo e trabalho</i>
* Acho que não era possível [equipa autónoma sem líder].	<i>Imprescindibilidade do Team Leader</i>
* Semanal.	<i>Frequência da rotatividade do Team Leader</i>
* ...porque elas já compreendem melhor o funcionamento de algumas coisas de qualidade, já conseguem controlar um bocadinho melhor a linha...	<i>Competências do Team Leader</i>
* ...sentem que estão a comandar alguma coisa. *...quando uma é Team Leader, eu sinto que ela se esforça mais.	<i>Protagonismo do Team Leader</i>

O entrevistado 1c detém, relativamente à autonomia, uma percepção idêntica ao Chefe de Equipas na entrevista anterior. Ou seja, considera que, desde que esteja presente na equipa (trata-se, como vimos de um Team Leader), não há interferência do Chefe de Equipas. E sublinha que o elemento essencial para usufruir de autonomia é a existência prévia de informação sobre a quantidade de material a produzir.

O seu discurso face à liderança directa da equipa centra-se bastante na necessidade de disciplinar alguns colegas do grupo de trabalho, com base numa “figura forte” com a qual o entrevistado se identifica (“Porque ali, por trás, eu controlo sempre tudo”). Deste ponto de vista, podemos detectar aqui alguma tendência para um tipo de liderança tradicional, de cariz dirigista. Dando-se conta de que possui mais experiência, o sujeito entrevistado vê-se na função de transmissor de informação aos colegas do grupo de trabalho, vincando que essa é sua função como

Team Leader. Acrescente-se que na entrevista anterior foi referida a existência de Team Leaders fixos (“que consegue puxar pela equipa”). O entrevistado 1c é uma dessas pessoas. Ele próprio se considera uma “cabeça de linha”. Esta posição no grupo de trabalho faz, do nosso ponto de vista, aumentar mais um escalão hierárquico na equipa. Trata-se, nas palavras do entrevistado, de alguém que “tenta controlar, que tenta puxar”. Esta postura é percebida por este actor como o garante das elevadas produtividades que a sua equipa atinge.

No que respeita aos aspectos sociais, é-nos comunicado que o espírito de equipa que vigora no grupo foi conseguido à custa de muito esforço. Esse espírito aparece quase sempre repercutido nas questões da produtividade e da qualidade. Também a entreatajuda parece constituir, no discurso do sujeito, uma base para os bons resultados da sua equipa (“Se a minha colega está com dificuldades, está doente, então é meu dever apoiá-la”). Deixa ainda transparecer um pendor afectivo na relação com a equipa, traduzindo isso de uma forma algo maternal (“Eu adoro aquela linha. É o meu bebé...”).

Mais à frente, faz a diferenciação entre as vertentes técnica e social, ao afirmar: “...e eu não gosto daquela pessoa, mas se ela trabalha bem, para mim é a melhor colega do mundo.” Assim, o entrevistado circunscreve, genericamente, as relações sociais à dinâmica da performance laboral. De resto, o relacionamento é vivenciado como algo que remete para um respeito formal entre colegas do mesmo grupo (“Respeitam-se. Pelo menos, aparentemente”).

Finalmente, refira-se a sua opinião sobre a existência do Team Leader no grupo de trabalho. Para o entrevistado uma equipa autónoma sem líder não teria qualquer possibilidade de existir.

7.1.1.4. Entrevista 1d

O quarto entrevistado na empresa 1 é um operador que nunca exerceu a função de Team Leader. Na Tabela 4.6 constam as categorias descritivas atribuídas às unidades de análise presentes no discurso do sujeito.

Quadro 4.6. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 1d

Unidade de análise	Categoria descritiva

* Nós, algum problema que temos, comunicamos à Team Leader.	<i>Solicitação da Team Leader pelo operador</i>
* Ela deve ter algum poder para conseguir tomar decisões.	<i>Decisões tomadas pela Team Leader</i>
*...mas se não tiver certezas, pergunta ao Chefe de Equipas. *...e são capazes, até, se for preciso, de chamar o chefe.	<i>Intervenção do Chefe de Equipas</i>
* ...mais comunicação entre as colegas. * Na minha linha quase que não há muita comunicação...	<i>Necessidade de mais comunicação com pares</i>
* ...mais comunicação entre as colegas, em si, e com os Chefes de Equipas e com o Chefe de Módulo.	<i>Necessidade de mais comunicação com chefias</i>
* A maior parte [dos problemas do dia-a-dia], resolve-se na linha.	<i>Autonomia de acção</i>
* Tentam [os Team Leaders] mandar... * Se calhar, seríamos todos tratados por igual. Talvez não houvesse aquelas diferenças de: "Eu sou o Team Leader; eu é que mando aqui." Que é, basicamente, aquilo que acontece lá, na linha.	<i>Team Leader autoritária</i>
* Nós, normalmente, chegamos aí, de manhã, e vai a Team Leader à reunião com o Chefe de Equipas.	<i>Reuniões com representantes das equipas</i>
* O Chefe de Equipas diz a produção que devemos dar. * ...marcam-nos aquela produção...	<i>Objectivos fixados fora da equipa</i>
* Normalmente, atinge-se... * Nós, normalmente, atingimos sempre, ou até fazemos mais, mas, normalmente, os objectivos por turno, nós conseguimos. * Nós, geralmente, cumprimos. * Normalmente, atinge-se, se não houver problemas, na questão de máquinas avariadas e material em falta, atinge-se bem,	<i>Consecução dos objectivos</i>
* ...quando as coisas não estão a correr muito bem...[em termos de produtividade].	<i>Não consecução dos objectivos</i>
* ... a Team Leader puxa um bocadinho por nós, quando vê que as coisas não estão a correr muito bem.	<i>Team Leader puxa pela equipa</i>
* Se nós soubéssemos, mais ou menos, o trabalho [a quantidade de peças a produzir] que era para fazer...	<i>Não informar os operadores</i>
* Ela chega à linha, comunica a quantidade de cabos que temos de fazer e ... Só quando há alguma auditoria, comunica: "Olha, vem cá hoje Fulano". * ...chega à linha, diz, o que, para ela, deve dizer, mas não desenvolve o que aconteceu, em si.	<i>Informações da Team Leader à equipa</i>
* Fora isso...Não há reuniões.	<i>Inexistência de reuniões da equipa</i>
* ...os assuntos que a Team Leader trata com o Chefe de Equipas, deveria chegar à linha, e comunicar, exactamente, o que se passou. Não dizer só o que é preciso... * Se houvesse mais informação entre os Chefes de Equipas e Team Leader, e Team Leader e operadores, se calhar, podia ajudar um bocadinho, * Na minha linha quase que não há muita comunicação nesse aspecto. A Team Leader limita-se a ir à reunião; chega à linha, diz, o que, para ela, deve dizer, mas não desenvolve o que aconteceu, em si. * É mesmo só aquela coisa de chegar à linha. "Olha, é tantos..." É assim: eu nem sei se isso é já da maneira dela, mas todas nós falamos entre nós que ela que devia comunicar mais o que é que se passa. * Nós, muitas vezes, até puxamos para ela dizer mais alguma coisa. Muitas vezes, ela diz, muitas ela não diz, mas julgo que ela que tem noção que nós gostaríamos de ter mais informação. Tanto que já lhe dissemos, mesmo, que ela que chega à linha e que não diz nada. Já lhe chegámos a dizer isso, mas continua na mesma.	<i>Informações insuficientes da Team Leader à equipa</i>

<p>* Não estamos tão dependentes do Chefe de Equipas.</p>	<p><i>Progressos na autonomia</i></p>
<p>* Não está tão dependente doutro colega para fazer... Ou seja, não tem de estar à espera que outro colega venha para fazer um trabalho, quando eu, não tendo trabalho, posso fazer. * De certa forma, é positivo, porque uma pessoa estar oito horas na mesma máquina, torna-se muito cansativo. * Não podemos estar à espera que os outros façam o trabalho que nós podemos fazer. * É muito cansativo estar sempre na mesma máquina. * ...mas oito horas sempre na mesma máquina, o cansaço aumenta.</p>	<p><i>Vantagens da polivalência</i></p>
<p>* Mas nem todas sabem fazer [tarefas para além do trabalho nas máquinas].</p>	<p><i>Não ser policompetente</i></p>
<p>* Agora, como já há bastante tempo não tenho essas funções... É uma coisa que se não houver... A gente esquece.</p>	<p><i>Esquecimento de tarefas policompetentes</i></p>
<p>* Já há muito tempo que é sempre a mesma a fazer o trabalho de Team Leader. As outras, só quando é necessário. Ou a Team Leader falta.</p>	<p><i>Competências do Team Leader</i></p>
<p>* ...depois ficou só aquela e é só ela que faz. * Por exemplo, ela hoje, de manhã, veio mais tarde, por algum motivo, não sei, e foi outra colega que fez o O.K. à 1ª peça. * Foi decidido isso [Team Leader fixa], na altura. * Desde que eu estou naquela linha, sempre foi ela.</p>	<p><i>Team Leader não rotativos</i></p>
<p>* Por exemplo, ela hoje, de manhã, veio mais tarde, por algum motivo, não sei, e foi outra colega que fez o O.K. à 1ª peça. * Nunca me foi dada essa oportunidade. Se me ensinassem, não era diferente de ninguém.</p>	<p><i>Realizar tarefas da Team Leader</i></p>
<p>* Sim, há sempre pessoas que dão mais produção do que outras.</p>	<p><i>Diferenças de desempenho entre operadores</i></p>
<p>* Talvez a experiência e prática nas máquinas, * A experiência também influencia um bocadinho nisso. * Eu julgo que isso se deve um bocadinho... É assim, não da minha parte, mas ao interesse em atingir aquele objectivo, ao longo do turno, porque... Isto, no ponto de vista do Chefe de Equipas ou do Team Leader, em atingir aquela produção. Já chegaram a dizer: "Tu não podes estar nessa máquina, porque não dás a produção". * ...quem não estivesse habituado, atrasaria.</p>	<p><i>Mais experiência, mais produtividade</i></p>
<p>* Pode haver, por exemplo, um dia em que as máquinas estejam sempre avariadas, ou falta de material, coisas assim.</p>	<p><i>Motivos para não atingir os objectivos de produtividade</i></p>
<p>* Não há, assim, grandes problemas entre pessoas. * Nós damo-nos bem.</p>	<p><i>Equipa sem conflitos</i></p>
<p>* ...nenhuma [rotação dos postos de trabalho]. * ...e a rotatividade na própria linha, em todos os postos, ajudava mais um bocadinho. * Basicamente estou sempre na mesma máquina. É muito cansativo estar sempre na mesma máquina. * ...se houvesse mais rotatividade... * ...o trabalho que o Team Leader faz, em si, também uma pessoa qualquer podia fazê-lo. Se ensinasse para isso, podia-se fazer, sem qualquer problema.</p>	<p><i>Pouca rotação dos postos</i></p>
<p>* ...no ponto de vista do Chefe de Equipas ou do Team Leader, em atingir aquela produção. Já chegaram a dizer: "Tu não podes estar nessa máquina, porque não dás a produção", mas isso não ser, necessariamente, verdade. * ...é um medo que, se calhar, não tem fundamento, porque, se estiver lá uma hora, atinge-se. É assim: uma hora, atinge-se, mas oito horas sempre na mesma máquina, o cansaço aumenta, claro</p>	<p><i>Desvantagens da pouca rotação dos postos</i></p>

que a produção vai baixando...	
* Não muito [espírito de equipa].	<i>Espírito de equipa</i>
* A motivação que, se calhar, o Chefe de Equipas dá ao Team Leader, o Team Leader devia passar isso para nós. Informar-nos das coisas, já era uma motivação para nós cumprirmos aquilo com mais vontade. Não era chegar à linha: "Olha, hoje tens que fazer quatro mil", e mais nada.	<i>Informação gera motivação</i>
* ...o trabalho que o Team Leader faz, em si, também uma pessoa qualquer podia fazê-lo. Se ensinasse para isso, podia-se fazer, sem qualquer problema. * Mas não é porque os outros não sejam capazes. Se os outros não fossem capazes, não havia, na falta dela, outra pessoa para a substituir.	<i>Capacidade para assumir o papel de Team Leader</i>
* ...era possível a equipa funcionar sem Team Leader. * Talvez não houvesse aquelas diferenças de: "Eu sou o Team Leader; eu é que mando aqui." Que é, basicamente, aquilo que acontece lá na linha.	<i>Equipa sem Team Leader</i>
* Se ensinasse para isso... * Contribuía para todos nós aprendermos um bocadinho mais...	<i>Possibilidades de formação</i>
* Se calhar, seríamos todos tratados por igual. * ...e os outros não fossem capazes, não havia, na falta dela, outra pessoa para a substituir. * Contribuía para todos nós aprendermos um bocadinho mais e termos, digamos, um bocadinho de poder para... * ...sentimo-nos um bocadinho inferiores, por não podermos mostrar que também sabemos fazer. * É mesmo só aquela coisa de chegar à linha."Olha, é tantos..." É assim: eu nem sei se isso é já da maneira dela, mas todas nós falamos entre nós que ela que devia comunicar mais o que é que se passa. * Nós, muitas vezes, até puxamos para ela dizer mais alguma coisa. Muitas vezes, ela diz, muitas ela não diz, mas julgo que ela que tem noção que nós gostaríamos de ter mais informação. Tanto que já lhe dissemos, mesmo, que ela que chega à linha e que não diz nada. Já lhe chegámos a dizer isso, mas continua na mesma.	<i>Sinais de frustração</i>

Há no discurso deste entrevistado uma clara reivindicação de mais comunicação no seio da equipa, não obstante considere que a maior parte dos problemas se resolvem no interior do seu grupo, assim vincando a existência de um certo grau de autonomia. Mais adiante acrescenta que devia haver mais informação entre os Chefes de Equipas e os operadores.

Também é visível no seu discurso uma queixa relativamente ao Team Leader - que é permanente, nesta equipa (referindo-se à Team Leader, diz-nos: "Eu sou o Team Leader; eu é que mando aqui"). A vivência da autonomia está também aqui atravessada pelo facto de os operadores não contribuírem para a fixação de objectivos ("...marcam-nos aquela produção..."). Contudo, percebe a existência de alguns progressos decorrentes da implementação das equipas autónomas, referindo que o seu grupo deixou de estar "tão dependente do Chefe de Equipas".

No plano do subsistema técnico, o entrevistado sublinha a importância da polivalência, nomeadamente, porque trabalhar na mesma máquina durante oito horas é, do seu ponto de vista, muito cansativo. E comentou, depois, que, geralmente, está sempre a trabalhar na mesma máquina.

Relativamente à possibilidade de vir a exercer o papel de Team Leader, o sujeito diz-nos que não teria qualquer óbice nesse desempenho, desde que lhe ministrassem os conhecimentos necessários.

No plano social, é de opinião que as pessoas, no seu grupo, se dão bem, em termos de relacionamento. Todavia, o sujeito volta ao tema do relacionamento da Team Leader com os colegas de grupo, quando é confrontada com a questão da possibilidade de uma equipa funcionar sem um líder formal. O entrevistado entende que era possível a equipa funcionar sem Team Leader e desabafou: “Talvez não houvesse aquelas diferenças de. «Eu sou o Team Leader; eu é que mando aqui»”.

7.1.2. Aspectos relevantes para o contexto da empresa

Tendo em conta a informação veiculada nas entrevistas realizadas na empresa que configura o Caso 1, podemos constatar, desde logo, a existência de uma ligação entre as necessidades dos clientes e os objectivos conferidos às equipas de trabalho. Há nesta empresa uma tendência constante de informar os operadores, utilizando as Chefias de Equipas como canal privilegiado. As reuniões a que assiste o Team Leader – quer com o Chefe de Equipas, quer com o Chefe de Módulo, dão-lhe a possibilidade de adquirir informação relevante para a respectivo grupo de trabalho, constituindo esta informação uma das fontes mais importantes de motivação da equipa. O Team Leader poderá, no entanto, ser uma fonte de desmotivação na equipa se adoptar uma atitude de chefia tradicional e omitir algum tipo de informação junto dos colegas

A partilha de ganhos parece constituir um forte indutor motivacional, de parceria com os prémios simbólicos (taça, t-shirt “The best team”) atribuídos às equipas vencedoras, mas, ao mesmo tempo, os prémios despoletam um pendor muito competitivo entre equipas e entre Módulos (secções). Efectivamente, o contraste entre módulos é manifesto, gerando uma certa competição entre equipas de sectores diferentes, que poderá justificar, de certa forma, a consecução de desempenhos eficazes. Recordamos, a este propósito, a posição de Earley e

Mosakowski (2000), ao afirmarem que as equipas tendem a desenvolver uma cultura singular, quando possuem uma composição homogénea, mantendo-se, por isso, mais unidas. Esta cultura específica conduz, geralmente, a um elevado nível de coesão que, no contexto do Caso 1, poderá vir a prejudicar as relações inter-equipas.

No que concerne à liderança das equipas, a rotatividade do exercício dessa função é atravessada pela figura informal de um “cabeça de linha”, que acaba por funcionar como intermediário entre o Chefe de Equipas e o Team Leader respectivo. Em certas equipas a presença de uma “cabeça de linha” confere a esse operador um certo estatuto baseado numa supremacia de conhecimentos relativamente aos colegas.

Na empresa que constitui o Caso 1 nota-se uma certa valorização da constância da constituição das equipas, a qual conduz à emergência de fortes relações socioafectivas no seu interior.

Registe-se, ainda, que a polivalência é bastante valorizada, quer pelos operadores, quer pelas chefias intermédias.

Por último, convém salientar que os aspectos concernentes ao relacionamento social aparecem, no discurso de alguns entrevistados, ligados à estrita consecução dos objectivos, sendo que só o primeiro entrevistado (1a) referiu a existência de relacionamentos informais nas equipas de trabalho.

7.2. Entrevistas realizadas no Caso 2

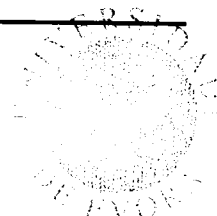
7.2.1. Primeira categorização da informação

7.2.1.1. Entrevista 2a

Esta entrevista 2a teve como actor um Responsável de Unidade Autónoma de Produção, o qual, como dissemos, se inclui num nível intermédio de chefia. A informação recolhida apresenta-se categorizada na Tabela 4.7.

Tabela 4.7. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 2a

Unidade de análise	Categoria descritiva
<ul style="list-style-type: none"> * ...mas não aquele que nós esperamos e que nós desejamos. * Digamos que não é suficiente, mas que é um passo em frente. 	<i>Estar aquém da autonomia desejada</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...é necessário que não haja um Supervisor... 	<i>Necessidade do Supervisor</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...é necessário que não haja um Supervisor, que era a organização que tínhamos anteriormente, que, ao fim e ao cabo, tinha que atender a todas as preocupações de uma área, que, normalmente, andava na casa das trinta, trinta e cinco pessoas. * ...no que diz respeito, por exemplo, à produtividade, se antes era o Supervisor que traçava um objectivo para todos os elementos daquele grupo... * Antes, era algo que era imposto... * ...antes a informação não fluía de uma maneira tão clara e tão rápida – porque era o Supervisor que tinha a informação dos problemas de qualidade do turno anterior, tinha seis ou sete GAP's para gerir... * ...quando, muitas das vezes, chegava a informação às respectivas GAP Líderes já tinham passado duas, três horas de produção. * Isso era a organização que tínhamos antes. 	<i>Período anterior aos GAP's</i>
<ul style="list-style-type: none"> * O que se pretende agora é que, realmente, se consiga dividir a atenção que cada GAP exige neste momento: em termos de produtividade, em termos de qualidade, em termos de motivação das equipas. * Claro que já se evoluiu muito. Entretanto, houve mudanças, em termos de GAP Líderes... * ...agora há um compromisso por um elemento daquele grupo que, obviamente, procura ter sintonia com os restantes elementos... * ...agora é algo que é negociado. * Agora, é no início do turno que essa informação é passada. * Ao fim e ao cabo, a GAP Líder, na situação actual, é como um porta-voz: de fora para dentro e de dentro para fora. 	<i>Modificações pós-GAP's</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...um coaching que é feito pelo Supervisor, * ...temos acções muito concretas de coaching, que passa por ser o Supervisor a fazer esse trabalho, que é de, realmente, dar força à GAP Líder, dar confiança à GAP Líder, passar-lhe conhecimentos que ela necessita para, realmente, poder, cada vez mais, ser autónoma. 	<i>Supervisor como coach das GAP Líderes</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...que tenha características de conseguir arrastar a equipa atrás de si e que, ao fim e ao cabo, é a capitã da equipa, que é a que mostra para que lado é o Norte, que denuncia os desvios àquilo que está previsto como objectivos a atingir, em termos de qualidade, em termos de produtividade, em termos de combate ao absentismo, em termos de 5 S's - arrumação e limpeza. * Antes de mais, tinha de ter vontade para isso * ...ser uma pessoa que tinha vontade. * Depois, de perceber, claramente, o que é que se pretendia, e ter vontade de, realmente, desempenhar esse papel... * ...ser uma pessoa polivalente, ter conhecimentos de costura; saber fazer os diferentes postos de costura dentro do GAP, para poder, se necessário, dar formação às restantes operadoras; ser uma pessoa que, em termos de responsabilidade, ser uma pessoa em quem, realmente, se poderia confiar; uma pessoa que demonstrava capacidades para olhar para aquilo que são os objectivos, com seriedade, como algo que, realmente, devia ser a preocupação dela diária, de transmitir isso para as outras pessoas; e, ao fim e ao cabo, ser uma pessoa confiável, transparente... * Há umas que tiveram oportunidade e outras ainda não tiveram. 	<i>Seleção de GAP Líderes</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Ainda hoje, temos GAP Líderes que ainda não são... * ...mas ainda hoje há aí um ou outro caso que... * E isso, realmente, neste momento ainda não está ao nível do que nós pretendemos. * ...as restantes ainda precisam de consolidar. 	<i>GAP Líderes abaixo do desempenho</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...dar força às GAP Líderes. * Àquelas que, ao dia de hoje, nós já reconhecemos que têm o perfil certo, é uma questão de lhes dar mais força. * ...ela precisa de segurança, precisa que alguém lhe dê esse tal poder que, ao dia de hoje, ainda nem todas têm. * ...temos acções muito concretas de coaching, que passa por ser o Supervisor a fazer esse trabalho, que é de, realmente, dar força à GAP Líder, dar confiança à GAP Líder, passar-lhe conhecimentos que ela necessita para, realmente, poder, cada vez mais, ser autónoma. 	<i>Reforçar o papel de GAP Líder</i>



<p>* ...para as restantes colegas, a GAP Líder ainda é olhada como uma pessoa que, como é que eu hei-de dizer? Não é em todas as situações que ela foi bem aceite. Foi a pessoa que, pela chefia directa, foi reconhecida como a pessoa que tinha o perfil que se pretendia, mas para as restantes colegas...</p> <p>* ...em determinados GAP's, a GAP Líder ainda não é entendida como capitã.</p>	<p><i>Não ser aceite como GAP Líder</i></p>
<p>* ...nas GAP Líderes, em concreto, ainda há esse preconceito.</p> <p>* ...ainda é o Supervisor a resolvê-los [determinados problemas].</p>	<p><i>Medo das GAP Líderes decidirem</i></p>
<p>* Havia necessidade de melhorar, por exemplo, a produtividade, havia necessidade de mudar, digamos, a equilibragem dentro do GAP – equilibragem, quer dizer que nós trabalhamos em costura sequencial, e dentro de um GAP, há cinco, seis, postos de trabalho, e uma capa é dividida por esses cinco ou seis postos. Cada costureira tem a sua operação concreta para fazer. A capa começa por uma operação, passa para o posto seguinte e assim sucessivamente, até que sai, no último posto, uma capa completa.</p>	<p><i>Tarefas sequenciais</i></p>
<p>* Havia necessidade de melhorar, por exemplo, a produtividade...</p>	<p><i>Melhorias na produtividade</i></p>
<p>* Cada costureira tem a sua operação concreta para fazer.</p> <p>* A capa começa por uma operação, passa para o posto seguinte e assim sucessivamente, até que sai, no último posto, uma capa completa.</p>	<p><i>Especificidade da tarefa do operador</i></p>
<p>* Portanto, isso passa por uma equilibragem, por um balanceamento do GAP, que procura que em cada posto de trabalho haja, aproximadamente, a mesma carga de trabalho e tempo.</p> <p>* Muitas das vezes, esse balanceamento não é o ideal. Há que modificar a maneira como as operações estão distribuídas dentro do GAP.</p> <p>* ...há aqui um posto que está a ser bloqueante, não se consegue atingir o objectivo que está previsto, porque há uma má distribuição das tarefas dentro do GAP, e a GAP Líder deverá ter essa autonomia, de uma maneira bem estruturada, de fazer essa mudança. Que ainda não é, em alguns casos, aceite pelas restantes colegas.</p>	<p><i>Equilíbrio das tarefas do GAP</i></p>
<p>* ...foi-lhe passado conhecimentos e informações que lhe deram habilitações diferentes daquelas que as colegas têm.</p> <p>* ...a própria formação que já adquiriram na nossa empresa.</p>	<p><i>Conhecimentos da GAP Líder</i></p>
<p>* ...em alguns GAP's, ainda não é cem por cento reconhecido pelos restantes elementos do grupo.</p>	<p><i>Decisões da GAP Líder não reconhecidas pelas colegas</i></p>
<p>* ...é o nosso cliente que nos impõe os objectivos...</p> <p>* O nosso cliente diz: "Eu só aceito receber, em termos de não qualidade, até este valor." Portanto, é algo que é imposto.</p> <p>* ...nem eu, que sou responsável de UAP, nem o Supervisor – muito menos a equipa -, tem o poder de mudar isso.</p>	<p><i>Objectivos impostos pelos clientes</i></p>
<p>* ...em termos de produtividade, o que é que conseguiram fazer no dia anterior e qual é o objectivo para o dia em curso...</p>	<p><i>Objectivos de produtividade do GAP</i></p>
<p>* É raro haver mudanças, excepto, quando há mudanças no pedido do cliente.</p> <p>* E todas as semanas temos o Plano Director de Produção, em que pode haver mudança nos pedidos dos clientes.</p>	<p><i>Necessidades dos clientes</i></p>
<p>* ...há aqui alguma margem para que haja uma negociação entre o Supervisor e a respectiva GAP Líder. Portanto, digamos que, em termos de produtividade, a GAP Líder tem um papel importante nesta negociação.</p> <p>* ...fruto do tal acordo que a GAP Líder teve com o Supervisor.</p> <p>* ...há um compromisso entre a GAP Líder e o respectivo Supervisor.</p>	<p><i>Objectivos negociados (Supervisor - GAP Líder)</i></p>
<p>* ...há uma reunião no início de cada turno. Chamamos-lhe TOP 5, que é suposto demorar cinco minutos. Nessa reunião fala-se, essencialmente, de algo que aconteceu no turno que terminou: problemas de qualidade que tenham acontecido no turno anterior, são passados de uma GAP Líder para a outra.</p> <p>* A GAP Líder tem autonomia para isso, sempre que há um problema de qualidade no turno, sempre que há um problema de produtividade, para conseguir atingir aquilo que era suposto atingir nesse momento, a GAP Líder tem autonomia para parar o GAP e fazer uma reunião de um, dois, três, cinco minutos, se for preciso, para rectificar o dia em curso.</p> <p>* Há as situações mais extremas, em que eu próprio reúno com os GAP's, na presença do Supervisor.</p>	<p><i>Reuniões da equipa</i></p>

<p>* Problemas de qualidade que também tiveram no seu próprio turno, no dia anterior, * ...em termos de qualidade não estão a atingir os índices exigidos.</p>	<p><i>Problemas de qualidade</i></p>
<p>* Houve progressos em todos os aspectos.</p>	<p><i>Progressos do GAP</i></p>
<p>* Quero frisar sempre que ainda há muita coisa a evoluir em todos os aspectos.</p>	<p><i>Necessidade de evolução</i></p>
<p>* ...o lay-out está preparado de maneira para que uma pessoa que trabalha numa máquina possa trabalhar também na máquina que está nas costas dela.</p>	<p><i>Vantagens do layout em U</i></p>
<p>* É muito importante haver a polivalência no interior do GAP, por várias razões: uma delas é o absentismo, por exemplo. * ...quando há essa questão do absentismo, tem de haver sempre alguém que seja capaz de substituir, garantindo os mesmos índices de qualidade e a mesma rapidez. * ...temos a chamada matriz de polivalência que nos diz, dentro de cada GAP, que postos é que cada costureira é capaz de fazer. * Mas há a polivalência, calculada de uma maneira mais robusta, mais estruturada, que é a polivalência sessenta, em quatro pontos-chave: o primeiro tem a ver com fazer as operações que estão determinadas para aquele posto, com os índices de qualidade que se pretende; depois tem o passo seguinte, que é fazer com os índices de qualidade que se pretende e no tempo que está previsto; depois, tem ainda um outro passo que é ser capaz de formar outra pessoa naquele posto; por último, ser capaz de trabalhar em mais de um posto, respeitando estes critérios que eu falei... * Na perspectiva da qualidade, a chamada polivalência, que significa que haja uma rotatividade das pessoas... * ...o layout está preparado de maneira para que uma pessoa que trabalha numa máquina possa trabalhar também na máquina que está nas costas dela. A mesma operadora pode fazer os dois postos.</p>	<p><i>Importância de existir polivalência</i></p>
<p>* ...nós ainda estamos aquém daquilo que é esperado.</p>	<p><i>Aquém dos níveis de polivalência desejados</i></p>
<p>* ...dar formação às restantes operadoras; * Vai haver a possibilidade de tirarmos pessoas dos GAP's, que estamos a lançar, também, em simultâneo, uma escola de formação, neste momento; porque temos projectos novos a avançar aqui na nossa empresa e criámos uma escola de formação - à margem da produção, em si, digamos assim -, com formadores cem por cento dedicados à formação. * ...pessoas que estão nos GAP's, e pela questão da polivalência, ou por outras questões, por exemplo, pessoas que, em termos de qualidade, não estão a atingir os índices exigidos, podem vir à escola de formação durante um dia ou dois. * Agora, o conhecimento delas relativamente às ferramentas... Os workshops que foram feitos ali deram-lhe outro tipo de conhecimento, relativamente às ferramentas de excelência da empresa.</p>	<p><i>Formação das costureiras</i></p>
<p>* Isso é chamado policompetência: fazem a manutenção de primeiro nível da máquina, estão habilitados para o fazer. * ...porque elas conseguem verificar a mais-valia que isso lhes traz em vários aspectos: um, digamos que é muito importante, que é na questão da manutenção de primeiro nível, que é a manutenção que não implica grandes transformações na máquina. * Se a costureira estiver habilitada para fazer... Muitas das vezes, são pequenas afinações, se a costureira estiver habilitada para isso, rapidamente, em alguns segundos, consegue resolver o problema, e não carece da vinda do mecânico ao posto de trabalho.</p>	<p><i>Existir policompetência</i></p>
<p>* ...há sempre a resistência a algumas coisas.</p>	<p><i>Resistência face à policompetência</i></p>
<p>* Eu acho que já vai do ritmo da pessoa, da maneira de ser da pessoa.</p>	<p><i>Diferenças individuais no desempenho</i></p>
<p>* ...guias nas máquinas, tipo de calcadores, poka-yokes. Portanto, procurar que todas as máquinas estejam equipadas.</p>	<p><i>Padronização dos Equipamentos</i></p>
<p>* Há operações relativamente simples que são chamadas as costuras "a direito".</p>	<p><i>Operações simples</i></p>
<p>* ...aquelas costuras mais complicadas.</p>	<p><i>Operações complexas</i></p>
<p>* ...há GAP's que estão a atingir os objectivos.</p>	<p><i>Consecução dos Objectivos</i></p>
<p>* ...há outros que estão a exceder.</p>	<p><i>Exceder os Objectivos</i></p>

* ...dou os parabéns aos Supervisores, e peço que transmitam às respectivas equipas.	<i>Elogio dos resultados</i>
* Há outras situações em que estão aquém dos objectivos. * ...se há uma situação extrema, por exemplo, de estamos muito aquém, em termos de produtividade.	<i>Não consecução dos objectivos</i>
* ...estão aquém dos objectivos e, aí, traçam-se planos, de reuniões, de intervenções dos Supervisores junto das pessoas.	<i>Medidas para a não consecução dos objectivos</i>
* Claro que há conflitos. Não são situações extremas, claro que não. Mas há situações que são geridas. * Lembro-me dum caso, ainda não vai há muito tempo, em que, eu próprio reuni com o GAP. Quis ouvir, numa primeira fase, ouvir o que cada elemento tinha para dizer – fiz questão que assim fosse. Fiz questão que se pusesse cá para fora todas as questões que estavam a impedir que aquele GAP atingisse aquilo que era esperado dele. As pessoas falaram de uma maneira aberta. Tentei promover isso: “Botem cá para fora”.	<i>Resolução de conflitos</i>
* Na perspectiva da produtividade é bom que no mesmo GAP estejam sempre os mesmos operadores. Cria a tal rotina na pessoa, que consegue evoluir bastante, em termos de produtividade.	<i>Evoluções na produtividade</i>
* ...num determinado GAP estão os mesmos operadores. É raro haver mudanças, excepto, quando há mudanças no pedido do cliente. * ...há GAP's onde as pessoas, estarem lá há muito tempo juntas, que é uma equipa bastante coesa. * ...há outros casos, e este exemplo de que lhe falei há pouco – que tive necessidade de ir lá falar com a equipa – em que, realmente, já estavam há muito tempo, e havia ali elementos desestabilizadores que, realmente, não estavam a conseguir que aquela equipa funcionasse como equipa.	<i>Constituição fixa da Equipa</i>
* Daí houve necessidade de mudar algumas pessoas. * E todas as semanas temos o Plano Director de Produção, em que pode haver mudança nos pedidos dos clientes. Nessa situação, temos de mudar o número de pessoas que cada GAP tem, acrescentando ou retirando pessoas.	<i>Alterações no GAP</i>
* O Supervisor teve de tomar essa decisão.	<i>Decisões do Supervisor</i>
* ...tem de haver sempre uma pessoa a quem o Supervisor se dirige, e trace as linhas-mestras e a quem pede resultados. * Tem que haver sempre um porta-voz, digamos assim. Não quer dizer que, ao contrário, não funcionasse. Penso que o ideal é a situação de ter um pivot, um GAP Líder.	<i>Necessidade de um líder</i>
* ...e a própria formação que já adquiriram na nossa empresa. * Os workshops que foram feitos ali deram-lhe outro tipo de conhecimento.	<i>Formação profissional</i>
* Principalmente na questão da arrumação, limpeza e a própria organização dos postos de trabalho. * Se neste GAP, a pessoa que faz o abastecimento das peças não tem a menor dúvida em que sítio é que tem de colocar as peças. E isto quer dizer que a costureira vai recolher as peças sempre no mesmo sítio, e, em termos de produtividade, isto é excelente. Em termos de qualidade, é excelente, também. * ...é algo que ainda não está feito do outro lado. * Agora, o conhecimento delas relativamente às ferramentas... Os workshops que foram feitos ali deram-lhe outro tipo de conhecimento, relativamente às ferramentas de excelência da empresa. * as pessoas estão, minimamente, informadas das vantagens, das mais-valias das ferramentas que nós temos... Enquanto que, nos outros GAP's não temos esse tipo de abordagem.	<i>Destaque do do GAP Modelo</i>
* O relacionamento entre elas, não digo que seja melhor do que nos outros GAP's.	<i>GAP Modelo igual aos outros GAP's</i>

O entrevistado 2a começa por afirmar que o nível de autonomia vigente nos grupos de trabalho não é ainda o desejável, mas é já “um passo em frente”. Refere que, na anterior estruturação da empresa, a pessoa do Supervisor tinha de

coordenar cerca de trinta e cinco operadores e, por isso, a informação não fluía tão rapidamente. Mas, segundo a sua opinião, depois de a GAP Líder¹⁴⁷ ganhar protagonismo – funcionando como porta-voz, de fora da equipa para dentro e vice-versa – evoluiu-se em termos de autonomia concedida às equipas. Segundo as suas palavras, o Supervisor passou a ser um coach, dando “força à GAP Líder” e passando-lhe “conhecimentos que ela necessita para poder ser autónoma”.

Todo o discurso do actor entrevistado está organizado em prol da valorização do papel da GAP Líder, a qual, no seu entender, deverá ser uma pessoa que “mostra para que lado é o Norte”, para além de deter conhecimentos acima da média no que respeita às tarefas de costura. Acrescente-se, porém, que na opinião do sujeito, várias GAP Líderes estão ainda aquém do desempenho desejado pela empresa.

No que concerne ao subsistema técnico, a entrevista em análise foca, sobremaneira, a questão da “equilibragem” dos GAP’s, pressupondo esta a existência de um “balanceamento” que procura que em cada posto de trabalho haja, aproximadamente, a mesma carga de trabalho e tempo despendido. De acordo com o discurso do entrevistado, a não consecução de um objectivo poderá ter a ver com uma má distribuição das tarefas dentro do GAP, sendo aqui concedida à GAP Líder a autonomia necessária para estruturar bem o grupo de trabalho e proceder às mudanças mais pertinentes. Também no plano técnico são aludidos os esforços que a empresa está a desenvolver no sentido de dar formação às costureiras (“criámos uma escola de formação com formadores cem por cento dedicados à formação”).

Na abordagem das relações com a envolvente externa à empresa, a entrevista traduz claramente a ideia de que são os clientes que impõem os objectivos (nomeadamente os objectivos de qualidade) à empresa, e daí aos grupos de trabalho. As alterações nos pedidos dos clientes podem, por outro lado, ditar mudanças nos planos de produção. No entanto, no que se refere à produtividade, o entrevistado informa que há alguma negociação entre o Supervisor e respectiva GAP Líder, assim reforçando, mais uma vez o papel de intervenção do líder do grupo.

A autonomia dos grupos é também referida a propósito da ocorrência de problemas de qualidade. Aí a GAP Líder pode parar a laboração e fazer uma reunião

¹⁴⁷ Utilizamos agora a designação no feminino, pois nesta fábrica os operadores das Unidades de Produção são todos do sexo feminino (trata-se da função *Costureira*).

de cinco minutos para rectificar as operações em curso. Parece-nos, no entanto, que as costureiras permanecem numa posição passiva, à espera que a GAP Líder lhes dê instruções. É como que a autonomia esteja organizada em torno da figura do líder da equipa.

O entrevistado também aborda a importância da polivalência, demarcando uma opinião extremamente favorável à sua ocorrência, pois “a polivalência significa que haja rotatividade das pessoas”.

Por último, é abordado o GAP Modelo, destacando-se a qualidade das peças aí produzidas e a excelência da sua produtividade.

7.2.1.2. Entrevista 2b

A Tabela 4.8 expõe a categorização a que foram sujeitas as unidades de análise encontradas no discurso do entrevistado 2b. Trata-se de um Supervisor.

Tabela 4.8. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 2b

Unidade de análise	Categoria descritiva
<ul style="list-style-type: none"> * ...praticamente não estive na produção... * Mas são autónomas, o suficiente, para saberem aquilo que é necessário fazer e tomarem decisões. * ...embora continue a achar que os meus GAP's, a minha equipa, está uma equipa muito autónoma. * ...tenho equipas que são suficientemente fortes e capazes de resolverem quase todos os problemas. * ...no caso em concreto da linha modelo, por exemplo, está uma equipa muito forte, capaz de tomar qualquer decisão. * ...aquilo que sinto ao dia de hoje, que é um espírito de trabalho, um espírito de grupo. Isto construiu-se com estas pequenas células e com a autonomia que se lhes deu. * Fiquei muito satisfeito de ver na festa de final de ano, na Festa de Natal que a empresa concedeu a toda a gente, em que a minha equipa estava lá quase toda. Cada célula estava lá coesa. No final, estavam todas juntas, mas há aqueles grupinhos. Não é aqueles grupinhos negativos, não. Há aquela afinidade já mais a umas pessoas, o que é normal, que é o dia-a-dia de trabalho, mas existe ali um grande espírito de equipa. * A equipa é de tal ordem autónoma que... Se eu não estiver aqui, não há problema. * E as equipas têm autonomia. * Têm a responsabilidade e, por isso, é que eu acho que têm grande autonomia... * ...se eu não estiver, as coisas fluem normalmente, sem problemas... 	<i>Autonomia dos GAP's</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...com a equipa completa, estou super descansado. * Posso ir para qualquer lado, que a equipa dá-me garantias de funcionar. 	<i>Confiança na equipa quando completa</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...atingir o objectivo de pôr aquilo que foi feito na carga do camião. * Tem sido atingido, na maior parte dos casos... * ...normalmente consegue-se chegar lá e manter. * ...mas estamos com Índices muito, muito bons. * ...tenho uma equipa que, neste momento, me dá total garantia para um bom trabalho e para atingir os objectivos. * ...toda essa transformação que se processou no terreno levou a que os resultados aparecessem. 	<i>Consecução dos objectivos</i>

<p>* Não tem é a rotina, a formação.</p>	<p><i>Carência de formação e experiência</i></p>
<p>* ...as GAP Líderes tivessem que sair dos seus postos para dar uma ajuda no abastecimento.</p>	<p><i>Flexibilidade da GAP Líder</i></p>
<p>* Eu podia melhorar muito, se conseguisse tirar, parte do tempo, a GAP Líder da máquina. * "Eu, se saio daqui [da máquina], ponho em risco a carga".</p>	<p><i>GAP Líder na máquina</i></p>
<p>* ...este momento, com a situação que estamos a viver, toda a mão-de-obra directa, as costureiras, é uma necessidade terem de produzir, porque, senão, não há suficientes recursos para respeitar as cargas. E toma-as um bocado limitativas na autonomia. * E, aí, limita-as um bocado.</p>	<p><i>Limitações à autonomia</i></p>
<p>* ...tenho dois GAP's que só vou lá dizer "bom dia", de manhã, e "boa tarde", à tarde. De resto, deixo-as sozinhas, a trabalhar.</p>	<p><i>GAP's mais autónomos</i></p>
<p>* Neste momento, tenho que ser eu a pilotá-las, ou a fazer a achega para elas tomarem a iniciativa de fazer, porque, é complicado eu estar a retirá-las de um posto de trabalho, quando, no final, elas próprias têm a noção que: "Eu, se saio daqui, ponho em risco a carga." E, aí, limita-as um bocado. * Se houve algum problema mais relevante, eu próprio vou lá frisar o que se passou. * Eu quando tenho de chamar à atenção, chamo, mas sempre a tentar provar os aspectos positivos e aprender com os erros.</p>	<p><i>Intervenção do Supervisor no grupo</i></p>
<p>* ...no caso em concreto da linha modelo, por exemplo, está uma equipa muito forte, capaz de tomar qualquer decisão.</p>	<p><i>Capacidades do GAP Modelo</i></p>
<p>* De um certo ponto de vista, se calhar, toma-os mais limitativos, e seria melhor as próprias pessoas participarem na elaboração dos objectivos.</p>	<p><i>Não participar na fixação de objectivos</i></p>
<p>* ...os objectivos são estipulados, neste caso, pelo responsável da UAP, que mos transmite a mim. * São sempre com o meu acordo. Quer dizer, é um compromisso que eu próprio assumo. * Ele pode-me pôr: "O teu compromisso vai ser este". E eu tenho autoridade, ou não, para dizer se aceito ou se não aceito. Geralmente, não ponho grandes objecções...</p>	<p><i>Fixação de objectivos pelo Responsável da UAP</i></p>
<p>* ...conheço a minha equipa e conheço a capacidade e a limitação que a equipa tem.</p>	<p><i>Supervisor conhece as potencialidades dos GAP's</i></p>
<p>* Falo sempre com as equipas, e tentamos em conjunto atingir um determinado patamar. * É às GAP Líderes que eu recorro; são o meu braço direito, e daí a importância de fazer chegar uma mensagem [objectivos] a todas as pessoas.</p>	<p><i>Transmissão de objectivos à equipa</i></p>
<p>* Sinto, às vezes – o que é normal –, quando eu vou pôr um novo objectivo lá, que seja questionado: "O Sr. Fulano, está a subir, porquê?"</p>	<p><i>Questionar os objectivos</i></p>
<p>* E eu tenho o cuidado de explicar o porquê, como é que as coisas funcionam, porque é que se chegou àquele objectivo e o que é que vai acontecer a seguir.</p>	<p><i>Supervisor esclarece o porquê dos objectivos</i></p>
<p>* ...é uma colega minha da equipa.</p>	<p><i>GAP Líder em parceria com o Supervisor</i></p>
<p>* ...a GAP Líder é que tem mais à vontade para me abordar, mas as outras também abordam, não há problema nenhum nesse ponto.</p>	<p><i>Relações do Supervisor com a equipa</i></p>
<p>* Entre elas, é que todos os dias fazem uma pequena reunião de TOP 5, onde aí vão falar daquilo que houve no dia anterior, da produtividade, da qualidade, ou problemas doutro âmbito, e vão ter uma mini conversa, só para ficar toda a gente clara e consciente daquilo que se passou no dia anterior.</p>	<p><i>Reuniões da equipa</i></p>

<p>* ...elas próprias [GAP Líderes] passam a mensagem para os GAP's.</p> <p>* ...reuniões só para informar qual vai ser a situação na próxima semana, ou no próximo mês, a nível de pedidos do cliente, questões mais específicas, de produtividades, qualidades, aí cinjo-me ao GAP Líder e ele, depois, nas TOP 5, espalha a informação.</p> <p>* Quando há problemas mais sérios nos GAP's aí, dificilmente, eu particularizo e falo com uma pessoa só, só se for um caso isolado, porque, de resto, ponho o grupo reunido e falo para toda a gente da mesma forma, e são todos iguais.</p>	
<p>* ...um louvor [ao grupo de trabalho].</p>	<i>Elogios ao grupo</i>
<p>* ...quando cheguei aqui, a organização da fábrica era completamente diferente.</p> <p>* ...no início, se pensava: "Eu vou fazer esta operação, mas aquela tem menos operações que eu, vou ficar sobrecarregada..." Isso foi algo que aconteceu...</p> <p>* ...as pessoas estavam habituadas a fazer uma capa do princípio ao fim.</p>	<i>Período anterior aos GAP's</i>
<p>* ...aquilo que sinto ao dia de hoje, que é um espírito de trabalho, um espírito de grupo. Isto construiu-se com estas pequenas células e com a autonomia que se lhes deu.</p> <p>* ...e, de um dia para o outro: "Tu fazes esta parte, tu fazes esta, tu fazes esta!"</p>	<i>Período pós-GAP's</i>
<p>* Trabalhar sempre com os mesmos operadores cria laços afectivos e confianças entre elas, que lhes permite abordar os problemas e colocar questões.</p> <p>* ...terem uma vida social activa e agradável.</p>	<i>Coesão social dos grupos</i>
<p>* Eu não sentia aquilo que sinto ao dia de hoje, que é um espírito de trabalho, um espírito de grupo.</p>	<i>Progressos sociais dos GAP's</i>
<p>* Eu não sentia aquilo que sinto ao dia de hoje, que é um espírito de trabalho, um espírito de grupo.</p> <p>* Existe, sim, aquele espírito de solidariedade e de entreajuda, de se ajudarem, mesmo, umas às outras.</p>	<i>Espírito de equipa</i>
<p>* Ao nível profissional, penso que se criou uma maior cumplicidade entre as pessoas, uma maior entreajuda.</p> <p>* As produtividades e qualidades... Eu, nesse caso, posso falar mais da minha equipa, da qual tenho, mesmo, muito orgulho de liderar, que tem sofrido uma evolução muito, muito acentuada: quer a nível de produtividade, quer a nível de qualidade.</p>	<i>Progressos profissionais dos GAP's</i>
<p>* ...começou-se a pensar: "Eu vou fazer mais do que ela, vou trabalhar mais do que ela."</p>	<i>Competição entre colegas</i>
<p>* Eu quando tenho de chamar à atenção, chamo, mas sempre a tentar provar os aspectos positivos e aprender com os erros.</p> <p>* Nunca tentar pôr as pessoas deste tamanho, porque isso não leva a lado nenhum. Sempre como um catalisador positivo, para tentar puxar as pessoas, o mais acima possível.</p>	<i>Aprender com os erros</i>
<p>* ...esta pessoa com quem eu fiquei, eu conto com ela em todas as máquinas, em todos os postos, em todos os GAP's.</p> <p>* Caso me falte alguém, como acontece, no dia-a-dia – eu não consigo controlar todo o absentismo -, eu tenho ali uma pessoa que me pode substituir, sem grandes perdas, porque está formada, quer nas máquinas específicas, quer nas máquinas normais.</p> <p>* ...é uma pessoa com muita polivalência, que me permite trabalhar em várias máquinas. Quando me falta outra pessoa, que não esteja...</p> <p>* Isto leva-me a criar o máximo de polivalência.</p> <p>* ...e eu não tenho um único projecto que tenha uma pessoa que só saiba fazer um projecto. Todas elas sabem fazer vários projectos ou já estiveram em vários projectos.</p> <p>* Durante duas horas por dia estava a fazer "y" e seis horas a fazer "x". Neste momento é a pessoa que me tapa qualquer buraco em qualquer GAP.</p>	<i>Importância de existir polivalência</i>
<p>* ...mas só se limitam àquele trabalho.</p>	<i>Polivalência insuficiente</i>

<p>* Nem todas. Também depende muito da idade, da disposição delas, nem todas...</p> <p>* Claro que nem todas elas têm essa predisposição.</p> <p>* ...talvez fruto da idade; outras, talvez porque também não queiram assumir a responsabilidade, que é de fazer essas coisas.</p> <p>* ...é mais o receio, ou a vergonha de fazer mal, de errar."</p>	<p><i>Barreiras à policompetência</i></p>
<p>* ...acho que é muito importante e seria muito bem-vindo que elas tivessem tempo para poder fazer isso. Porquê? Na minha opinião é um motivo de satisfação, é um motivo de prazer profissional fazer mais alguma coisa do que cingir-se a costurar na máquina.</p> <p>* E acho que o facto de lhes estar a dar a possibilidade de ir a um computador, de preencher um indicador, está-lhes a quebrar a rotina e, ao mesmo tempo, a mostrar-lhes: "Tu, estás a fazer isto, e alguém vai ver isso a seguir a ti; alguém vai seguir o teu trabalho. O teu trabalho não é em vão. É para mostrar a meio mundo." Portanto, acho que isso é motivo de orgulho para qualquer uma delas.</p>	<p><i>Policompetência gera satisfação</i></p>
<p>* ...eu tento escolher as GAP Líderes pela personalidade que elas têm, pela postura que elas têm, pela forma como conseguem reagir perante algumas adversidades.</p> <p>* Na linha modelo, por exemplo, tenho uma pessoa que reuniu à volta dela, sem discussão alguma, uma equipa. Aquilo que ela faz, é aquilo que elas seguem. E é uma pessoa que tem uma predisposição para o trabalho, de tal ordem que não precisa de dizer nada para as outras pessoas perceberem o que é que tem de ser feito.</p> <p>* ...é uma predisposição nata que ela tem.</p> <p>* ...da forma como ela envolveu a equipa...</p> <p>* ...a pessoa em quem eu via perfil para desempenhar o papel de GAP Líder...</p> <p>* ...uma GAP Líder tem de ter perfil, tem de ter uma postura de liderança e perfil de liderança.</p> <p>* A transparência é fundamental para saber levar a equipa. Ser transparente é ter o à vontade de ser frontal, de dizer as coisas como elas são; aceitar críticas e, ao mesmo tempo, chamar à atenção àquilo que tiver que chamar, e não ter problema nenhum de confrontar o chefe...</p> <p>* ...ter a capacidade para motivar e conseguir transportar para o seio da equipa, aquilo que são os objectivos da fábrica: conseguir levar uma equipa ao lado dela para um fim, para um objectivo, que é o objectivo da fábrica.</p> <p>* ...há qualidades inatas, que sobressaem logo à vista.</p>	<p><i>Características de personalidade das GAP Líderes</i></p>
<p>* ...difícilmente, dentro desta fábrica, tem ritmo suficiente para atingir aquela performance.</p>	<p><i>Costureiras com ritmo elevado</i></p>
<p>* ...outras GAP Líderes que têm outra disposição para relaxarem um bocadinho mais, não têm o tal brío profissional.</p>	<p><i>GAP Líderes com menor performance</i></p>
<p>* ...que, se calhar, aquela GAP Líder leva a extremos.</p>	<p><i>GAP Líderes destacáveis</i></p>
<p>* Pode haver, também, alguma insatisfação, pode haver pessoas que nem gostem do meu trabalho, pode ser pessoas que se sintam melindradas com alguma coisa...</p>	<p><i>Razões para a baixa performance</i></p>
<p>* É um bocado frustrante para mim, mas também para elas.</p>	<p><i>Não consecução dos objectivos</i></p>
<p>* Não tenho tido grandes casos de falhas de produtividade, ou de falhar os objectivos.</p> <p>* ...porque elas são capazes de medir o tempo que têm para fazer o trabalho delas, cumprir os seus objectivos...</p>	<p><i>Consecução dos objectivos</i></p>
<p>* ...factores externos que me levam a não atingir os objectivos. Ou porque o Corte não me forneceu o material atempadamente, ou estava mal fornecido, ou alguma máquina que avariou.</p>	<p><i>Justificação dos objectivos não atingidos</i></p>
<p>* Trabalhar sempre com os mesmos operadores cria laços afectivos.</p>	<p><i>Constituição fixa da equipa</i></p>
<p>* Eu gosto que as pessoas, quando estão na minha equipa, a trabalhar, não estejam ali, tipo escravo. Que falem. Não tenho problema nenhum de ver ali, na minha equipa a falar, e eu próprio falar com elas dum tema que não seja o trabalho. Manter um espírito aberto, um espírito saudável,</p>	<p><i>Conciliar diálogo e trabalho</i></p>

manter as pessoas satisfeitas, sabedoras que podem falar daquilo que quiserem dentro das suas limitações, como é óbvio. Não posso ter ali as pessoas, que estão as oito horas a falar...	
* ...porque elas são capazes de medir o tempo que têm para fazer o trabalho delas, cumprir os seus objectivos e, mesmo assim, terem uma vida social activa e agradável.	<i>Conciliação objectivos –pessoas</i>
* Ao nível da comunicação, penso que esta é a melhor solução. E, mesmo para a elaboração da capa, em si, de trabalho esta situação é a melhor.	<i>Vantagens do layout em U</i>
* ...se a linha estiver em fila, penso que para alguns processos poderá ser melhor, e posso-lhe dar um exemplo, a seguir. Acho que criam mais um afastamento entre as pessoas. Nos extremos, acho que ficam demasiado afastadas...	<i>Desvantagens da linha em fila</i>
* E dantes as máquinas estavam em U, e pusemo-las em linha... * ...foi uma pequena ponte do U para o "i", e do "i" para o U, mas, a verdade é que os resultados apareceram. Não sei se o facto de o "i" ter tomado as pessoas mais distantes, por estarem mais afastadas, as pontas estavam extremadas, não havia grandes hipóteses de falar – se estivessem aos berros, isso dava muito nas vistas -, a verdade é que os resultados apareceram. * Não estou a dizer que foi uma consequência do "i", mas a verdade é que tudo, em si, toda essa transformação que se processou no terreno levou a que os resultados aparecessem.	<i>Mudanças de lay-out das máquinas</i>
* ...achou por bem que não se sentia capaz. * ...GAP Líderes que gostariam de deixar de ser GAP Líderes.	<i>Rejeição do papel de GAP Líder</i>
* ...com as outras pessoas que tinha lá, não tinha eu a confiança suficiente para lhes atribuir a responsabilidade que eu acho que tem de ter uma GAP Líder. * Eu tenho lá uma pessoa que se ofereceu, não directamente, mas eu preferi não lhe dar grande... * ...nem todas conseguem desempenhar essa função. * ...há pessoas que, por mais que aprendam, têm características próprias que, na minha opinião, não dão para GAP Líderes.	<i>Operadoras sem perfil para GAP Líderes</i>
* ...conseguir levar uma equipa ao lado dela para um fim, para um objectivo, que é o objectivo da fábrica.	<i>Objectivos da empresa</i>
* ...iria criar uma autonomia ainda maior a toda a gente. Todas elas se sentiriam com uma importância maior do que a que já têm. * ...seria uma forma de mostrar mais alguma coisa do que aquilo que lhes permite, neste momento, estar numa máquina e mostrar só a costura e a qualidade. * ...e ser GAP Líder pode permitir mostrar outras coisas e abrir-lhe outros horizontes.	<i>Rotatividade da GAP Líder</i>
* Penso que, neste momento, umas têm oportunidade de ser GAP Líderes, outras poderão ter, a seu tempo, essa oportunidade. * Pode ser um alargamento, devido a mais um projecto, ou o pedido aumentar muito e, aí, há necessidade de criar um novo GAP.	<i>Oportunidades para ser GAP Líder</i>

Neste discurso é frequentemente utilizada a palavra equipa para designar o conjunto dos GAP's supervisionados pelo entrevistado. A utilização dessa palavra só faz, teoricamente, sentido se - de acordo com Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992) – estiver presente a noção de um objectivo ou missão valiosos para todos os elementos dos vários grupos. Neste caso, pensamos que o entrevistado se refere aos objectivos da empresa, e aos objectivos da Unidade de

Produção a que pertencem os grupos de trabalho que supervisiona. Por isso é frequente aludir à “sua equipa” e aos “seus GAP's”.

A entrevista permite ainda verificar que, na percepção do sujeito, aumentou fortemente o espírito de equipa, depois de terem sido instituídos os grupos autónomos. E esse espírito de equipa é, nas suas palavras, consequência, “de um espírito de trabalho” que se construiu a partir das pequenas células de produção, e da autonomia que a empresa lhes concedeu.

O entrevistado 2b denota total confiança nas suas equipas de trabalho, nomeadamente no que respeita à consecução dos objectivos superiormente fixados.

Em termos de intervenção directa nos grupos, no caso de desvio aos objectivos traçados, este actor demonstra uma tendência para o exercício do papel de coach de equipas que lhe está atribuído, ao afirmar: “Eu quando tenho de chamar à atenção, chamo, mas sempre a tentar provar os aspectos positivos e aprender com erros”.

Na mesma linha do entrevistado anterior, o GAP Modelo também é percebido como sendo uma equipa muito forte, “capaz de tomar qualquer decisão”. No entanto, é reconhecido pelo sujeito que há algumas limitações à autonomia nos grupos, em geral, na medida em que os operadores não participam na fixação dos objectivos.

As relações com as equipas são, no seu entender, desenroladas num âmbito de “conjunto”, sendo que a palavra “conjunto” transcreve o seu recurso às GAP Líderes – não à equipa no seu todo - para lhes fazer passar as mensagens. No entanto, alude à possibilidade das costureiras o abordarem directamente, sempre que necessário.

No que toca às questões sociais, o entrevistado vivencia a coesão dos grupos como algo que decorre da existência de laços afectivos, baseados na constituição fixa dos grupos. Tais laços estendem-se às dimensões informais do relacionamento.

São também abordados os aspectos que têm a ver com o desempenho de tarefas para além do trabalho nas máquinas. Na opinião do entrevistado, o desempenho daquelas tarefas é um motivo gerador de “prazer profissional”.

Quanto à temática da liderança dos grupos de trabalho, o entrevistado valoriza o papel que as características de personalidade desempenha no exercício eficaz da função GAP Líder. Para ele, a GAP Líder é alguém que possui uma predisposição para o trabalho, uma forma adequada de envolver a equipa, que sabe “levar a

equipa”. Assim, não reconhecendo estas qualidades numa costureira, assume que dificilmente lhes confere confiança para o exercício da liderança de um grupo.

Quando confrontado com a possibilidade de o papel de GAP Líder poder vir a ser rotativo, o entrevistado acha que isso iria “criar uma autonomia ainda maior para toda a gente”.

7.2.1.3. Entrevista 2c

Na Tabela 4.9 são diferenciadas as categorias descritivas às quais foram atribuídas as unidades de análise da entrevista 2c. Trata-se de um Operador pertencente ao GAP Modelo.

Tabela 4.9. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 2 c

Unidade de análise	Categoria descritiva
* Sim, considero [haver um bom nível de autonomia no seu grupo].	<i>Autonomia dos GAP's</i>
*...problemas de Corte, que o Supervisor tem que vir.	<i>Supervisor intervém no GAP</i>
* Isso acontece, às vezes. * Se estiver o Supervisor, ou outra pessoa assim mais alta, ficamos mais acanhadas.	<i>Mudar a conduta na presença do Supervisor</i>
* ...meter uma piadita, qualquer coisa para animar, a gente diz.	<i>Conciliar diálogo e trabalho</i>
* Também depende do pedido do cliente.	<i>Necessidades dos clientes</i>
* ...eles sabem o que é que a gente faz num dia, porque eles tiram os tempos.	<i>Gerir o tempo</i>
* Fazemos de manhã, é o autocontrolo, que a gente faz sempre. * Nós, geralmente, é sempre o autocontrolo, porque achamos que é importante, e temos algumas rejeições e debatemos sobre isso.	<i>Reuniões da equipa</i>
* ...é o autocontrolo, que a gente faz sempre. * Nós, geralmente, é sempre o autocontrolo, porque achamos que é importante, e temos algumas rejeições [de peças produzidas] e debatemos sobre isso.	<i>Funcionar com autocontrolo</i>
* Em termos de costureiras, começámos a saber lidar com as situações, com um novo problema de costura... * Sim, porque, mesmo em termos de operações, ou de costuras, em si, mesmo pessoalmente, as pessoas começam-se a conhecer e a saber lidar com as situações.	<i>Progressos do GAP</i>
* ...se estivermos sempre com as mesmas.	<i>Constituição fixa da equipa</i>
* ...se estiver sempre a trocar é...	<i>Alterações no GAP</i>
* ...depois, quando falta uma, e que esteja a colocar fibras – ainda hoje aconteceu isso, a pessoa teve que faltar – e há sempre ali uma coisinha... Que sai o trabalho, mas já não é com aquela força com que deveria sair. Porque não temos a prática.	<i>Menos experiência, menos ritmo</i>
* Mas trocar de máquina, não.	<i>Trabalhar na mesma máquina</i>
* Mas, derivado, depois, ao ter mais responsabilidade, ao ter que responder a certos problemas que possam criar-se no GAP... Se calhar, há pessoas que não querem.	<i>Rejeição da policompetência</i>

* Eu acho que já vai do ritmo da pessoa, da maneira de ser da pessoa.	<i>Diferenças de desempenho individual</i>
* ...as outras tentam acompanhar o ritmo, porque, senão, não resulta.	<i>Ritmo de trabalho do GAP Modelo</i>
* ...ou porque uma máquina avariou...	<i>Problemas de ferramentas / máquinas</i>
* Nós não temos atingido, só pelas avarias.	<i>Não consecução dos objectivos</i>
* Os problemas de costura, nós tentamos fazer melhor ou, então, ver no que é que a gente está a errar.	<i>Correcções ao desempenho</i>
* Não noto individualismo. Até falamos, assim, um bocadinho acerca disso. Pode haver uma pessoa que venha um bocadinho em baixo, ou que tenha um problema – porque dormiu mal, de noite, assim esse tipo de coisas -, e a gente tenta...E, se pudermos fazer mais qualquer coisa, cooperar.	<i>Inexistência de individualismo no GAP</i>
* Colabora-se muito umas com as outras. * ...sem isso [ajuda mútua], o trabalho não sai com aquela vontade.	<i>Entreajuda na equipa</i>
* ...sem isso [espírito de equipa], o trabalho não sai com aquela vontade. * Temos [espírito de equipa].	<i>Espírito de equipa</i>
* ...já se conhece o ritmo da outra pessoa e sabe-se o que é que se pode contar, ali. Mesmo que a pessoa tenha um percalço, a gente sabe que, se calhar, consegue dar a volta.	<i>Vantagens da constituição fixa da equipa</i>
* Mudar aquilo, de forma a não ter que me esticar tanto. * Quando eles modificaram, a gente falou que não ficou muito bem, mas, pronto. Mas não conseguiram arranjar outra solução.	<i>Mudanças de layout das máquinas</i>
* Porque acho que me estico muito, e isso começa-me a cansar mais.	<i>Aspectos ergonómicos</i>
* Acho que ia a andar umas a remar, umas para cada lado. * Porque um líder consegue sempre juntar as pessoas, cativá-las para o mesmo objectivo. E, se for, assim, cada uma para seu lado, não sei...	<i>GAP sem líder</i>
* Eu acho que já depende da personalidade da pessoa. * ...acho que não tenho aquela personalidade. * Tem de ser autoconfiante, ter confiança naquilo que faz, e saber comunicar bem com as pessoas. Quando há um problema, saber-lhe dar a volta. Acho que isso é importante.	<i>Características de liderança da GAP Líder</i>
* Acho que saber lidar com as pessoas, acho que isso é importante.	<i>Relacionamento entre colegas</i>
* ...há GAP Líderes que eu não considero assim muito boas.	<i>Diferenças de desempenho entre GAP Líderes</i>
* P'ra aí de meio ano. E sempre com as mesmas costureiras, sempre com as mesmas pessoas no GAP, porque, senão, acho que...	<i>Imaginar o GAP com liderança rotativa</i>
* Eu acho que não me ia adaptar bem, mas... se calhar, não sei.	<i>Não se ver no papel de GAP Líder</i>
* Conheço algumas que têm que desistir, porque o GAP muda... Ou, então, o Supervisor tem que optar...Tem duas, no caso de uma junção de GAP's, para fazer um trabalho que vem, e uma tem de que desistir, ou o Supervisor escolhe ou a própria pessoa tem que desistir. * ...eu acho que a que desiste, acho que não fica assim muito contente. Se calhar, depois, vai estar sempre a reparar no que a outra... Nos pontos fracos, ou isso.	<i>Deixar de ser GAP Líder</i>

O sujeito entrevistado considera que existe um bom nível de autonomia no seu grupo, mas refere que quando há problemas no corte das peças (provenientes doutra unidade dentro da fábrica), o Supervisor tem que intervir para tomar decisões.

As relações hierárquicas são vivenciadas com um sentimento de alguma retracção, pois o entrevistado afirma, a certo ponto: "Se estiver o Supervisor, ou outra pessoa mais alta, ficamos mais acanhadas".

As necessidades dos clientes constituem, na sua opinião, a base do trabalho efectuado no seu grupo.

Quanto aos problemas de qualidade, é-nos dito na entrevista que a própria equipa reúne e debate a razão de existirem rejeições. Isto está ligado, de certa forma, ao conhecimento mútuo dentro do GAP Modelo, o qual gerou, na perspectiva do sujeito, a possibilidade de "saber lidar com as situações".

Os aspectos técnicos estão, neste discurso, relacionados com a experiência numa determinada tarefa. A prática, é para o entrevistado, uma garantia de maior ritmo de trabalho. Mas acrescenta que a maneira de ser dum pessoa pode determinar as diferenças de ritmo no desempenho das tarefas. No entanto, sublinha que, no GAP Modelo, todas as costureiras têm de estar predispostas a acompanhar um certo ritmo de produção, sob pena de virem a comprometer a prossecução dos objectivos. Ainda no âmbito dos aspectos técnicos, é salientado pelo entrevistado que os objectivos de produtividade só não são atingidos devido às avarias nas ocorridas nas máquinas.

No plano social, a entreaajuda na equipa de trabalho é fundamentada na colaboração mútua e no espírito de equipa.

Quando aludiu à liderança dos GAP's, o entrevistado revelou que não se considera detentor de uma personalidade compatível com o exercício de tal função. Em sua opinião, a GAP Líder tem de ser autoconfiante e "quando há um problema, saber dar-lhe a volta". A sua posição face à hipótese de um GAP trabalhar sem líder revela incredulidade face ao seu bom funcionamento.

7.2.1.4. Entrevista 2d

A categorização resultante leitura da entrevista 2d consta na Tabela 4.10. Desta feita, foi entrevistada uma GAP Líder (do GAP Modelo).

Tabela 4.10. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 2d

Unidade de análise	Categoria descritiva
Sim, tem [bom nível de autonomia no GAP].	<i>Autonomia dos GAP's</i>
* Porque existe uma certa organização e responsabilidade e um bom desempenho.	<i>Consequências da autonomia dos GAP's</i>
* Eu, pelo menos, posso dizer que tenho [poder de decisão]. * ...eu decido, mas quando é coisas que tenho de ser eu, mesmo, a decidir. * ...na ausência dele, tenho que ser eu. * Eu própria faço da melhor forma, se ele não estiver.	<i>GAP Líder decide</i>
* Quando é outras coisas, pergunto: "Vocês concordam?" * Só quando eu achar que determinada costureira possa fazer uma determinada tarefa, então, aí, eu pergunto essa opinião. "Olha, não seria melhor se nós fizéssemos assim?" E, então, vamos experimentar. Pôr essa ideia em prática.	<i>GAP Líder consulta as colegas</i>
* Há certas situações em que tem mesmo que ser o Supervisor.	<i>Supervisor intervém no GAP</i>
* É muito importante que o GAP não esteja parado. * Nós, aí, se não tivermos material à mão para começamos o trabalho, temos que parar, para ir buscar outro trabalho. Portanto, nós tentamos não perder muito tempo... Só se não houvesse mais trabalho nenhum... Nós temos muitas referências de trabalho. Se parou um, tentamos meter outro.	<i>Evitar paragens do GAP</i>
* Pode acontecer, quando existem peças mal cortadas, vindas do Corte.	<i>Paragem do GAP</i>
* As colegas com quem eu trabalho, não. Elas mantêm o mesmo comportamento.	<i>Manter a conduta na ausência do Supervisor</i>
* No início, quando vamos iniciar um trabalho e, depois, os objectivos são bastante altos e nós ainda estamos naquele início, não estamos muito à vontade com o trabalho.	<i>Objectivos elevados</i>
* No início, quando vamos iniciar um trabalho e, depois, os objectivos são bastante altos e nós ainda estamos naquele início, não estamos muito à vontade com o trabalho, então, aí, sentimo-nos assim um bocadinho... * É assim: se nós vemos muito trabalho e não conseguimos atingir o objectivo... Porque aquilo é assim: leva meses, atingir aquele objectivo. * Nós nesses meses, achamos que não conseguimos, damos ali o nosso melhor, mas parece que não conseguimos. * Eu, pelo menos, sinto-me bastante mal. Quando uma máquina avariada, nós, nessa hora, se a máquina estiver bastante tempo avariada – dez minutos, quinze minutos -, já não vamos atingir o objectivo. * Mas, nós sentimos que a culpa não foi nossa. Mas, quando sentimos que a culpa é nossa, quando nos distraímos... Porque nós, muitas vezes, também perdemos o ritmo. Eu chego ao fim da hora, vou para apontar e, afinal, perdemos o ritmo. Isto é humano. * As pessoas pensam: "Estou aqui a trabalhar, a trabalhar e não consegui, nesta hora, atingir o objectivo. Como é que eu consegui perder o ritmo?" * Porque, quando falta alguma pessoa, e o Supervisor vai buscar alguém, nós, aí, não conseguimos atingir o objectivo. * ...se nós não estamos a cumprir o objectivo...	<i>Não consecução dos objectivos</i>
* Então sentimo-nos assim um bocadinho... E isso também desmotiva.	<i>Frustração por não atingir os objectivos</i>
* Mas, depois, ao fim desse tempo, nós atingimos. Por exemplo, nós, neste momento, estamos a atingir o objectivo. * ...metem esses objectivos altos para que a gente os tente alcançar, e é o que nós estamos agora a fazer. * Porque nós queremos alcançar aquele objectivo e tentamos... * Somos uma equipa de sucesso...	<i>Consecução dos objectivos</i>

* Mas também é preciso haver ali aquela organização, aquele método.	<i>Planeamento das tarefas</i>
* Mas também é preciso haver ali aquela organização, aquele método.	<i>Organizar para alcançar objectivos</i>
* ...é como se fôssemos umas máquinas a trabalhar. Não podemos perder tempo nenhum.	<i>Operador como máquina</i>
* "Olhem, isto deu tantas peças por hora." * Eles metem lá esses tempos, metem lá o objectivo mediante aquilo. * ...metem esses objectivos altos para que a gente os tente alcançar, e é o que nós estamos agora a fazer.	<i>Objectivos fixados fora da equipa</i>
* Cai-nos uma tesoura ao chão, cai-nos uma esferográfica, a linha desenfia da máquina. Isso são tudo perdas de tempo que eles não contabilizam. * Não perdemos tempo. As idas à casa de banho, é só ir nos intervalos. Isto no meu grupo. * Eu sou assim, é não perder tempo, e nunca foi preciso ir dizer às minhas colegas. "Vamos fazer isto."	<i>Gerir o tempo</i>
* Nós, muitas vezes, esquecemos que estamos ali a trabalhar na GAP Modelo. * Eu digo que, lá por estar escrito "GAP Modelo", interfere um pouco, porque nós, também sentimos que temos que ser modelos. * E é o que faz de nós, também, termos algum sucesso. * Em todos os sentidos: na qualidade e na quantidade.	<i>Trabalhar no GAP Modelo</i>
* Porque elas também vêem o exemplo que têm, e depois tentam.	<i>GAP Líder dá o exemplo</i>
*...qualquer uma delas não gosta de ficar atrás de ninguém.	<i>Competição entre colegas</i>
* Fazemos a TOP 5, que é, assim, muito breve. * ...falamos sobre o autocontrolo, portanto, qualidade... * ...e falamos do dia anterior – do PPH. * ...Se houver algum defeito que chegue ao controlo final, ou seja, haja uma peça que, por qualquer motivo, esteja mal costurada, claro que reunimos. Mas aquilo é muito breve. Chamamos todas: "Olhem, está a acontecer isto."	<i>Reuniões da equipa</i>
* E a pessoa da qualidade diz que há um defeito, e nós, lá, nesse momento, a trabalhar umas com as outras, já comentamos. Portanto, ao longo do dia, também não é preciso estar a fazer a reunião, porque nós, ao longo do dia vamos falando dos problemas. * Se houver algum defeito que chegue ao controlo final, ou seja, haja uma peça que, por qualquer motivo, esteja mal costurada, claro que reunimos. Mas aquilo é muito breve. Chamamos todas: "Olhem, está a acontecer isto."	<i>Resolver problemas de qualidade</i>
* E a pessoa da qualidade diz que há um defeito, e nós, lá, nesse momento, a trabalhar umas com as outras, já comentamos. Portanto, ao longo do dia, também não é preciso estar a fazer a reunião, porque nós, ao longo do dia, vamos falando dos problemas.	<i>Progressos do GAP</i>
* ...as pessoas começaram-se a conhecer melhor, comecei a falar, a dar o meu ponto de vista.	<i>Progressos nas relações sociais dos GAP's</i>
* Neste momento eles estão a ser muito, muito exigentes. É mesmo tolerância zero.	<i>Exigências da qualidade</i>
* Porque, muitas vezes, acontece que falta uma pessoa, e a outra tem de fazer o trabalho dela.	<i>Vantagens da polivalência</i>
* Eu já tentei ensinar aquelas coisas que - para mim, acho que aquilo é mesmo fácil -, e elas: "Ah...". * Mas, havia muitas que, de certeza, iam recusar. * Elas, é um pouco assim, porque, muitas vezes, o que faz com que as pessoas não consigam, é elas dizerem, logo à partida: "Ai, eu não consigo, eu não consigo". * E, elas sabem, perfeitamente, que elas têm que dar mais delas próprias.	<i>Relutância face à policompetência</i>

<p>* Elas também não têm necessidade de aprender isso. Porque o trabalho delas, também não lhes permite.</p> <p>* ...porque elas limitam-se ao trabalho de máquina. E também não lhes sobra tempo para mais nada.</p>	<i>Não ter tempo para a policompetência</i>
<p>* Ali, no meu grupo, neste preciso momento, acho que as pessoas estão motivadas e fazem um bom desempenho.</p>	<i>Motivação e desempenho</i>
<p>* ...quando surgem defeitos...</p>	<i>Erros da equipa</i>
<p>* ...quando surgem problemas de defeitos, isso desmotiva um pouco.</p> <p>* Isso é um dos motivos para a desmotivação.</p>	<i>Causas de desmotivação</i>
<p>* ...quando surge problemas de defeitos, isso desmotiva um pouco; e isso faz com que a pessoa ande mais devagar, e tenha medo.</p> <p>* ...já aconteceu que vêm trazer-nos uma notícia, sobre qualquer coisa da fábrica. Nós, há aqueles dois minutos que comentamos, e depois há aí uma perda.</p> <p>* As pessoas pensam: "Estou aqui a trabalhar, a trabalhar e não consegui, nesta hora, atingir o objectivo. Como é que eu consegui perder o ritmo?". E basta uma perder, a primeira – a do primeiro posto - perder o ritmo, que as outras, sem se aperceberem, começam a andar ao ritmo dela. Mas, também é humano, não é?</p>	<i>Diminuir o ritmo de trabalho</i>
<p>* ...eu tenho a Fulana e a Sicrana que já estão comigo desde o início de eu ser GAP Líder.</p> <p>* Ficam sempre aquelas melhores, as mais produtivas.</p> <p>* Eu, por exemplo, não gostava de ver mudadas as operadoras que lá estão no meu GAP.</p>	<i>Constituição fixa da equipa</i>
<p>* E, depois, vão saindo, vão entrando...</p> <p>* ...quando falta uma pessoa, e o Supervisor vai buscar alguém...</p>	<i>Alterações no GAP</i>
<p>* Eram costureiras, mas estavam habituadas a um ritmo muito lento.</p>	<i>Período anterior aos GAP's</i>
<p>* Foi quando surgiram os GAP's e as GAP Líderes. E, então, aí, houve muita dificuldade...</p>	<i>Período pós-GAP's</i>
<p>* E manter o ritmo durante oito horas seguidas, também é assim um bocado complicado.</p> <p>* E é o que faz de nós, também, termos algum sucesso. É sabermos manter o ritmo das seis horas às duas e meia da tarde. E sempre o mesmo ritmo, porque aquele trabalho tem de sair, ali, certinho, de hora a hora. E isso é muito importante.</p>	<i>Manter o ritmo de trabalho</i>
<p>* ...se a máquina estiver bastante tempo avariada...</p>	<i>Problemas de ferramentas / máquinas</i>
<p>* ...se nós não estamos a cumprir o objectivo, eles vêm perguntar a quem? Às GAP Líderes. A GAP Líder é que tem que responder. Não vão perguntar a outra pessoa. E nem toda a gente quer ter...</p> <p>* A GAP Líder é que tem de responder.</p>	<i>Responsabilidades da GAP Líder</i>
<p>* Eu não sou pessoa de dizer: "Olhem, vamos andar mais depressa, porque estamos atrasadas." Porque isso, muitas vezes, cai mal. A minha táctica é fazer o máximo possível e meter lá. E ela: "Ah, o que é que te deu, agora?" É uma brincadeira.</p>	<i>GAP Líder faz aumentar o ritmo</i>
<p>* Ai, nós todas temos um bom sentido de humor.</p>	<i>Sentido de humor no grupo</i>
<p>* ...por termos esse espírito.</p>	<i>Espírito de equipa</i>
<p>* ...aparece uma rejeição de fora, de uma determinada pessoa, por exemplo da pessoa que está a meter os perfis nas capas, e a pessoa vai-se, assim, um bocadinho abaixo - porque tanto pode aparecer um, como pode aparecer vinte. A pessoa fica desmotivada e, então, digolhe: "Ai, não te preocupes, tanto faz estares a trabalhar depressa como a trabalhar devagar, nós somos humanos. Não faz mal, é mais um..."</p>	<i>Relacionamento entre colegas</i>
<p>* E depois acabamos por começar a entrar assim numa certa brincadeira e...</p>	<i>Manter a equipa motivada</i>

* Ele também diz que é muito difícil meter alguém que consiga trabalhar ao mesmo ritmo.	<i>Ritmo de trabalho do GAP Modelo</i>
* Vê-se muitas pessoas que foram escolhidas para GAP Líderes, mas não aguentaram a pressão e tiveram que sair.	<i>Deixar de ser GAP Líder</i>
* Acho que não funcionava [GAP sem Líder]. * Porque é necessário ter ali alguém a gerir. Porque, senão, uma fazia uma coisa, outra fazia outra. Uma queria fazer uma coisa, outra queria fazer outra. Tem que haver ali uma organização. E, sem GAP Líder, acho que não funcionava. É como se andasse ali tudo à volta.	<i>Rejeição do GAP sem Líder</i>
* Porque não? Eu acho que sim, mas... * Isso seria bom. * Para que as pessoas pudessem avaliar quanto custa ser GAP Líder. * Podia ser um mês. Acho que era bom, mesmo para elas saberem, e para nós descansarmos também um pouco. Era uma boa ideia.	<i>Imaginar o GAP com liderança rotativa</i>
* ...eu sei que havia pessoas que queriam ser e não foram escolhidas.	<i>Não ser escolhida para GAP Líder</i>

A percepção do entrevistado 2d revela-nos a presença de um poder efectivo de decisão, nomeadamente na ausência do Supervisor, assim assumindo que o seu GAP tem um bom nível de autonomia.

No discurso deste actor surge a menção expressa à participação dos colegas de equipa (“pergunto: vocês concordam?”).

Ao nível das operações de produção, há uma intenção de nunca vir a registar-se uma paragem de laboração no GAP. Esta situação, nas palavras do entrevistado, só poderá acontecer se existirem peças mal cortadas (pelo fornecedor interno – Unidade de Corte). Ainda neste âmbito, é referido que o ritmo de trabalho pode estar um pouco comprometido em situações referentes à produção de um novo produto (“não estamos muito à vontade com o trabalho”).

O método e a organização das tarefas constituem dois aspectos que, na óptica do entrevistado, garantem a base da consecução dos objectivos. Mas, logo a seguir, é mencionado o forte ritmo de produção a que estão sujeitas as costureiras (“...é como se fôssemos umas máquinas a trabalhar”).

A questão do trabalho desempenhado no GAP Modelo leva o entrevistado a sentir-se, ele próprio, como um modelo (“Porque elas – as colegas - vêem o exemplo que têm,”), pensando igualmente que as suas colegas também funcionam como exemplo perante os outros GAP’s. O sujeito denota uma consciência vincada de que o seu grupo tem de ser modelar na qualidade e na quantidade produzida.

Relativamente às reuniões da equipa, transparece no seu discurso, uma preocupação de o grupo não despender muito tempo na realização das mesmas.

Assim, é referido que a análise de alguns defeitos pode ser comentada pelo grupo no decurso da laboração activa nas máquinas, para que não se perca tempo.

A aprendizagem de tarefas extrínsecas à costura (e.g., administrativas) é, no parecer do entrevistado, recusada pelas colegas, devido à falta de motivação e à carência de tempo para o efeito. No entanto, é sublinhada a elevada motivação das operadoras para obterem um bom desempenho na máquina respectiva. Os problemas relacionados com defeitos, constituem, a seu ver, um foco de desmotivação, gerando um ritmo de trabalho mais lento, a fim de precaver novos defeitos.

O seu papel de GAP Líder é chamado à colação, quando refere o seu modo de lidar com erros das costureiras, suas colegas (“nós somos humanos”). Isto – lidar com os erros do grupo – constitui, para si, uma das razões de ser da função de GAP Líder, e o entrevistado não concebe o GAP sem a existência de uma liderança formal. No entanto, é permeável à possibilidade de o GAP possuir um tipo de liderança rotativo. Esta opinião está apoiada, todavia, numa razão de cariz individualista (“Para que as pessoas pudessem avaliar quanto custa ser GAP Líder”).

7.2.2. Aspectos relevantes para o contexto da empresa

Das entrevistas levadas a efeito no Caso 2 ressalta, desde logo, a figura do Supervisor como *coach* das GAP Líderes. Estas, por sua vez, têm de assumir um verdadeiro papel de liderança do grupo, o qual se apresenta, por norma, com uma composição constante. Por outro lado, as GAP Líderes são escolhidas tendo em vista o enquadramento das suas características de personalidade nas especificidades de cada grupo de trabalho.

A fixação de objectivos para cada grupo resulta de uma parceria estabelecida entre o Supervisor e a respectiva GAP Líder, não obstante as metas serem planeadas pelo Responsável de Unidade Autónoma de Produção.

Nesta empresa a polivalência, mais do que a policompetência, é um desígnio permanente, incentivando-se a formação cruzada entre costureiras.

A composição fixa dos grupos de trabalho parece estar na base da existência de laços afectivos entre operadoras, gerando nos GAP's uma elevada coesão interna.

Também foi possível concluir que há pessoas que não se ajustam ao desempenho da função de GAP Líder, uma vez que este papel suscita uma forte atitude propulsora do ritmo e produtividade do grupo.

O discurso dos entrevistados permitiu perceber que existem diferenças entre os GAP's, no que respeita à capacidade de resolução de problemas. Essa capacidade atinge o seu expoente máximo no GAP Modelo, que se mostra capaz de tomar qualquer decisão operacional, tendo atingido um grau de autonomia muito relevante. O GAP Modelo dá-nos igualmente um exemplo de desenvolvimento grupal, ao nível da proficiência operativa nas máquinas, e nas relações afectivas entre as pessoas. Aqui, destaca-se a existência de competências de relacionamento humano na conduta da GAP Líder, facto que possui uma grande importância nos resultados atingidos por este grupo. Assim, os objectivos da equipa estão sempre à frente das necessidades individuais. A gestão eficaz do tempo e do espaço, aliada à responsabilidade e à organização, gera nas operadoras o sentimento de “costureira modelo”. No entanto, a função de GAP Líder no GAP Modelo implica uma certa pressão psicológica, devida ao grau acrescido de responsabilidade.

À semelhança do que acontece na empresa 1, também aqui os objectivos dos GAP's se encontram em estreita ligação com as necessidades dos clientes.

Em geral, nota-se uma tendência para o evitamento de aprendizagens relacionadas com a policompetência (tarefas para além daquelas que são realizadas nas máquinas), sendo que os entrevistados apontam a fuga às responsabilidades como a razão que leva as costureiras a não se envolverem nas aprendizagens referidas.

7.3. Entrevistas realizadas no Caso 3

7.3.1. Primeira categorização da informação

7.3.1.1. Entrevista 3a

A primeira entrevista realizada na empresa 3 tem como actor o Responsável de Produção da fábrica. A Tabela 4.11 mostra as categorias descritivas atribuídas às diversas unidades de análise que constam nesta entrevista.

Tabela 4.11. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 3 a

Unidade de análise	Categoria descritiva
<ul style="list-style-type: none"> * Nós o que fazemos é tentarmos, de alguma maneira, impulsionar as pessoas a participar. * A participar na vida da fábrica, a participar no que vai acontecendo, no que pode acontecer, no que podemos melhorar. * ...impulsionamos as pessoas a discutirem aqueles assuntos com os colegas, a ver o que podem fazer para melhorar determinada coisa, e acho que se cria um clima em que se pede a participação. 	<p><i>Empresa impulsiona participação</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * A autonomia tem vários níveis – estamos ainda só num ano e meio nesta abordagem das equipas autodirigidas, não podemos querer que elas tenham uma autonomia plena. * ...em que se pede a autonomia das pessoas para mudar... * ...não estava contemplado eles participarem. Acho num nível mais elevado, numa terceira fase de envolvimento, eles vão ser abordados. * ...acabam por resolver, eles próprios, os problemas que se vão levantando, tomar as decisões. Só elevam o problema ao nível seguinte quando têm dificuldades. * Não quer dizer que o que eles dissessem fosse a melhor solução. Porque eles ainda não estão num estágio de amadurecimento tal, que lhes permita reconhecer certas coisas. * Há um caminho a percorrer. 	<p><i>Vários níveis de autonomia</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...impulsionamos as pessoas a discutirem aqueles assuntos com os colegas, a ver o que podem fazer para melhorar determinada coisa ... 	<p><i>Comunicação na equipa</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Nisso, já têm autonomia completa. *...ações desse género já são completamente autónomas para eles. * Também na detecção de problemas... 	<p><i>Autonomia completa</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * É uma mudança em que as pessoas acabam por estar em degraus diferentes, para uma parceria. 	<p><i>Parceria com chefias</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...convencer alguém a mudar é difícil. * ...e é uma coisa que demora o seu tempo a mudar. 	<p><i>Mudar é difícil</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Tirámos nós partido e as próprias pessoas também. 	<p><i>Ganhos mútuos (empresa – operadores)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Nos anos anteriores, a preocupação das pessoas rodarem através dos vários postos tinha de ser do Line Leader. * ...as pessoas acabam por estar em degraus diferentes... * De início, as pessoas tinham mais tendência a afastar-se dos problemas: existia um problema, o problema não era delas; o problema era da equipa da manutenção ou do engenheiro de processo, ou meu...Porque eu é que não estava a dar a atenção devida ao problema, ou alguém não o estava a fazer. Quer dizer: o problema não era assumido como sendo dela. Era um problema que alguém tinha que resolver; ela só estava lá para operar a máquina e fazer o que dizia na instrução. * ...não tínhamos que ter cabeças pensantes, a cabeça podia estar desligada. A pessoa só tinha que fazer o que estava na instrução. E nós, durante dois anos, adoptámos esse sistema. * ...numa fase inicial, tínhamos gestão portuguesa misturada com gestão americana. Numa fase de arranque é difícil: não queremos ter cabeças pensantes, queremos cada pessoa no seu lugar, a fazer o que tem que fazer. * Enquanto dantes o primeiro ponto seria o turno. 	<p><i>Período anterior às equipas autodirigidas</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...neste momento, eles fazem isso automaticamente. Também definem se há pessoas que têm de receber formação numa determinada área, para a equipa se tornar mais flexível. * É uma mudança em que as pessoas acabam por estar em degraus diferentes, para uma parceria. * Entretanto, passámos, um bocado, desse estilo de gestão para as equipas autodirigidas. 	<p><i>Período pós-equipas autodirigidas</i></p>

<p>* ...agora é que é mais... Equipas e o turno. Acaba por ser dividido.</p>	
<p>* Também definem se há pessoas que têm de receber formação numa determinada área, para a equipa se tomar mais flexível.</p>	<p><i>Decisões da equipa</i></p>
<p>* Situações como, por exemplo, numa determinada área que as pessoas têm tendência a gostar menos, criaram mais equipas para ir para aquela área.</p>	
<p>* Há maior rotação, e acabam por estar lá menos tempo, enquanto antes estava a mesma equipa durante duas semanas.</p>	<p><i>Pouca rotação dos postos</i></p>
<p>* Por exemplo, num problema que se está a arrastar e o técnico não deu determinada atenção; algum problema de processo que se está a manter e não está a ser resolvido com a devida atenção; ou decisões que, às vezes, vêm de cima, e ele tem de intervir aí.</p>	<p><i>Intervenções do Line Leader</i></p>
<p>* ...às vezes, eles, na presença do Line Leader ficam nervosos. Não o demonstram, mas ficam.</p>	<p><i>Mudar o comportamento na presença do Line Leader</i></p>
<p>* Os objectivos, durante este primeiro ano e meio... Acho que não era importante atingir o objectivo; era importante saber que temos objectivos e vemos o que é que atingíamos. * Mas nunca ninguém forçou a atingir objectivos. * É uma coisa que colocámos nos gráficos, mas não é uma coisa que, durante este ano e meio, foi perseguida.</p>	<p><i>Não trabalhar sob a pressão dos objectivos</i></p>
<p>* As próprias equipas, curiosamente, é que se sentiam muito motivadas para atingir os objectivos. * Eles, no entanto, agarraram aquilo como um objectivo.</p>	<p><i>Equipas motivadas para os objectivos</i></p>
<p>* As equipas têm as reuniões matinais, para discutirem o dia anterior, os resultados que obtiveram, os problemas que ainda têm para resolver, se foram resolvidos, se não foram. * ...a divulgação da passagem de turno, discutirem novos problemas, propostas de melhoria, tudo o que eles quiserem. * Depois, temos as reuniões semanais, com os Facilitadores de cada uma das áreas. Com o intuito dessa reunião fazer o acompanhamento de acções. * Na reunião matinal é a reunião onde eles têm algum tempo para falar; para verem os problemas com a equipa, para darem as opiniões, para perceberem os problemas, verem as possíveis soluções, e verem o que têm para fazer. * A outra reunião – a semanal - é também uma reunião de passagem de informação em ambos os sentidos. Por exemplo, orientações da fábrica: "Vamos ter uma nova auditoria; vamos ter uma visita do cliente; vamos ter um novo objectivo; tomar esta direcção ou aquela.</p>	<p><i>Reuniões da equipa</i></p>
<p>* Competitividade existe sempre. * É mais dentro do mesmo processo, dentro do mesmo tipo de equipas.</p>	<p><i>Competição entre equipas</i></p>
<p>* ...houve uma altura em que o funcionamento era um bocado esse... * Como fábrica, espicaçávamos um bocado a competição entre turnos... * Nós sabemos que continuamos a ter que o fazer... Não existe, às vezes, outra maneira de se progredir que não seja o espicaçar da competição. Sem competição as coisas, às vezes, não funcionam.</p>	<p><i>Competitividade entre turnos</i></p>
<p>* ...nós acabámos por traduzir toda a informação, ou todos os resultados que as equipas obtêm, por intermédio de caras [símbolos]: o vermelho, ou o verde, ou o amarelo. Aquilo diz se atingiu, se não atingiu, ou superou.</p>	<p><i>Informar os resultados da equipa</i></p>
<p>* Em termos de vantagens, é mais fácil, porque as pessoas acabam por se conhecer, acabam por desenvolver projectos.</p>	<p><i>Vantagens da constituição fixa da equipa</i></p>

<p>* ...enquanto se as pessoas estiverem sempre a mudar não conseguem.</p> <p>* Por outro lado, mudando de pessoas, acaba por haver novas opiniões, também se ganha com isso.</p>	<p><i>Constituição variável da equipa</i></p>
<p>* As pessoas, se estiverem a falar estão desatentas.</p> <p>* Em certos postos, sim.</p> <p>* Há certos postos em que as pessoas podem, perfeitamente, estar a falar, e estão a trabalhar e a dar o mesmo resultado do que se não estivessem a falar. Outros não.</p> <p>* Se estiver a perguntar sempre, as pessoas dizem logo: “Ah, não...” Só perante uma falha, é que as pessoas – quando fazem a sua introspecção – é que reparam que, realmente, que se não estivessem a falar...</p>	<p><i>Falar tira a atenção</i></p>
<p>* Nalguns postos sim, noutros não.</p>	<p><i>Participação na decisão</i></p>
<p>* Acho que é um bocado difícil, porque tem que haver sempre um elo de comunicação.</p> <p>* Se não houvesse Facilitador, não funcionava mesmo. Assim, nós vamos ao Facilitador e dizemos: “Amanhã é preciso avisar isto”, e ele, no dia a seguir, transmite. Porque, senão, tinha de ir dizer a toda a gente.</p>	<p><i>Imaginar a equipa sem Facilitador</i></p>
<p>* Temos uma fábrica com pessoas novas, as que estão cá dentro já são pessoas bastante seleccionadas.</p>	<p><i>Operadores seleccionados</i></p>
<p>* A abordagem que tivemos foi de ter os Facilitadores das equipas rotativos de três em três meses – no ano passado era de dois em dois meses...</p> <p>* Porque achámos que ao fim de dois meses as pessoas estão num estado em que nós começamos a tirar proveito do estado em que elas estão.</p> <p>* As pessoas que foram Facilitadores viram que, ao fim de dois meses, já faziam aquilo com uma perna às costas, estavam mais envolvidas, sentiam-se realmente no auge, e, anteriormente, quando se sentiam no auge, a gente tirava-as daquela tarefa.</p>	<p><i>Frequência da rotatividade do papel de Facilitador</i></p>
<p>* Todos eles têm um potencial para fazer.</p> <p>* A hipótese de qualquer um aprender, de qualquer um vestir a camisola de Facilitador, é que acaba por ser o responsável pela equipa... A aprendizagem é muito mais rica, porque, às vezes vêem-se de um lado, às vezes vêem-se do outro.</p>	<p><i>Capacidade para assumir o papel de Facilitador</i></p>
<p>* A aprendizagem é muito mais rica, porque, às vezes, vêem-se de um lado, às vezes, vêem-se do outro.</p>	<p><i>Novas aprendizagens</i></p>

O sujeito entrevistado começa por colocar a tónica do seu discurso na questão da participação dos operadores na vida da fábrica. Tratando-se de um Responsável de Produção, há, da sua parte, uma intenção expressa em “impulsionar as pessoas a participar”.

A autonomia é aqui percebida como possuindo vários níveis, e o entrevistado considera que os colaboradores ainda não atingiram a autonomia plena. Por outro lado, as mudanças que estão ligadas ao processo de autonomia são vivenciadas pelo sujeito como um cenário que se deslocou de uma relação hierárquica clássica para uma relação de parceria entre chefias e operadores. É, porém, concebida a

intervenção unilateral do Line Leader, sempre que algum problema “se está a arrastar”.

Em termos técnicos, é mencionado o facto de os próprios operadores definirem quem, nas suas equipas, deverá ser alvo de formação específica, “para a equipa se tornar mais flexível”. Esta flexibilidade tem a ver, obviamente, com a polivalência dentro do grupo de trabalho. Neste contexto é assumido que há postos de trabalho que são menos investidos pelos operadores, tendo sido criado um sistema de rotação penta-semanal nessas tarefas.

Os objectivos colocados às equipas são interpretados mais como um guia orientador do que como uma imposição aos operadores (“nunca ninguém forçou a atingir os objectivos”). Contudo, o entrevistado diz-nos que são as próprias equipas a manifestarem um nível de motivação relevante face à consecução dos objectivos.

A competitividade é percebida pelo sujeito como algo que tende a ocorrer entre as equipas que laboram no mesmo processo técnico. E há da sua parte uma concordância com este tipo de competição, a qual começou por se verificar entre turnos diferentes, e foi, inicialmente, espicaçada pelas chefias.

Também é denotada uma certa concordância com a constituição fixa das equipas, porque, nas suas palavras, “as pessoas acabam por se conhecer, acabam por desenvolver projectos”.

Ao nível do subsistema social, o entrevistado vê o diálogo entre operadores, durante a laboração, como sendo – pelo menos em certos postos - uma conduta prejudicial à obtenção de resultados eficazes.

Finalmente, a sua opinião face à existência de uma equipa sem Facilitador é de discordância, especialmente no que concerne aos problemas de comunicação descendente que um tal cenário poderia criar.

7.3.1.2. Entrevista 3b

Desta vez entrevistámos um Line Leader da empresa 3. Na Tabela 4.12 estão categorizadas as unidades de análise que diferenciámos no corpo discursivo da entrevista 3b.

Tabela 4.12. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 3b

Unidade de análise	Categoria descritiva
* Só se eles tiverem alguma dúvida...	<i>Intervenções da Line Leader</i>
* Em relação a mudar materiais, sou eu que dou a última palavra.	<i>Decisões da Line Leader</i>
* ...reúno com os Facilitadores e digo: "Olhem, hoje é necessário fazer isto e isto e isto". * ...quando estou com os Facilitadores, às sete e cinco, mais ou menos, eu digo-lhes: "Eu preciso disto e daquilo, para conseguirmos o objectivo."	<i>Reuniões da Line Leader com os Facilitadores</i>
* ...A nível de mudar produtos e essas coisas assim, porque eles também têm uma noção do que é que é mesmo necessário. * Dava, e até dava mais [liberdade de acção]. É uma questão de eles se envolverem um bocadinho mais. * ...eu acho que já estamos a começar a fazer isso. * ...Eu acho que ainda podem ter mais alguma autonomia.	<i>Mais liberdade de acção para a equipa</i>
* ...e digo: "Olhem, hoje é necessário fazer isto..." * ...eu digo-lhes: "Eu preciso disto e daquilo, para conseguirmos o objectivo".	<i>Transmissão de objectivos à equipa</i>
* Eles sabem qual é o objectivo final. * ...o nosso objectivo nunca pode ser definido pelos operadores, porque não têm conhecimento daquilo que o nosso cliente necessita. * ...mantém [a produtividade]. * ...para poderem avançar mais um bocadinho nos objectivos deles... * "Eu preciso de xis de A, B, e por aí fora, antes das oito horas de trabalho..." * ...eles sabem o objectivo, quer daquela equipa, quer da outra...	<i>Objectivos diários</i>
* ...se o objectivo é cumprido...	<i>Consecução dos objectivos</i>
* Tenho medo que falhe alguma coisa. Tenho medo que falhe o objectivo no final, porque, nós interessa-nos é motores embalados, e se, atrás não correr muito bem, à frente também não se faz.	<i>Não conceder mais autonomia à equipa</i>
* Eles estão a reagir bem, porque eles gostam de autonomia.	<i>Operadores reagem à autonomia</i>
* Eles gostam que dêem valor ao trabalho deles. * Eu acho que eles reagem muito melhor quando eu pergunto, porque eu sinto que eles estão a achar que eu lhes estou a dar importância.	<i>Valorizar os operadores</i>
* Uma grande parte deles consegue.	<i>Resolver problemas autonomamente</i>
* Eu acho que eles, a nível de qualidade do produto têm dificuldades. * ...e nós vamos fazer alertas para aquele problema, para que não volte a acontecer. * Vamos tentar ver de onde é que ele veio, o que é que aconteceu, e falar com o operador, porque nós sabemos quem é que os faz. Falamos com os operadores, não para os intimidar, mas sim para tentar ver de onde é que vem o problema e como é que ele aconteceu, para não voltarmos a correr o mesmo risco e, a partir daí, todas as equipas são alertadas para aquele problema.	<i>Problemas de qualidade</i>
* Além de ter que intervir eu, eu tenho de fazer intervir outras pessoas: os engenheiros do processo.	<i>Engenheiros do processo intervêm</i>
* ...desde que a gente os mantenha motivados. * ... e está toda motivada para o mesmo lado...	<i>Manter a equipa motivada</i>
* Temos mesmo que andar. Nem que tenha que ir eu para lá e ajudar-vos e...	<i>Incentivar o ritmo</i>

<p>* Eu acho que eles não mudam.</p>	<p><i>Manter o comportamento na ausência da Line Leader</i></p>
<p>* ...são eles que decidem. * ...eles gostam de autonomia. * ...eles são muito mais responsáveis agora.</p>	<p><i>Responsabilidade e autonomia</i></p>
<p>* ...temos que planejar os nossos objectivos mediante as necessidades deles. * ...o nosso objectivo nunca pode ser definido pelos operadores, porque não têm conhecimento daquilo que o nosso cliente necessita. Eu própria não tenho. * Eu recebo o objectivo do meu chefe. O meu chefe está mais ligado às compras, ou às vendas, e quando ele recebe o objectivo, ele recebe para três ou quatro meses e ele é que vai fazendo os objectivos para poder, no final, ter o que o nosso cliente precisa, para nunca falharmos com as encomendas.</p>	<p><i>Objectivos em função das necessidades dos clientes</i></p>
<p>* ...a pessoa que está na máquina “xis” tem muito tempo vago. Ela própria diz: “Sempre que eu puder, e tiver a linha cheia, eu vou ajudar a minha colega”. * A pessoa que está nos robots faz a mesma coisa: vai lá dar uma ajuda. E a menina das matérias-primas, também. * ...dividimos o trabalho de uma pessoa por três ou quatro.</p>	<p><i>Entreajuda na equipa</i></p>
<p>* Desde que as equipas estejam completas, desde que elas estejam motivadas. Várias coisas: condições, ambiente... Tudo.</p>	<p><i>Consecução dos objectivos</i></p>
<p>* Depois, os Facilitadores vão para os lugares deles, vão reunir com a equipa deles. E vão falar sobre qualidade, vão falar sobre tudo o que eles acharem que é necessário para poderem avançar mais um bocadinho nos objectivos deles e nas coisas que eles têm planeadas. * ...reuniões semanais, que é com o Responsável de Produção – que é o meu chefe –, eu, um elemento dos Recursos Humanos, o Engenheiro da Qualidade, o Line Leader do turno da tarde, e o Engenheiro da Manutenção, e os Facilitadores dessa semana. * ...nós tivemos uma reunião para alinhar algumas coisas que não estavam tão bem alinhadas... * E fiz uma reunião de esclarecimento e de abordagem de alguns temas. Foi na cantina, às sete da manhã. Eram sessenta e tal pessoas... * Todos os dias, quando começam a reunião...</p>	<p><i>Reuniões da equipa</i></p>
<p>* Têm os quadros, têm lá as rejeições, temas que eles podem pegar para melhorar.</p>	<p><i>Informação sobre a qualidade atingida</i></p>
<p>* Agora é três meses. * ...achavam que dois meses era pouco; que quando já estavam entrosados é que saíam, e que não conseguiam fazer grande trabalho e, então, pediram para que o prazo fosse alargado para três meses em vez de dois. * Entraram agora outros, em Abril, que vão estar Abril, Maio e Junho, porque alguns deles ainda é a primeira vez. * Eles é que propuseram esse esquema. Posso dar-lhe o exemplo de duas Facilitadoras que disseram numa reunião de Equipas Autodirigidas, à terça-feira, que queriam continuar. E foi quando a Representante dos Recursos Humanos lhes disse: “Se vocês acham que um mês é para se integrarem, o segundo mês é para estarem em pleno, e o terceiro para dar ideias, para tirar proveito, então é melhor passarmos para três meses.” * Uma delas é que falou, e as outras duas concordaram logo, na hora, com ela. Realmente, disseram: “O primeiro mês é para a gente se adaptar, saber como comunicar, como falar com as pessoas, e no segundo mês uma pessoa já está dentro daquele assunto e vai tentar abranger outros assuntos, ou então fazer as tais melhorias...”</p>	<p><i>Frequência da rotatividade do papel de Facilitador</i></p>
<p>* ...aquilo que nós temos tentado incutir na equipa é que não seja o Facilitador a fazer tudo. Eles vão ter que dividir mesmo o trabalho. Eles vão ter que ser responsáveis, por exemplo, pela energia, que é desligar o equipamento todo.</p>	<p><i>Divisão de tarefas</i></p>

<p>* Depois, cada pessoa do grupo vai ter que ser responsável por um dos gráficos, e esse responsável vai falar, também, sobre rejeições. * ...toda a gente tem que participar... Para obrigá-los, também, a terem conhecimento de tudo o que se passa na equipa. Porque, senão, comecem a dispersar. * Dividem, para todo o mundo saber fazer.</p>	
<p>* Muitos progressos. * O interesse, a motivação das pessoas, o impacto das reclamações...</p>	<i>Progressos das equipas autodirigidas</i>
<p>* ...o impacto das reclamações – poucas que temos – para eles é preocupante. * Vamos tentar ver de onde é que ele veio, o que é que aconteceu, e falar com o operador, porque nós sabemos quem é que os faz. Falamos com os operadores, não para os intimidar, mas sim para tentar ver de onde é que vem o problema e como é que ele aconteceu, para não voltarmos a correr o mesmo risco e, a partir daí, todas as equipas são alertadas para aquele problema. * Não vamos sacrificar a pessoa – de maneira nenhuma, por errar, todos nós erramos – mas vamos tentar resolver aquele problema para que, no futuro, ele não volte a acontecer. * E isso tem sido muito bom, porque eles têm-se envolvido muito. Preocupam-se.</p>	<i>Operadores envolvidos na qualidade</i>
<p>* ...e, a partir daí, todas as equipas são alertadas para aquele problema.</p>	<i>Informar oralmente o grupo</i>
<p>* Para mim é muito importante, porque eu acho que a rotatividade das pessoas...</p>	<i>Operadores polivalentes</i>
<p>* ...porque o nosso trabalho é um bocado pesado, a nível de pulsos, a nível de braços.</p>	<i>Esforço físico</i>
<p>* O rendimento, se a pessoa estiver muito tempo naquela operação, não é o mesmo. * Imaginemos que eu tenho uma pessoa quinze dias no revestimento. Ela, aos primeiros cinco dias, dá-me rendimento; os outros dez dias já não me dá o mesmo rendimento, está cansada e porque não tem motivação para.</p>	<i>Perda de rendimento operacional</i>
<p>* ...antes, eles viam mais os números individualmente – preferiam trabalhar ali, só virados para a máquina deles, ou para a operação em que estavam inseridos, e fazer muitos números, quanto mais melhor...</p>	<i>Período anterior às equipas autodirigidas</i>
<p>* ...com esta história das equipas, talvez agora as coisas estejam diferentes. * Há diferenças. Porque foi-lhes inculcido, um pouco por mim, que nós temos que nos pôr um bocado na pele do outro, para não estarmos a acusar, mas sim fazer perguntas, criar aquela empatia.</p>	<i>Período pós-equipas autodirigidas</i>
<p>* ...“você têm de se entender, têm que falar uns com os outros; se há uma que está mais magoada dos pulsos, vão-lhe dar um trabalhinho mais leve naquela semana. Na próxima semana, ela já vos compensa.”</p>	<i>Line Leader apela à entreajuda</i>
<p>* Ao princípio foi um bocadinho difícil, porque eu acho que eles mentalizaram-se que a folha de produção que eles preenchem – está o nº do modelo, o nº de operação, as horas de paragem, a produção - ...Eles tinham em mente que o que interessava era aquela folha para que, no futuro, fossem ver a produção que eles fizeram, e saber que eles fizeram muita produção. * Foi um bocado difícil para mim mudar-lhes essa mentalidade.</p>	<i>Foco na produtividade individual</i>
<p>* “A mim não me interessa que vocês façam xis naquela operação, se as outras todas estão dependentes daquela, e não tem mais ninguém para fazer. Então, eu prefiro que vocês façam xis ali, xis aqui, xis acolá, porque isso rende.”</p>	<i>Foco na produtividade colectiva</i>
<p>* E eles mostram-se interessados em saber isso.</p>	<i>Querer aprender</i>

<ul style="list-style-type: none"> * E perguntam: “Olhe, mas porque é que tenho que arredondar?” * Eu acho que ensinar pessoas assim como eles, que têm interesse em aprender... 	
<ul style="list-style-type: none"> * ...agora com estes gráficos todos que estão a fazer – porque eles têm de fazer muitas contas, têm de fazer contas de percentagens, têm de fazer multiplicações – se eles não souberem a regra, também não as sabem fazer.... * Sabem o raciocínio... * Foi na indução das equipas autodirigidas. Tudo isso tinha um bocadinho de cada programa. 	<i>Novas aprendizagens</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Fizemos umas regras para ficar tudo por igual, nas equipas. 	<i>Padronização de regras nas equipas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Fizemos um manual, e esse manual foi colocado em cada quadro das equipas – se eles têm dúvidas, vão ao manual e verificam. O manual tem regras de Matemática, por exemplo. * ...se, por exemplo, trabalhassem numa equipa e, depois, trabalhassem noutra, 	<i>Tirar dúvidas no manual</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...se, por exemplo, trabalhassem numa equipa e, depois, trabalhassem noutra... 	<i>Operadores trabalham em várias equipas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Porque a comunicação é muito difícil. * Se nós avançamos a acusar: “Fizeste isto, fizeste aquilo!”, a comunicação, depois, é difícil. * Eu acho que as pessoas têm dificuldade em ouvir. 	<i>Comunicar é difícil</i>
<ul style="list-style-type: none"> * São pessoas que têm uma atitude muito boa: eu gosto dessas pessoas, porque são pessoas muito certinhas que, como se costuma dizer, ninguém dá nada por elas, mas que são muito boas. * ...temos duas Facilitadoras que começaram agora no mês de Abril. São pessoas introvertidas, muito caladinhas, mas a gente sabe o que elas fazem. * Elas não dizem, elas fazem sem dizer. * ...e disse-lhes que elas são tão boas como as outras pessoas, que tinham que comunicar com a equipa, falar, porque não há mal nenhum nisso. * São pessoas muito caladinhas, muito introvertidas, têm um bocado de dificuldade em falar em público. * ...aquele bichinho do buraco... * ...porque não querem ser expostas. * Elas são tão metidinhas no trabalho delas que trabalham em equipa, sem dúvida, muito sossegadas, muito caladinhas – são pessoas que não falam, é muito difícil darem a opinião delas. E, no entanto, até têm muito boas ideias, porque está-se a notar agora - até o Responsável de Produção ficou muito admirado. 	<i>Operadores introvertidas</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Eu acho que é da personalidade de cada um. * Acho que tem a ver com o medo de arriscar. * Mas ele tem muito medo. Ele enquanto não souber todo o processo daquela operação, e que já tenha conhecimento de tudo o que a máquina faz, ele tem muito medo e não arrisca. E, então, toma-se mais lento, menos rentável. * Não arrisca. * E depois há aquelas pessoas que já são muito mais despachadas, que já é delas. * Pode ser parecida, mas há pessoas que se destacam: pela maneira de ser, pela maneira de estar. 	<i>Personalidade e produtividade</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...a gente tem cumprido sempre os objectivos com o nosso cliente... 	<i>Atingir os objectivos impostos pelos clientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...quando nós não cumprimos os objectivos, não é porque eles não tenham vontade de os cumprir, mas sim porque têm outras coisas que estão a interferir... 	<i>Não cumprimento dos objectivos</i>
<ul style="list-style-type: none"> * ...a nível de manutenção; os equipamentos, muitas das vezes, avariavam duas, três horas, é complicado, depois cumprir o objectivo, porque as linhas são em série. Nós paramos duas, três horas, depois, para recuperar é muito difícil. 	<i>Razões para não atingir os objectivos</i>

<p>* ...há uma ou outra pessoa que pensa um bocado individualmente... * Um pouco. Porque não estão bem a pensar na equipa. Ou porque tenham problemas, coisas adjacentes. Não sei se já ouviu dizer que nós não deixamos os problemas fora da porta. Nós não os deixamos fora da porta da empresa. * E, depois, toda a gente tem um depriminho, e aquilo, às vezes, faz com que as pessoas não pensem muito na equipa.</p>	<p><i>Atitudes individualistas</i></p>
<p>* ...têm um relacionamento saudável.</p>	<p><i>Relacionamento saudável na equipa</i></p>
<p>* Mas eu tenho uma relação com eles muito aberta, muito sincera, na base da sinceridade. * Eu, pessoalmente, acho que, na base da sinceridade e de uma pessoa ter uma política de porta aberta, como a empresa diz, que se consegue melhores resultados. Claro, com disciplina. * Muitas vezes noto assim qualquer coisa de diferente no comportamento e na maneira, e digo: "Vamos conversar." Não obrigo a pessoa a abrir-se, mas, pelo menos, para tentar entender o porquê daquele comportamento. E, muitas das vezes, são problemas que as pessoas têm. Mas é mais fácil para nós, compreendermos que eles têm problemas, porque não estão inseridos naquela equipa, mais devido a problemas do que por desleixo. * ...mas eu acho que, em relação às avaliações de desempenho que faço, e às entrevistas, que lhes tento explicar tudo direitinho: o porquê dos prémios, o porquê daquela avaliação, o porquê do aumento. Tento explicar, para que as pessoas não fiquem com dúvidas, para depois não haver burburinho. * ...eu faço-lhes compreender que aquela pessoa, por exemplo, a pessoa que se destaca, na equipa – eles sabem quem é, eles têm consciência e eu puxo para que eles tenham consciência. Quando faço a entrevista de avaliação de desempenho, e sinto que aquela pessoa é do grupo daquele que eu fui felicitar, ou elogiar, eu tento puxar o tema um bocado para aquele lado: "O que é que tu achas, se fizesses como Fulano, não achas que é uma pessoa..." É para eles entenderem que aquela pessoa vai levar mais aumento. * Por isso é que eu me preocupo em saber o que é que a pessoa tem. Para ver se consigo minimizar...</p>	<p><i>Relacionamento das chefias com os operadores</i></p>
<p>* As pessoas têm de ter disciplina, têm de ter regras, têm de ter normas para cumprir. Senão, então, é uma balbúrdia.</p>	<p><i>Importância da disciplina</i></p>
<p>* Eles têm [espírito de equipa], mas eu tenho que os lembrar muitas vezes. * Eu acho que eles têm tendência a perder, talvez pelo cansaço, muitas das vezes.</p>	<p><i>Espírito de equipa</i></p>
<p>* Talvez na altura dos aumentos. Tudo o que inclui motivação, prémios, etc., que as pessoas comecem a pensar: "Ah, Fulano levou não sei quanto e eu não levo."</p>	<p><i>Diminuição do empenhamento dos operadores</i></p>
<p>* ...um prémio, por assiduidade, por pontualidade, mas é diferenciado.</p>	<p><i>Prémios individuais</i></p>
<p>* Não vejo vantagens, porque criam vícios, porque sabem fazer, às vezes, certas alterações na máquina, que não devem. * ...a nível produtivo, talvez as pessoas, sempre no mesmo sítio durante xis tempo, talvez seja muito produtivo.</p>	<p><i>Constituição fixa da equipa</i></p>
<p>* Porque uma pessoa confia muito neles, mas, ao mesmo tempo, tem de estar sempre de pé atrás. Porque há situações de risco com as máquinas, que uma pessoa não pode correr esse risco, a nível de segurança.</p>	<p><i>Chamadas de atenção à equipa</i></p>
<p>* ...acho que um mês já é muito – acho que as pessoas já começam a ficar saturadas da operação que estão a fazer, e já não dão a mesma produtividade.</p>	<p><i>Trabalhar na mesma máquina</i></p>
<p>* É fácil, porque eles sabem o objectivo, quer daquela equipa, quer da outra, quer da outra, eles estão a par dos objectivos. * É uma linha em série. Eles sabem como é que o produto começa e como é que ele acaba, e sabem quais são os objectivos de cada equipa. Minimamente, mas sabem. Por exemplo, eles sabem que a</p>	<p><i>Manter o espírito de equipa</i></p>

<p>equipa da secção xis, começa na máquina xis, e que se aquela operação não fizer "XPTO", a outra também não vai fazer. Porque é tudo em série. E tudo está dependente uns dos outros.</p>	
<p>* Muitas das vezes pensam que os colegas já estão com o conhecimento, por exemplo das alterações, e eles não sabem. Nós andamos a tentar fazer com que não haja essa perda de informação, através dos diários de bordo, através da comunicação oral nas equipas: "Não te esqueças, porque na semana passada foi isto e aquilo... Não te esqueças de dizer às pessoas, para que elas não se esqueçam, porque são coisas muito importantes."</p>	<i>Táticas de informação às equipas</i>
<p>* O Facilitador lê. Se tiver alguma coisa de muito importante para transmitir à equipa, transmite; se vir que é só informação de dados a nível de produção, qualidade, etc., não lê.</p>	<i>Tarefas do Facilitador</i>
<p>* É uma das coisas muito boas que nós temos. * Mesmo que a última operação esteja afastada da primeira, naquela equipa, a pessoa transmite para a seguinte.</p>	<i>Layout das linhas</i>
<p>* ...se as coisas rolam, se o objectivo é cumprido, qual é o problema de falarem?</p>	<i>Conciliar diálogo e trabalho</i>
<p>* Ia ser mais complicado, porque eu tinha que voltar às reuniões na cantina; tinha que falar equipa a equipa. Em vez de cinco minutos para fazer a reunião, provavelmente iam ser p'ra aí uns vinte – porque era cinco para cada equipa.</p>	<i>Imaginar a equipa sem Facilitador</i>
<p>* Mas eu acho que a gente motivando-as, elas conseguem. Tenho duas, agora, que estão a começar, que, antes de começarem, eu fui à beira delas e disse-lhes assim: "Vocês têm neste momento nas mãos uma maneira de mostrar aquilo que valem; eu já sei aquilo que vocês valem, mas é uma maneira de vocês mostrarem aos outros aquilo que valem."</p>	<i>Táticas de motivação dos operadores</i>
<p>* Eu acho que, no principio, eles ficam um bocado acanhados, não sabem o que é que hão-de dizer – embora as colegas anteriores lhes digam como é aquilo. Eu acho que é o medo de errar. Naquelas reuniões, quer a representante dos Recursos Humanos, quer o Engenheiro da Qualidade, quer o Chefe da Manutenção, quer o Responsável de Produção, eles põem as pessoas muito à vontade, não estão ali com frases muito formais. * Ontem, por exemplo, foi dia de reunião, e na reunião, praticamente, os Facilitadores é que falaram.</p>	<i>Operadores reúnem com chefias</i>
<p>* ...são eles próprios que escolhem.</p>	<i>Escolher o próximo Facilitador</i>
<p>* Libertava-me um bocado a mim também.</p>	<i>Aumento da autonomia do Facilitador</i>

O discurso do entrevistado apresenta uma incidência privilegiada na necessidade de as equipas cumprirem objectivos, o que denota alguma oposição ao discurso do Responsável de Produção (entrevista 3a), para quem a empresa não pressiona os operadores no sentido de conseguirem realizar as metas. A categoria "Objectivos diários" é, de resto, uma das que registaram mais unidades de análise.

No que concerne à cedência de autonomia às equipas, o sujeito entrevistado posiciona-se na mesma linha do Responsável de Produção, ou seja: desde que os

operadores mostrem um certo nível de responsabilidade e de envolvimento nos problemas da produção, a empresa predispõe-se a aumentar o poder de intervenção dos colaboradores de base.

O entrevistado 3b percebe a valorização do trabalho dos operadores – e o respectivo feedback – como um instrumento poderoso de motivação humana no trabalho (“eles estão a achar que eu lhes estou a dar importância”).

No plano técnico, o sujeito alude às dificuldades sentidas pelos operadores em termos de problemas relacionados com a qualidade das peças produzidas. Seguidamente é-nos dito que há, da sua parte, uma intervenção pedagógica no sentido de se contactar, especificamente, os operadores que estão envolvidos nas não conformidades em relação às normas de fabrico.

A entrevista vinca, no seu conteúdo, a existência de um planeamento de objectivos em função das necessidades dos clientes externos da fábrica, assim justificando a impossibilidade de os operadores fixarem os seus próprios objectivos.

Também ficou explícita a ideia de que a ajuda nas equipas (que o entrevistado diz fomentar) está muito ligada aos aspectos ergonómicos das tarefas. Na sua óptica, deve haver uma permuta de tarefas, de modo a compensar o esforço físico despendido por um determinado operador.

Relativamente ao ritmo de produtividade dos operadores, o sujeito entrevistado percebe as diferenças como sendo um fenómeno que decorre da personalidade dos indivíduos (“Ele enquanto não souber todo o processo daquela operação... tem muito medo e não arrisca”). As diferenças individuais também são, no discurso do entrevistado, repercutidas nas flutuações de humor que podem afectar um operador num determinado período, e levá-lo a pensar “um bocado individualmente”.

No que respeita ao relacionamento com os operadores, esta chefia diz-nos que mantém com eles “uma relação muito aberta, muito sincera”, podendo conversar individualmente com um operador a fim de perceber com mais acuidade a razão de ser de um comportamento menos comum.

Um último aspecto tem a ver com o facto de os colegas evitarem escolher operadores introvertidos para desempenharem o papel de Facilitador. No entanto, o entrevistado diz-nos que os operadores introvertidos são, frequentemente, pessoas válidas e que “até têm muito boas ideias”.

7.3.1.3. Entrevista 3c

Esta entrevista foi realizada junto de um Operador que já desempenhou o papel de Facilitador. Na Tabela 4.13 constam as categorias descritivas atribuídas às várias unidades de análise que seleccionámos na entrevista 3c.

Quadro 4.13. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 3c

Unidade de análise	Categoria descritiva
<p>* Houve certas propostas para mudança que nós fizemos, só que nem sempre... Houve coisas que não puderam ser implantadas, mas as coisas que não podiam ser implantadas, nem sempre houve uma explicação para que nós entendêssemos o porquê de não serem implantadas.</p> <p>* Mudanças em termos de equipamentos... Várias coisas. Eu cheguei a falar com a pessoa dos Recursos Humanos, acerca da minha opinião... Acho que nesse ponto podíamos ser mais ouvidos, e ter uma resposta às coisas. Porque nem sempre a gente tem resposta àquilo que ...</p> <p>* ...e acho que fomos ouvidos, e outras propostas de melhoramento não foram implantadas e acho que deviam-nos ter ouvido doutra maneira.</p> <p>* Eles fizeram alterações e nós e... Lá está: nem sempre o que nós dizemos é ouvido. Fizeram a alteração, só que nós dissemos que aquilo que não estava bem. Obriga a um esforço físico muito maior e, no fundo, andamos nós com muito mais peso e temos que andar muito, e mais stresse... Mas eles acharam que devia ficar assim. Agora, chegaram à conclusão que está completamente errado.</p>	<i>Propostas não implantadas</i>
<p>* ... nem sempre houve uma explicação para que nós entendêssemos o porquê de não serem implantadas.</p> <p>* ...podíamos ser mais ouvidos, e ter uma resposta às coisas.</p>	<i>Não informar os operadores</i>
<p>* Houve muitas coisas que foram implantadas...</p> <p>* Agora, acabaram por contar, porque antes de definirem, realmente, vieram-nos perguntar qual era a melhor maneira, quais eram os métodos de trabalho que nós tínhamos e tentaram fazer um exemplo, para ver o que é que nos facilitava mais.</p>	<i>Propostas dos operadores implantadas</i>
<p>* Tem autonomia suficiente para resolver qualquer problema...</p> <p>* A equipa toma, na mesma, a decisão, porque não tem problema nenhum. Não necessita de alguém para tomar qualquer decisão; já é autónoma o suficiente, para, sempre que é preciso tomar alguma decisão...</p>	<i>Equipa com autonomia</i>
<p>* Não. É igual [o comportamento na presença ou ausência da Line Leader].</p>	<i>Não mudar o comportamento na presença da Line Leader</i>
<p>* ...havia muitas coisas que tínhamos que melhorar. E, mesmo em termos de equipas, gráficos, montes de coisas.</p> <p>* Acho que é mesmo fazer o objectivo e dizer assim: "Conseguimos fazer isto."</p> <p>* Já é autónoma, o suficiente, para, sempre que é preciso tomar alguma decisão...</p>	<i>Progressos das equipas autodirigidas</i>
<p>* E eu acho que tive uma boa prestação, mas também tive uma excelente equipa, porque havia muita interajuda e acho que, no fundo, acho que tive o resultado daquilo que eu sou, porque ajudo as pessoas, mesmo sem lá estar a Line Leader.</p> <p>* É uma equipa, não é o Facilitador. Acho que o Facilitador também tem a função dele, mas acho que é mais a equipa. Se fosse só o Facilitador a fazer, no fundo, não havia interajuda.</p>	<i>Entreajuda na equipa</i>

<p>* Acho que é as pessoas unidas e haver aquela interajuda. Porque aquela não consegue, mas eu vou lá e ajudo.</p>	
<p>* E uma das coisas onde nós tivemos bons resultados, foi na questão da responsabilidade.</p>	<i>Bons resultados na responsabilidade</i>
<p>* Antes, se avariava um equipamento, não tinham nada que ir chamar o técnico.</p>	<i>Período anterior às equipas autodirigidas</i>
<p>* Acho que com este método de trabalho, as pessoas tomaram-se mais responsáveis. Antes, se avariava um equipamento, não tinham nada que ir chamar o técnico. Quando passasse a Line Leader é que diziam. Agora não. As pessoas têm sempre aquela responsabilidade. * Responsabilidade, autonomia, não estarem a precisar de alguém que lhe diga alguma coisa: "Olha, deves fazer isto". * As pessoas vêem que falta alguma coisa ou que é preciso ter algum procedimento, e vão e fazem sem ter que alguém estar a mandar. * Muita iniciativa, responsabilidade. As pessoas tornaram-se muito mais responsáveis e muito preocupadas. Quando algo está a acontecer de errado, comunicam logo; são capazes de parar, se for preciso, algum equipamento para evitar que aquilo aconteça, para no fim do turno não termos um <i>yield</i> muito baixo. * ...acho que a equipa tem que participar, e é as pessoas terem mais responsabilidade * Eu acho que, no fundo, é a responsabilidade. * Mesmo aqueles elementos que não eram tanto – responsáveis -, acho que, com este método de trabalho, acabaram por arrastar e ser todos.</p>	<i>Atitude mais responsável dos operadores</i>
<p>* ...esses objectivos, no fundo, vai acabar por ir àquilo que nós também queremos, em termos de produção. * Nós queremos atingir o máximo que nós pudermos: a qualidade, evitar o mínimo de <i>scrap</i> possível. No fundo, também são objectivos que nós queremos.</p>	<i>Empenhamento dos operadores nos objectivos</i>
<p>* Nós queremos atingir o máximo que nós pudermos: a qualidade, evitar o mínimo de <i>scrap</i> possível. No fundo, também são objectivos que nós queremos.</p>	<i>Harmonização dos objectivos (empresa e equipa)</i>
<p>* É todos os dias de manhã, no início de turno.</p>	<i>Reuniões da equipa</i>
<p>* Há sempre o livro de registo, onde nós vemos as alterações que foram feitas, alguma mudança, algum procedimento que nós temos que ter no turno.</p>	<i>Registar alterações</i>
<p>* Sempre que há outro tipo de assuntos que sejam importantes ser abordados, a Line Leader diz-nos, passa-nos a comunicação e, depois, nós passamos ao grupo.</p>	<i>Informação do grupo pelo Facilitador</i>
<p>* E depois, no fim do turno, há sempre uma passagem de turno para o segundo turno.</p>	<i>Transmissão de informação entre turnos</i>
<p>* De manhã, no início de turno; depois tem de reunir com o Facilitador do outro turno; e, depois, tem uma reunião à terça-feira com o Responsável de Produção e outros responsáveis.</p>	<i>Operador intervém em reuniões</i>
<p>* Muito. * E o <i>scrap</i> também diminuiu muito. * Mesmo aqueles elementos que não eram tanto – responsáveis -, acho que, com este método de trabalho, acabaram por arrastar e ser todos. * Acho que foi uma boa aposta que a empresa fez. Acho que tenho tido muito, muito bons resultados. Acho que eles só ganharam. Ganharam eles e ganhamos nós. * Porque as pessoas que são individualistas acabaram por conseguir aprender trabalhar em equipa.</p>	<i>Progressos pós-equipas autónomas</i>
<p>* Reagem mal é quando... Houve uma altura em que as pessoas praticamente estavam sempre a fazer o mesmo tipo de operação.</p>	<i>Reagir mal à rotina</i>
<p>* A rotatividade [dos postos de trabalho]... * ...chegámos a adoptar um sistema [mudança de máquina, devido ao esforço físico envolvido no trabalho de uma só máquina] que era todos os dias...</p>	<i>Importância de existir polivalência</i>

* ...em termos de movimentos...	<i>Aspectos ergonómicos</i>
* ...como tem muito esforço físico... * Obriga a um esforço físico muito maior...	<i>Esforço físico</i>
* Nós estabelecemos a divisão de preencher esses gráficos. * Por exemplo, o preenchimento do livro – de tudo o que tenha acontecido – é feito por um operador quando tenha um bocadinho mais tempo disponível para ir fazer isso. E os gráficos, é a mesma coisa. São divididas as tarefas. * Acho que o Facilitador também tem a função dele, mas acho que é mais a equipa. * E é uma maneira das pessoas não terem dificuldades e todas as pessoas vão ter que fazer essa tarefa. E para, quando rodarem, as pessoas não terem problemas nenhuns em fazer isso.	<i>Repartir as tarefas administrativas</i>
* Eu acho que, até a posição de Facilitador – que é diferente, saber dirigir a palavra – é, de manhã, as reuniões, e transmitir aquilo que as pessoas querem e o que é necessário mudar à terça-feira...	<i>Responsabilidades do Facilitador</i>
* Está-se a tentar rodar por todas as pessoas, que é para todas as pessoas terem essa experiência.	<i>Objectivo da rotatividade da função de Facilitador</i>
* Talvez, porque faz parte já da própria maneira de ser da pessoa, movimentos mais rápidos. Acho que tem muito a ver com isso.	<i>Diferenças de produtividade entre operadores</i>
* ...as pessoas falam é com a boca, não é com as mãos.	<i>Conciliar diálogo e trabalho</i>
* Ninguém gosta de ficar além. As pessoas querem sempre manter ou acima; ninguém quer ficar para baixo.	<i>Frustração por não atingir os objectivos</i>
* Falhas de equipamentos; outras vezes, equipamentos de outra área que não conseguem chegar o material para que a gente possa produzir...Há várias razões, mas, quase sempre são duas: ou é problemas no equipamento – que os técnicos não possam resolver logo – ou, então, é isso.	<i>Razões para não atingir os objectivos</i>
* No dia seguinte, se nós pudermos compensar a perda do dia anterior... depende da linha onde nós estivermos. Por exemplo, aqui a linha três é uma linha que consegue recuperar com muita facilidade.	<i>Compensação de objectivos não atingidos</i>
* Se não houver espírito de equipa, passa a haver individualismo.	<i>Atitudes individualistas</i>
* Eu estava a acabar de fazer de Facilitadora, e o Responsável de Produção e a Responsável dos Recursos Humanos, disseram que achavam que, ou nós havíamos de escolher a pessoa que ia suceder, ou a pessoa que participava mais ou a que participava menos. E eu achei que devia de escolher aquela pessoa que participava menos, porque era uma maneira da pessoa se integrar e de ver que, realmente, que tinha de ter outro tipo de interesse. * ...há áreas que não: é tipo votação.	<i>Escolher o próximo Facilitador</i>
* ...e mudarem as atitudes... * E mudou completamente e foi uma excelente Facilitadora.	<i>Mudar de atitude no trabalho</i>
* ...as pessoas não devem pôr de parte as pessoas que participam menos. Acho que deve ser uma maneira de puxar as pessoas.	<i>Operadores menos participativos</i>
* Acho que é o principal. * Porque se não houver espírito de equipa, passa a haver individualismo.	<i>Espirito de equipa</i>
* É sinal que há um bom relacionamento entre as pessoas. * ...mesmo o relacionamento uns com os outros.	<i>Relacionamento entre colegas</i>
* Às vezes são desvantagens, quando são pessoas que não têm ainda, praticamente, nenhuma experiência, é um bocado complicado para elas, porque as pessoas já começam a ter um ritmo de trabalho, que quando são pessoas novas já perdem um bocadinho. * Já chegou a haver problemas em que vinham pessoas que não estavam habituadas a este ritmo, e perdiam um bocadinho.	<i>Não ter experiência num posto</i>

*...a pessoa, sempre que esteja disponível vem e está ali a trabalhar com a ajuda de outra que é para tentar ganhar prática, e acho que isso agora está a resultar mais.	<i>Experiência nos outros postos</i>
* É complicado, porque é preciso falar alto, ou deslocar-se lá.	<i>Trabalhar em locais ruidosos</i>
* Agora, chegaram à conclusão que está completamente errado. * Agora, viram, realmente, que aquilo não tinha lógica...	<i>Reconhecer o ponto de vista dos operadores</i>
* Ela funciona e eu tenho um exemplo disso, porque na minha equipa já tem acontecido... * E nós ficamos sem Facilitador e, mesmo assim, cada um já sabe a tarefa que tem de fazer. *A equipa toma, na mesma, a decisão, porque não tem problema nenhum. Não necessita de alguém para tomar qualquer decisão; já é autónoma o suficiente, para, sempre que é preciso tomar alguma decisão...	<i>Equipa sem Facilitador</i>
* Eu acho que a primeira experiência das pessoas, até as pessoas se integrarem mesmo, acho que deveria de ser os três meses. Depois das pessoas já terem passado por aquele tipo de papel, acho que não havia necessidade de ser tanto tempo. * Um mês. Fazia com que rodassem mais. * Eu acho que é muito. Mas todas as pessoas dizem; eles é que não concordam. Porque, mesmo as pessoas dizem que acham que é, mesmo, muito tempo.	<i>Frequência da rotatividade do papel de Facilitador</i>
* Eu acho que é muito. Mas todas as pessoas dizem; eles é que não concordam. Porque, mesmo as pessoas dizem que acham que é, mesmo, muito tempo. * Foi imposto. Porque eram dois meses. Se calhar, até tem lógica, mediante... Depende de algum tipo de pessoas, que não consigam integrar-se logo.	<i>Discordância de opinião entre as chefias e as equipas</i>
* Foi imposto. Porque eram dois meses. Se calhar, até tem lógica, mediante... Depende de algum tipo de pessoas, que não consigam integrar-se logo.	<i>Normas impostas pelas chefias às equipas</i>
* Acho que foi uma boa aposta que a empresa fez. Acho que tenho tido muito, muito bons resultados. Acho que eles só ganharam. Ganharam eles e ganhamos nós.	<i>Ganhos mútuos (empresa – operadores)</i>
* Porque as pessoas que são individualistas acabaram por conseguir aprender trabalhar em equipa.	<i>Individualismo na equipa</i>

O entrevistado começa por revelar um sentimento de frustração devido à falta de informação sobre as propostas que não foram implantadas, e que tiveram origem na opinião dos operadores. Outra componente relevante da entrevista diz respeito à associação entre a autonomia e os ganhos de responsabilidade por parte dos membros das equipas. O discurso incide na questão da responsabilidade cometida aos operadores, a qual é vivenciada como um forte gerador de autonomia nos grupos de trabalho.

Está também presente a associação reiterada entre a entreajuda e o trabalho em equipa, sendo a primeira, do ponto de vista do sujeito, um dos fundamentos do segundo. Aqui é manifestada a ideia de que o Facilitador, por si só, não garante a entreajuda no grupo de trabalho.

No âmbito das operações técnicas, o sujeito percepção a consecução dos objectivos de produtividade e de qualidade como uma realidade que é desejada simultaneamente pela empresa e pelos operadores. E acrescenta que houve uma melhoria significativa nos índices de qualidade depois de implementadas as equipas autogeridas, facto que contou com o contributo de alguns operadores que, na sua opinião, “não eram tanto responsáveis”.

Na sua perspectiva, o papel de Facilitador envolve, sobretudo, as competências ao nível da comunicação (“saber dirigir a palavra”). Mesmo assim, diz-nos que quando exerceu aquela função acabou por indicar um colega menos participativo para vir a ser o próximo Facilitador, com o intuito de conseguir uma maior integração desse operador na equipa, e de lhe despoletar um “outro tipo de interesse” nas questões da equipa de trabalho.

Por último, o entrevistado afirma que as equipas poderiam abdicar da função de Facilitador, uma vez que já atingiram um nível muito elevado de autonomia. Trata-se de uma atitude algo inovadora, comparativamente aos entrevistados anteriores, para os quais é bastante difícil conceber uma equipa de trabalho sem a existência de uma figura que exerça o papel de liderança (rotativa ou não).

7.3.1.4. Entrevista 3d

A entrevista 3d tem origem na abordagem de um Operador que nunca desempenhou o papel de Facilitador. As categorias descritivas diferenciadas nesta entrevista encontram-se na Tabela 4.14.

Tabela 4.14. Categorias descritivas diferenciadas na entrevista 3d

Unidade de análise	Categoria descritiva
<p>* Eu nos tempos livres que tenho, eu tento sempre ajudar, faço logo alguma coisa, começo por preencher o livro...</p> <p>* Ajudo a Facilitadora.</p> <p>* ...a nossa equipa, até é uma equipa que trabalha muito bem. Que se ajudam muito uns aos outros.</p> <p>* Mas, eu própria, sinto-me bem e gosto de ajudar. Desde que vim para o turno da manhã, e desde que começámos com as equipas autogeridas sempre me mostrei interessada e gosto de ajudar...</p>	<i>Entreajuda na equipa</i>
<p>* Eu, em relação àquilo que eu estou a ver, acho que a nossa equipa, até é uma equipa que trabalha muito bem.</p>	<i>Diferenças de desempenho entre equipas</i>
<p>* Eu, quando está a chegar a hora de parar, antes de parar, um bocadinho, eu tento limpar a máquina, mais rápido e preencher o livro ou alguma coisa que falta, vou adiantando algum gráfico, para ver se nenhuma pessoa fica depois da hora aqui a fazer essas coisas.</p>	<i>Gerir o tempo</i>

<ul style="list-style-type: none"> * Mas há pessoas que têm que ser um bocadinho puxadas. * Mas, nós próprios, às vezes, estamos a falar durante o dia e puxamos por essa pessoa. Quando vemos que ela está um bocadinho, assim, a desinteressar-se, nós puxamos um bocadinho e elas começam a ir ao sítio. * Têm de ser um bocadinho puxados para fazer as coisas. * A gente é que os tem de mandar fazer aquele gráfico ou outro... 	<p><i>Aumentar a performance de um colega</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Tem alguns assuntos, por exemplo, relacionados com a rejeição de material, coisas onde a gente tem dúvidas, temos de chamar por a chefe. 	<p><i>Intervenção da Line Leader</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...sabemos a produção que temos de atingir, o <i>yield</i> que temos de atingir. * Nós próprios temos noção do objectivo que temos de cumprir, mesmo que um dia falte o chefe, nós sabemos o objectivo que temos a cumprir. * Diz o objectivo que temos a cumprir; se há bastante material, se não há. O que é que temos de fazer para conseguir fazer o <i>yield</i>. É esse tipo de coisas. * ...e vamos saber o objectivo que temos. 	<p><i>Conhecer os objectivos da equipa</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Tudo o que falhar, temos que justificar o porquê. * Por isso é que temos que preencher o livro, no fim do turno, com tudo o que fazemos, desde as peças boas até às rejeitadas. * É por paragens das máquinas. 	<p><i>Justificação dos objectivos não atingidos</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Nós, à partida, quando chegamos às máquinas, de manhã, nós vemos logo o trabalho que temos para fazer. Sabemos que é o trabalho do dia-a-dia. 	<p><i>Planeamento das tarefas</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * É sempre bom ter uma reunião. 	<p><i>Reuniões da equipa</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...qualquer coisa que mude num posto, ou uma IDO [instrução de operação]... 	<p><i>Mudanças no quotidiano da empresa</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Os Facilitadores têm que nos passar informações, quando eles têm reuniões com o chefe geral. É sempre bom ter uma reunião: qualquer coisa que mude num posto, ou uma IDO, é o Facilitador que nos avisa dessas coisas. * O próprio Facilitador estipula: um faz um gráfico, outro faz o outro... * Para mim, o Facilitador é apenas para passar informação, não é para trabalhar por nós, nem para parar a máquina dele e ir chamar os técnicos. * Temos acesso a certas coisas que nunca tivemos. Temos acesso aos gráficos, sabemos o objectivo que temos a cumprir, sabemos fazer coisas que nunca fizemos nem sabíamos que podiam existir. Só, mesmo, os chefes gerais é que faziam esse tipo de coisas. Agora somos nós. 	<p><i>Responsabilidades do Facilitador</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Agora sabemos porque fazemos os gráficos... 	<p><i>Registo de informação</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Mas, na minha área também tem pessoas que não sabem trabalhar nas máquinas todas. * Neste momento, tenho duas pessoas na minha área que não sabem trabalhar nas máquinas todas. * Eu até também não sei trabalhar numa dessas máquinas, agora é que estou a lembrar-me. 	<p><i>Não saber trabalhar em todas as máquinas</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...é sempre bom rodar... 	<p><i>Mobilidade dos operadores nos postos</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...para termos noção do material que possa estar mal... 	<p><i>Funcionar com autocontrolo</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...porque eu sempre gostei de querer saber as coisas. * ...gosto de saber como é que se fazem as coisas. 	<p><i>Vontade de aprender</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Por iniciativa própria, não procuram aprender... 	<p><i>Relutância face à aprendizagem</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * ...com a prática todos conseguem ser produtivos, porque se uma pessoa estiver, por exemplo, três semanas, ou um mês, no posto, claro que vai ser mais rápido do que uma pessoa que está lá só uma semana e que muda logo para outro posto. * E como alguns de nós, noutros tempos, já estiveram um ano no posto, claro que essas pessoas, para mim, eu acho que são as melhores a trabalhar naquele posto. * Dá mais produção e é mais perfeito, porque já conhece os problemas que a máquina pode dar e já sabe mexer na máquina... Sabe trabalhar bem na máquina. 	<p><i>Mais experiência, mais produtividade</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> * Só que, por vezes, é muitas rejeições e... Por muita produção que a gente faça, as rejeições são tantas que não conseguimos o objectivo. 	<p><i>Problemas de qualidade</i></p>

* Não há individualismo.	<i>Ausência de individualismo na equipa</i>
* Na nossa equipa, que eu me lembre, nunca houve conflitos. * Nunca foi preciso entrar em conflito. Ou é por sermos poucos, é uma equipa pequenina, com cinco pessoas, mas damo-nos todos muito bem. Nunca houve problema de maior.	<i>Equipa sem conflitos</i>
* ...há pessoas que pensam que, por vezes, o Facilitador que é técnico, que é chefe, é tudo, tem que resolver tudo.	<i>Ideias erradas acerca do Facilitador</i>
* Ou é por sermos poucos, é uma equipa pequenina, com cinco pessoas...	<i>Equipas mais pequenas</i>
* ...mas damo-nos todos muito bem.	<i>Relacionamento saudável na equipa</i>
* Eu acho que há [espírito de equipa].	<i>Espírito de equipa</i>
* ...é estarem todos a contribuir para aquele objectivo.	<i>Empenhamento dos operadores nos objectivos</i>
*Traz vantagens porque a equipa, porque começam-se a conhecer uns aos outros, já todos trabalham por um só; querem todos atingir aquele objectivo e vão fazer muita produção se tiverem material para isso.	<i>Vantagens da constituição fixa da equipa</i>
* ...isto das trocas que é melhor, porque toda a gente tem de saber trabalhar. Acho que toda a gente tem de saber trabalhar, não só pela força que nós fazemos em certos postos de trabalho – que é muito pesado – mas, também, para terem a noção das coisas.	<i>Vantagens da polivalência</i>
* ...não só pela força que nós fazemos em certos postos de trabalho...	<i>Esforço físico</i>
* ...agora fizeram uma mudança na área xis que não está muito bem, porque nessa área, quando o trabalho está pronto, temos de pôr o trabalho na máquina xis, e agora distanciaram muito as duas máquinas. Como estava da outra vez, estava melhor.	<i>Mudanças de layout das máquinas</i>
* Porque há operadores que não mostram muito interesse. Têm de ser um bocadinho puxados para fazer as coisas. * Porque não se interessam, no fim do turno, em perguntar se há algum gráfico para ser feito, ou... Mesmo que estejam um bocadinho parados não vão buscar, por exemplo, o livro para começarem a preenchê-lo. Podiam ir ver os gráficos, como eram feitos... Saber fazer melhor as coisas. E, por vezes, param e nem sequer se interessam por nada disso. Não ligam. A gente é que os tem de mandar fazer aquele gráfico ou outro, porque, senão, eles vão embora e não fazem nada. Não se vê muitos assim, mas tem alguns. * ...na nossa equipa houve um operador que até nem se mostrava assim muito interessado – não fazia os gráficos no fim do turno – e conversámos com a Facilitadora que foi antes dele e dissemos: "Agora, havia de ser o Fulano, o próximo Facilitador, porque acho que ele não está muito integrado dentro da equipa. E, assim, é uma maneira de ele, obrigatoriamente, se integrar mais." E, então, falou-se com a Line Leader e ela concordou. E o Facilitador que nós tivemos agora, foi ele. * Claro que ele não tinha vontade; ele já tinha sido indicado uma vez e não quis. * Acho que têm um bocadinho de medo. Eu também tenho um bocadinho de receio de vir para aqui para dentro para as reuniões de terça-feira [reuniões com responsáveis de vários departamentos da fábrica]. * São coisas que nunca passaram por mim e eu fico, assim, um bocadinho assustada.	<i>Não querer ser Facilitador</i>
* ...de resto, nós sabemos resolver, mais ou menos. * Eu acho que a equipa onde eu estou, as pessoas já estão preparadas para se autodirigirem.	<i>Equipa com autonomia</i>
* Mas há pessoas que têm que ser um bocadinho puxadas.	<i>Diferenças de produtividade entre operadores</i>
* Era possível. Sempre fizemos isso.	<i>Imaginar a equipa sem Facilitador</i>
* ...eu, agora, sabia que ia ser a próxima, porque o meu Facilitador tinha-me dito: "Prepara-te, porque, a seguir, vais ser tu." Nós próprios falamos, assim, uns para os outros, que é para ficarem já a contar, mas o outro Facilitador disse-me que isso era falado ou com a Line Leader ou com o Responsável de Produção – que eles é que,	<i>Processo de escolha do Facilitador</i>

depois, nos diziam. * ...na nossa equipa houve um operador que até nem se mostrava assim muito interessado – não fazia os gráficos no fim do turno – e conversámos com a Facilitadora que foi antes dele e dissemos: “Agora, havia de ser o Fulano, o próximo Facilitador, porque acho que ele não está muito integrado dentro da equipa. E, assim, é uma maneira de ele, obrigatoriamente, se integrar mais.” E, então, falou-se com a Line Leader e ela concordou. E o Facilitador que nós tivemos agora, foi ele.	
* Mas ainda há pessoas que, de vez em quando, gostam de brincar um bocadinho. Claro que aproveitam o chefe não estar cá dentro, mas raramente se vê isso.	<i>Mudar o comportamento na presença do Line Leader</i>
* ...se for uma pessoa que tenha menos prática naquele posto, que tenha algumas dúvidas...	<i>Não ter experiência num posto</i>
* A mim não me disseram; só me disseram que ia ser três meses.	<i>Normas impostas pelas chefias às equipas</i>
*Agora depende, também, das rejeições que nós tínhamos. Tudo isso contava para o yield. Agora sabemos porque fazemos os gráficos e vamos saber o objectivo que temos. * Mas antes não tínhamos que fazer gráficos nenhuns, e era sempre o chefe que nos avisava, se foi uma boa semana. *Agora estamos mais dentro do assunto. * Temos acesso a certas coisas que nunca tivemos. Temos acesso aos gráficos, sabemos o objectivo que temos a cumprir, sabemos fazer coisas que nunca fizemos nem sabíamos que podiam existir. Só, mesmo, os chefes gerais é que faziam esse tipo de coisas. Agora somos nós. *Acho que foi uma coisa boa fazerem as equipas autodirigidas.	<i>Progressos pós-equipas autónomas</i>
* É por paragem das máquinas. Nós, tendo material suficiente, conseguimos sempre fazer. * ...na minha equipa, é mais problemas de revestimento e dá muitas falhas eléctricas. É a falha maior que temos na nossa equipa.	<i>Razões para não atingir os objectivos</i>
* Temos que fazer os gráficos no fim do turno * O próprio Facilitador estipula: um faz um gráfico, outro faz o outro, e é assim que eles vão aprendendo.	<i>Repartir as tarefas administrativas</i>
* ...eu já trabalhei em várias áreas da fábrica, só que tem algumas máquinas que eu, ainda hoje, não sei ao certo para que é que elas servem, porque nunca trabalhei nelas. * Eu acho que é sempre bom rodar, para termos noção do material que possa estar mal, e para saber, no fundo, o que é que estamos aqui a fazer. * Porque há pessoas a trabalhar que não dão bem valor àquilo que a outra está a fazer noutro lado. E assim têm noção daquilo que se passa na linha e sabem dar um certo valor a esses postos. * ...a gente também não pode ir muito para certas máquinas, porque depois vai fazer falta noutras. * ...eu acho que trabalho bem em todas as máquinas na minha área. * Não interessa trabalhar numa empresa e saber só como é que se trabalha numa máquina. * Eu rodo de equipa. Estou uma semana numa área e depois troco, continuo nessa área, mas troco de posto. E depois estou outra semana na minha equipa habitual, mas em máquinas diferentes.	<i>Rotação dos postos</i>
* Um bocadinho triste, mas, por vezes, acontece e não é por culpa nossa.	<i>Sentir-se mal por não atingir os objectivos</i>
* Eu acho que é um bocadinho puxado os três meses. Acho que não havia necessidade de ser três meses.	<i>Frequência da rotatividade do papel de Facilitador</i>

A entreadjudada é um aspecto bastante investido nesta entrevista, sendo que o entrevistado percebe os bons resultados da sua equipa como sendo uma realidade que decorre da ajuda mútua entre os operadores. Ao abordar o subsistema social, o entrevistado refere a inexistência de conflitos na sua equipa e

atribui isso ao tamanho reduzido do grupo (“... é por sermos poucos, é uma equipa pequenina, com cinco pessoas, mas damo-nos todos bem”). Na sequência desta percepção, o sujeito valoriza a constituição fixa da equipa, em termos de operadores que nela trabalham (“Traz vantagens porque começam-se a conhecer uns aos outros, já todos trabalham por um só”).

O discurso do entrevistado 3d incide também nas acções impulsionadoras que alguns operadores recebem dos colegas, no sentido de aprenderem novas competências e, desse modo, ficarem aptos para desempenharem a função de Facilitador. De resto, a categoria “Aumentar a performance de um colega” registou quatro unidades de análise.

Um outro aspecto tem a ver com a forte interiorização da necessidade de cumprir os objectivos de produtividade e de qualidade que estão confiados à equipa (...mesmo que um dia falte o chefe, nós sabemos o objectivo que temos a cumprir”). No conteúdo da entrevista é possível apercebermo-nos da existência de um certo prazer na realização de tarefas administrativas (e.g., elaboração de gráficos).

A entrevista também permite dar conta da satisfação sentida pela implementação das equipas autogeridas. No entanto, este operador refere-se, constantemente, ao Line Leader como “chefe”, o que poderá traduzir uma certa memória de uma organização hierárquica anterior ao regime de autonomia.

Em termos técnicos, a performance eficaz é percebida como estando ligada à experiência de laboração numa determinada máquina. Mas, noutra parte da entrevista, comenta: “Por muita produção que a gente faça, as rejeições são tantas que não conseguimos o objectivo”.

A polivalência é também valorizada nesta entrevista, denotando a importância da rotação nos postos para o alívio de esforços físicos em determinadas máquinas.

A rotatividade da função de Facilitador é encarada pelo sujeito como algo que não faz parte dos interesses de certos operadores. No entanto, é de opinião favorável à designação dessas pessoas para o desempenho daquele papel, no sentido de propiciar uma melhor integração dos operadores na equipa. Neste âmbito, o entrevistado avança com uma explicação sobre a retracção face ao desempenho da função de Facilitador: a existência de um certo receio na participação das reuniões de resolução de problemas que ocorrem à terça-feira, e

que integram a presença das várias chefias da empresa. O próprio entrevistado assumiu esse receio.

Ainda no que concerne ao Facilitador, o actor imagina, sem óbices, a laboração de uma equipa sem a existência desta figura e comenta: “Era possível. Sempre fizemos isso”. Refere-se, obviamente, ao período anterior às equipas autogeridas, no qual as equipas reportavam directamente ao Line Leader.

Esta foi a última entrevista que realizámos. De uma maneira geral, ela não contribuiu com novas categorias, exceptuando a que concerne às diligências que alguns operadores desenvolvem para fazer aumentar a performance de alguns colegas. Assim, parece-nos ter-se atingido a *saturação teórica* (Charmaz, 2006).

7.3.2. Aspectos relevantes para o contexto da empresa

A análise do discurso dos entrevistados na empresa que diz respeito ao Caso 3, permite, desde logo, perceber a intenção dos gestores em levar os operadores a participar ao máximo nas decisões que se relacionam com o seu trabalho. Os operadores são vistos pelas chefias como “cabeças pensantes”. Por exemplo, os trabalhadores detectam necessidades de formação no interior das equipas autogeridas.

A autonomia parece atingir nesta empresa – comparativamente aos Casos 1 e 2 – uma dimensão muito relevante. O facto de a rotação pelos vários postos ser decidida pelos operadores é disso corolário.

A mudança semanal na constituição das equipas contribui para a renovação de ideias e opiniões que podem beneficiar as melhorias constantes no processo de fabrico.

O Caso 3 é o único onde a coordenação da equipa é feita rotativamente por intermédio da figura do Facilitador. Este aspecto contribui, a nosso ver, sobremaneira, para a promoção do espírito de equipa. Este espírito, contudo, afigura-se-nos extensível a todo o turno, uma vez que as equipas mudam semanalmente a sua constituição. Ou seja, é o turno, com vários grupos de trabalho – que constitui a equipa alargada. É de realçar o cariz não “liderante” da função Facilitador, o que, na nossa opinião, constitui a base fundamental para a manutenção de relações sociais gratificantes entre os colaboradores.

As relações dos operadores com o Line Leader que entrevistámos denotam grande abertura, e a motivação daqueles passa, em grande parte, pela valorização contínua do trabalho efectuado. Os erros são encarados como oportunidades de aprendizagem.

A empresa apresenta um elevado nível de policompetência, uma vez que todos os operadores preenchem registos, gráficos, diários de bordo, etc. Por outro lado, o facto de participarem em reuniões com Responsáveis de Departamento desenvolve-lhes as competências de comunicação e de raciocínio na análise de problemas operacionais.

As equipas da empresa 3 possuem um notório espírito de entreajuda, podendo, eventualmente, ser este um dos pólos motivacionais que, por sua vez, conduzem a elevados níveis de produtividade. Por consequência, o individualismo é quase inexistente. Mesmo os operadores que se mostram menos participativos acabam por mudar de atitude durante o exercício da função de Facilitador. A este propósito, refira-se os estudos de LePine e Van Dyne (1998). Os autores encontraram taxas de participação grupal mais altas entre os membros que possuíam as seguintes características: a) níveis mais elevados de auto-estima, b) sexo masculino, c) Caucasianos, d) estatuto mais elevado, e) maior nível de educação, f) bastante satisfeitos com o seu grupo, e f) inseridos em equipas pequenas, autogeridas.

As equipas autogeridas permitiram a obtenção de índices superiores de qualidade, comparativamente ao esquema organizativo anterior. No cenário actual, o trabalho por objectivos constitui um forte desafio para os operadores. Mas trata-se, do nosso ponto de vista, mais da motivação intrínseca de atingir metas, do que da satisfação advinda da competitividade entre equipas. Tendo em conta que as equipas autogeridas possuem uma constituição variável, os operadores não chegam a desenvolver um espírito competitivo inter-equipas, acabando por se concentrar na consecução dos objectivos diários. Assim sendo, talvez a designação mais apropriada fosse “grupos autogeridos”, já que a metáfora desportiva não chega a ter influência na vida laboral dos operadores.

Capítulo V

Segunda categorização da informação recolhida na 1ª e na 2ª fase da investigação

Nota introdutória

O presente capítulo representa o núcleo da nossa investigação, pois é nele exposto o conjunto das categorias (por nós designadas de 2º nível¹⁴⁸) cuja dimensão conceptual nos permitiu, no capítulo seguinte, elaborar as linhas directrizes da explanação teórica a que nos propusemos.

Para Strauss e Corbin (1998) as categorias representam fenómenos e transformam-se em conceitos. Os fenómenos identificados nas duas fases da presente investigação foram assim conceptualizados por intermédio de um processo de categorização do material recolhido, sendo que, numa primeira etapa, foram diferenciadas categorias descritivas - muitas delas segundo um processo de codificação *in vivo* (Strauss e Corbin, *op. cit.*) - e, numa segunda etapa, constituídos aglomerados categoriais que agruparam as categorias de 1º nível (descritivas) de acordo com a existência de relações de semelhança. Por consequência, os pontos seguintes irão mencionar as categorias de 2º nível diferenciadas em cada fase da presente investigação, bem como a respectiva definição conceptual.

1. Categorias de 2º nível e respectiva definição –1ª fase da investigação

Depois de termos procedido a uma primeira categorização da informação recolhida nas três empresas (observações, conversas informais com operadores e chefias, e análise de documentos), o que deu azo à construção de categorias descritivas, iremos agora conceber um segundo nível de abstracção, desta feita, incidindo sobre as categorias iniciais, por intermédio do agrupamento das categorias descritivas que apresentam características propícias ao enquadramento numa mesma categoria de nível superior (esta é, como dissemos, designada como *categoria de 2º nível*).

Este processo de categorização é denominado por Streubert e Carpenter (1995) como “codificação de nível II”, e faz apelo ao método de comparação constante

¹⁴⁸ Esta designação é retirada de Kan e Parry (2004). A designação no original, em inglês, é *higher order categories*. Para as categorias descritivas, é utilizada a expressão *lower order categories*. Acima das categorias de segundo nível, os autores posicionam as *categorias próximas do núcleo* e, no topo da hierarquia, a *categoria nuclear* do seu modelo teórico. Charmaz (2006) adverte, contudo, que a *grounded theory construtivista* – por oposição à *grounded theory objectivista* – não adere à noção positivista de *categoria nuclear*. A perspectiva construtivista reconhece a existência de mundos diversos e múltiplas realidades, e tenta perceber como é que as acções das pessoas afectam os seus mundos próprios. A autora sublinha também que os que adoptam a abordagem construtivista tencionam mostrar as complexidades dos mundos particulares das pessoas, bem como dos seus pontos de vista e acções. Em termos metodológicos, tanto os objectivistas como os construtivistas elevam as categorias ao nível de conceitos. Mas, no primeiro caso esses conceitos servem como variáveis nucleares e detêm um poder explanatório e uma capacidade de predição; no segundo caso os conceitos teóricos servem como molduras interpretativas e oferecem uma compreensão abstracta sobre a existência de relações entre as categorias.

(Charmaz, 2006; Dey, 1993; Pidgeon & Henwood, 1997; Rennie, Phillips & Quartaro, 1988; Strauss & Corbin, 1998). Aqui os dados são comparados com outros dados, e são atribuídos aos agrupamentos (condensação) das categorias descritivas.

Esta segunda categorização, decorre, porém, do acordo estabelecido com um codificador independente, o qual, tendo em conta a sugestão de Butterfield, Borgen, Amundson e Maglio (2005), codificou um terço do material recolhido nas empresas (observações e entrevistas). O material que serviu de base à categorização deste codificador (resultante da observação e dos contactos estabelecidos nas equipas 1C, 2C, e 3C) foi escolhido aleatoriamente. O conjunto de categorias diferenciadas pelo codificador independente encontra-se exposto no Anexo 2.

Voltando à codificação por nós efectuada, a Tabela 5.1 mostra as categorias de segundo nível que diferenciámos na 1ª fase da investigação. Foram apuradas 29 categorias de 2º nível, em função das categorias descritivas deduzidas nas observações das equipa e nas entrevistas não estruturadas. Seis categorias de 2º nível – Comunicação, Informação, Liderança da equipa, Operações, Produtividade, e Relações hierárquicas – foram atribuídas com mais frequência às categorias descritivas. O teor destas seis categorias parece expressar bem a prevalência do sistema social (Liderança da equipa; Relações hierárquicas; Comunicação) e do sistema técnico (Operações; Produtividade; Informação) na dinâmica das equipas observadas. Veremos, mais tarde – aquando das entrevistas semiestruturadas se o discurso dos actores reflecte igualmente a presença dos sistemas referidos.

No Anexo 1, encontram-se as categorias de segundo nível por nós diferenciadas antes de ocorrer o processo de acordo intercodificadores.

Tabela 5.1. Formulação de categorias de 2º nível com base nas categorias descritivas diferenciadas a partir da observação das equipas de trabalho e das entrevistas não estruturadas

<i>Categorias de 2º nível</i>	Aprendizagem	Clientes externos	Composição do grupo
<i>Categorias descritivas</i>	Formação profissional Relutância face à aprendizagem	Objectivos em função das necessidades dos clientes	Alterações na equipa Constituição fixa da equipa Trabalho temporário
<i>Categorias de 2º nível</i>	Comunicação	Desempenho	Desenvolvimento grupal
<i>Categorias descritivas</i>	Comunicação na equipa Conciliar diálogo e trabalho Meios de comunicação com a envolvente Reuniões da equipa Reuniões do GAP com Supervisor	Concentração na tarefa Diferenças de desempenho entre equipas Diferenças de desempenho entre operadores Equidade do desempenho das equipas Experiência na tarefa	Necessidade de evolução Progressos da equipa
<i>Categorias de 2º nível</i>	Disciplina	Entreajuda	Esforço
<i>Categorias descritivas</i>	Importância da disciplina	Entreajuda na equipa Espírito de equipa Falta de colaboração no grupo	Esforço colectivo Esforço físico
<i>Categorias de 2º nível</i>	Facilitação	Grupos-modelo	Informação
<i>Categorias descritivas</i>	Ideias erradas acerca do Facilitador Responsabilidades do Facilitador	Trabalhar no GAP Modelo	Fornecimento de informação escrita ao grupo Informação sobre a qualidade atingida Informar oralmente o grupo Informar os resultados da equipa Informar Team Leader Registo de informação Transmissão de informação entre turnos
<i>Categorias de 2º nível</i>	Liderança da equipa	Meio físico	Motivação
<i>Categorias descritivas</i>	Decisões da GAP Líder não reconhecidas pelos colegas Decisões tomadas pelo Team Leader Directivas da GAP Líder Operadores que não exercem a liderança da equipa Protagonismo do Team Leader Rejeição do papel de GAP Líder Responsabilidades do Team Leader Seleção de GAP Líderes Solicitação da GAP Líder pelo operador Solicitação do Team Leader pelo operador	Espaços de trabalho protegidos	Envolvimento nas tarefas Manter a equipa motivada Sinais de frustração
<i>Categorias de 2º nível</i>	Objectivos grupais	Operações	Participação

2º nível			
<i>Categorias descritivas</i>	Alteração dos objectivos Consecução dos objectivos Fixação de objectivos por externos à equipa Não consecução dos objectivos Não trabalhar sobre a pressão dos objectivos Objectivos fixados fora da equipa	Acções correctivas Alteração dos procedimentos Anomalias nas matérias-primas Aspectos ergonómicos Problemas de ferramentas / máquinas Divisão de tarefas Especificidade da tarefa do operador Identificar instrumentos de trabalho Instruções das tarefas Interação das tarefas Manutenção das máquinas Máquinas que requerem força física Mudança de referência na linha Tarefas dos operadores Tarefas repetitórias	Ideias de melhoria Participação na decisão Propostas não implantadas
<i>Categorias de 2º nível</i>	Poder de decisão da equipa	Policompetência	Polivalência
<i>Categorias descritivas</i>	Carência de autonomia Decisões da equipa Período pós-equipas autodirigidas	Desmotivação para executar tarefas administrativas	Desvantagens de operar a mesma máquina Importância de existir polivalência Mobilidade dos operadores nos postos Operadores polivalentes Trabalhar na mesma máquina
<i>Categorias de 2º nível</i>	Produtividade	Qualidade	Recompensas
<i>Categorias descritivas</i>	Costureiras com ritmo elevado Foco na produtividade colectiva Gerir o tempo Incentivar o ritmo Perda de rendimento operacional Registo da produção Variações na produtividade	Equipa controla qualidade	Diferenças na obtenção de prémios Ganhos mútuos (empresa - operadores) Prémios às equipas
<i>Categorias de 2º nível</i>	Relações espaciais	Relações hierárquicas	Relações socioafectivas
<i>Categorias descritivas</i>	Gestão do espaço Separação física dos membros da equipa	Atitudes do Chefe de Equipas Atitudes do Supervisor Chefe de Equipas intervém no grupo Intervenção do Supervisor no grupo Normas impostas pelas chefias às equipas	Relacionamento entre colegas Relacionamento saudável na equipa Relações sociais entre operadores Resolução de conflitos
<i>Categorias de 2º nível</i>	Responsabilidade	Rotação de papéis	
<i>Categorias descritivas</i>	Responsabilidade e autonomia	Frequência da rotatividade do Team Leader Frequência da rotatividade do papel de Facilitador Processo de escolha do Facilitador	

De acordo com as recomendações fornecidas por Dey (1993), procedemos agora à definição das categorias de 2º nível, tendo a preocupação de evitar a ambiguidade na sua caracterização. As categorias são expostas por ordem alfabética na Tabela 5.2.

Tabela 5.2. Definição das categorias de 2º nível diferenciadas nas observações das equipas

<i>Categoria de 2º nível</i>	<i>Definição</i>
Aprendizagem	Aquisição de novos conhecimentos e novas competências pelos operadores.
Clientes externos	Refere-se às necessidades e aos objectivos que são impostos pelos clientes da empresa.
Composição do grupo	Refere-se ao cariz constante ou variável da constituição do grupo de trabalho e às problemáticas que derivam daquela dicotomia. Também concerne ao número de elementos que constituem o grupo.
Comunicação	Engloba todas as manifestações de diálogo entre operadores, quer seja no contexto de reuniões quer seja no contexto da laboração nas máquinas.
Desempenho	Formas como as tarefas são executadas pelos operadores e pelas equipas, bem como o rendimento dos mesmos durante a execução do trabalho.
Desenvolvimento grupal	Progressos verificados nos grupos de trabalho, quer ao nível operacional quer ao nível socioafectivo.
Disciplina	Cumprimento rigoroso, por parte dos operadores, das regras instituídas.
Entreajuda	Atitudes e comportamentos que indiciam, ou não, a existência de ajuda mútua entre os membros de um grupo de trabalho.
Esforço	Dispêndio de energia acrescida em situações de sobrecarga de trabalho.
Facilitação	Esta categoria diz, especificamente, respeito ao Caso 3, no qual as equipas não possuem líder, mas sim Facilitador. Trata-se de equipas nas quais um dos seus elementos informa constantemente o grupo, a partir do interface estabelecido com o Chefe de Linha ou com outros responsáveis hierárquicos. O Facilitador garante os meios e a informação necessários ao bom funcionamento do grupo.
Grupos-modelo	Grupos de trabalho que funcionam segundo normas muito estritas e que constituem um padrão de excelência a copiar pelos outros grupos. Este tipo de grupos só vigora no Caso 2.
Informação	Dados transmitidos à equipa, provenientes das estruturas hierárquicas situadas acima dela, no sentido de melhorar o seu funcionamento e de tornar mais rápida a consecução dos objectivos.
Liderança da equipa	Conjunto de características, responsabilidades e problemáticas inerentes ao operador que desempenha a função de líder da equipa. Este tipo de operador só existe nas empresas que configuram os Casos 1 e 2. No Caso 3 não existe a função de líder da equipa: é substituída pela figura do Facilitador.
Meio físico	Diz respeito ao espaço no qual as equipas operam, bem como às condições ambientais que se fazem sentir nesse espaço.

Motivação	Orientação do comportamento dos elementos de um grupo de trabalho para a obtenção de objectivos grupais ou de necessidades individuais. Inclui também os sentimentos de frustração que ocorrem quando os objectivos grupais ou as necessidades individuais não são alcançados.
Objectivos grupais	Valores numéricos preestabelecidos que concernem à produtividade do trabalho, à qualidade das peças, ou a outros quaisquer indicadores ligados ao desempenho do grupo.
Operações	Engloba todas as referências às tarefas, equipamentos, processos e matérias-primas que estão cometidos ao grupo de trabalho.
Participação	Comportamentos de colaboração e de pró-actividade nas decisões da equipa de trabalho.
Poder de decisão da equipa	Liberdade de acção e decisão da equipa em matérias que respeitam à composição grupal, à produtividade, à qualidade dos produtos, ou a qualquer outro aspecto do funcionamento do grupo. Nesta categoria também se inserem os aspectos concernentes ao período anterior à vigência das equipas autónomas.
Policompetência	É a habilidade para realizar tarefas (num posto de trabalho ou no perímetro de uma equipa) que costumavam ser ou seriam normalmente realizadas por uma função de suporte (Qualidade, Manutenção, etc.). Por exemplo, a realização da tarefa de O.K. à 1ª peça por um membro da equipa, poderá ser considerada um indicio de policompetência, no caso de se tratar de uma tarefa anteriormente levada a efeito pelo Departamento de Qualidade.
Polivalência	Competências dos operadores, que lhes permitem trabalhar em máquinas diferentes, em momentos distintos. Também diz respeito ao preenchimento de registos que estão directamente relacionados com a operação das máquinas (por exemplo, registos de produtividade).
Produtividade	Relação entre o valor das peças produzidas por unidade de tempo, e o número de operadores que constituem a equipa de trabalho.
Qualidade	Envolve todas as formas de controlo e autocontrolo do erro durante o processo de fabrico, bem como as estratégias correctivas que os grupos adoptam em situações de desvio face aos objectivos fixados para a produção sem erros.
Recompensas	Prémios pecuniários, prémios simbólicos, ou elogios atribuídos tanto à equipa, como aos operadores, individualmente.
Relações espaciais	Relações que emanam do posicionamento dos equipamentos fabris e dos respectivos postos de trabalho.
Relações hierárquicas	Relações estabelecidas entre os Supervisores - ou os seus superiores hierárquicos - e os elementos das equipas de trabalho, incluindo os respectivos Leaders ou Facilitadores.
Relações socioafectivas	Relacionamento social e afectivo entre operadores, ou entre estes e os responsáveis hierárquicos. Pode incluir situações de afectos negativos, como, por exemplo, os que ocorrem em situações de conflito.
Responsabilidade	Assunção, por parte dos operadores, ou dos líderes das equipas, de mais atribuições e mais tarefas de controlo.
Rotação de papéis	Sucessão alternada de pessoas no desempenho de papéis atribuídos à equipa.

2. Categorias de 2º nível e respectiva definição – 2ª fase da investigação

A partir de algumas das categorias descritivas diferenciadas com base nas doze entrevistas, foram constituídas mais quatro categorias de 2º nível, para além das que emanaram da primeira fase da investigação. Trata-se das categorias *Coesão*, *Competição*, *Individualismo* e *Mudança*. A Tabela 5.3 expõe, por ordem alfabética, as 33 categorias de 2º nível que resultaram do tratamento global dos dados recolhidos nas observações e nas entrevistas (não estruturadas e semiestruturadas).

Em termos gerais – observações e entrevistas - as categorias de 2º nível que registaram maior saturação de categorias descritivas foram, por ordem decrescente, as que, a seguir, se enumeram: *Liderança da equipa*, *Relações hierárquicas*, *Objectivos grupais*, *Poder de decisão da equipa*, *Operações*, e *Produtividade*.

É também de realçar o facto de as actuais categorias de 2º nível serem já o fruto do processo de concordâncias e de discordâncias encetado com o segundo codificador. No Anexo 2 são apresentadas as categorias diferenciadas por este codificador independente, aquando da codificação de uma parte do material recolhido nas entrevistas semiestruturadas. As entrevistas codificadas pelo codificador independente foram seleccionadas aleatoriamente. São as seguintes: 2b, 2d e 3d.

O segundo codificador diferenciou, no material que lhe foi cedido, 11 categorias de 2º nível (denominadas por este juiz, *categorias-mães*, ou *tree nodes*, na linguagem do programa informático N Vivo).

Das onze categorias-mães induzidas pelo codificador independente, somente duas não possuem semelhança com as categorias de 2º nível por nós diferenciadas (vide Anexo 3). Trata-se das categorias *Participantes entrevistados* e *Não saber como categorizar*. Nas restantes nove categorias-mães (*Autonomia da equipa*, *Comunicação*, *Constrangimentos*, *Equipa*, *Espaço e máquinas*, *Líder*, *Polivalência*, *Produtividade*, *Rotatividade*), são notórias as semelhanças conceptuais com algumas das categorias de 2º nível codificadas pelo 1º categorizador. Assim sendo, mantivemos a designação que demos inicialmente às categorias por nós diferenciadas. Acrescente-se, porém, que há várias semelhanças conceptuais que são estabelecidas directamente entre as nossas categorias de 2º nível e as categorias-filhas da categorização independente. Estando estas categorias-filhas

inseridas num ramo parental – categorias-mães – fica, assim, indirectamente, estabelecida uma relação conceptual entre categorias de nível superior.

Tendo por base a confrontação de opiniões dos dois codificadores, em termos de propriedades categoriais, bem como o seu contributo das categorias para a construção do modelo teórico a que nos propusemos, três das 36 categorias de 2º nível inicialmente diferenciadas pelo autor da presente tese foram excluídas, a saber: *Foco na organização*, *Grupo vs indivíduo*, e *Iniciativa*.

Do conjunto das 33 categorias restantes, duas foram renomeadas. Trata-se, em primeiro lugar, da categoria *Necessidades individuais*, que passou a chamar-se *Individualismo*, para não se confundir, em termos conceptuais, com as propriedades da categoria *Motivação* (orientação do comportamento dos elementos de um grupo de trabalho para a obtenção de objectivos grupais ou de necessidades individuais). A segunda categoria renomeada foi *Trabalhar em equipa*, que passou a denominar-se *Entreajuda*, para se aproximar mais do sentido que a sua definição contém (atitudes e comportamentos que indiciam, ou não, a existência de ajuda mútua, entre os membros de um grupo de trabalho).

Acrescente-se ainda o facto de seis categorias de 2º nível (diferenciadas pelo 1º codificador) não se encontrarem contempladas na lista de categorias organizada pelo codificador independente. Enumeramo-las, seguidamente: *Competição*, *Facilitação*, *Grupos-modelo*, *Individualismo*, *Recompensas*, e *Relações hierárquicas* (v. Anexo 3). Todas estas categorias permaneceram no acervo conceptual que serviu de base à nossa explanação teórica.

Seguidamente, apresentamos no Quadro 5.3 as 33 categorias de 2º nível.

Tabela 5.3. Formulação de categorias de 2º nível com base nas categorias descritivas diferenciadas a partir das observações e das entrevistas (não estruturadas e semiestruturadas)

<i>Categorias de 2º nível</i>	Aprendizagem	Clientes externos	Coesão
<i>Categorias descritivas</i>	<p>Aprender com os erros Carência de formação e experiência Formação das costureiras Formação profissional Não ter experiência num posto Novas aprendizagens Obstáculos à evolução profissional Operadores ensinam colegas Possibilidades de formação Problemas de aprendizagem Querer aprender Relutância face à aprendizagem Relutância face à formação Vontade de aprender</p>	<p>Alinhar os objetivos impostos pelos clientes Necessidades dos clientes Objetivos em função das necessidades dos clientes Objetivos impostos pelos clientes Relações da equipa com clientes externos</p>	<p>Coesão social dos grupos Equipa fixa e coesa</p>
<i>Categorias de 2º nível</i>	Competição	Composição do grupo	Comunicação
<i>Categorias descritivas</i>	<p>Competição entre colegas Competição entre equipas Competitividade entre turnos Conflitos na equipa Conflitualidade entre secções Rivalidade entre secções Resolução de conflitos na equipa</p>	<p>Alterações na equipa Alterações no GAP Composição constante da equipa Constituição fixa da equipa Constituição variável da equipa Correcções à constituição do GAP Criação da equipa, de raiz Desejo de permanecer na equipa Equipa completa é fiável Equipa fixa – variável Equipas mais numerosas GAP com liderança rotativa Operadores inseridos em equipas Operadores seleccionados Trabalho temporário</p>	<p>Comunicação na equipa Comunicar é difícil Conciliar diálogo e trabalho Equipa não reúne Facilitador informa a equipa Falar tira a atenção Inexistência de reuniões da equipa Meios de comunicação com a envolvente Necessidade de mais comunicação com pares Necessidade de melhorar a comunicação Operador intervém em reuniões Queixas sobre a falta de comunicação Reuniões da equipa</p>
<i>Categorias de 2º nível</i>	Desempenho	Desenvolvimento grupal	Disciplina

<p><i>Categorias descritivas</i></p>	<p>Aumentar a performance de um colega Concentração na tarefa Correcções ao desempenho Diferenças de desempenho entre equipas Diferenças de desempenho entre GAP Líderes Diferenças de desempenho entre operadores Diferenças de performance entre costureiras Equidade do desempenho das equipas Equidade do desempenho dos operadores Equipas que se destacam Experiência na tarefa Personalidade e produtividade Razões para a baixa performance</p>	<p>Necessidade de evolução Progressos das equipas autodirigidas Progressos do GAP Progressos na autonomia Progressos sociais da equipa Progressos nas relações sociais do GAP Progressos pós-equipas autónomas Progressos profissionais do GAP's</p>	<p>Importância da disciplina Necessidade de autodisciplina Padronização de regras nas equipas</p>
<p><i>Categorias de 2º nível</i></p>	<p>Entreajuda</p>	<p>Esforço</p>	<p>Facilitação</p>
<p><i>Categorias descritivas</i></p>	<p>Entreajuda na equipa Espírito de equipa Falta de colaboração no grupo Líder apela à entreajuda Manter o espírito de equipa</p>	<p>Diferenças de esforço entre linhas Esforço colectivo Esforço físico Oscilações do esforço Sobrecarga de trabalho na equipa</p>	<p>Aumento da autonomia do Facilitador Capacidade para assumir o papel de Facilitador Equipa sem Facilitador Ideias erradas acerca do Facilitador Imaginar a equipa sem Facilitador Inexistência de líder na equipa Não querer ser Facilitador Não ser Facilitador Responsabilidades do Facilitador Tarefas do Facilitador</p>
<p><i>Categorias de 2º nível</i></p>	<p>Grupos-modelo</p>	<p>Individualismo</p>	<p>Informação</p>
<p><i>Categorias descritivas</i></p>	<p>Capacidades do GAP Modelo Destaque do GAP Modelo GAP Modelo igual aos outros GAP's Ritmo de trabalho do GAP Modelo Trabalhar no GAP Modelo</p>	<p>Atitudes individualistas Ausência de individualismo na equipa Individualismo na equipa Indivíduo primeiro, equipa depois Inexistência de individualismo no GAP Interesses individuais dos operadores Interesses individuais em 2º lugar Não ser individualista</p>	<p>Fornecimento de informação escrita ao grupo Informação gera motivação Informação sobre a qualidade atingida Informações da Team Leader à equipa Informações insuficientes da Team Leader à equipa Informar oralmente o grupo Informar os resultados da equipa Informar Team Leader Não informar os operadores Necessidade de informar o grupo Registo de informação Suportes informativos da equipa Táticas de informação às equipas</p>

Categorias de 2º nível	Liderança da equipa	Meio físico	Motivação
Categorias descritivas	<p>Atribuições do Team Leader Capacidade para assumir o papel de Team Leader Características de liderança da GAP Líder Características de personalidade das GAP Líderes Competências do Team Leader Conhecimentos da GAP Líder Contestar o Team Leader Controlo dos operadores Decisões da GAP Líder não reconhecidas pelos colegas Decisões tomadas pelo Team Leader Deixar de ser GAP Líder Desafios aos Team Leaders Dificuldades em assumir-se Team Leader Directivas da GAP Líder Equipa sem Team Leader Flexibilidade da GAP Líder Função do Team Leader GAP Líder consulta as colegas GAP Líder dá o exemplo GAP Líder decide GAP Líder faz aumentar o ritmo GAP Líder na máquina GAP Líderes abaixo do desempenho GAP Líderes com menor performance GAP Líderes destacáveis GAP sem Líder Imprescindibilidade do Team Leader Medo das GAP Líderes decidirem Não se ver no papel de GAP Líder Não ser aceite como GAP Líder Não ser escolhida para GAP Líder Não ter a oportunidade para ser Team Leader Necessidade de autoridade na equipa Necessidade de um líder O que falta para ser Team Leader Operadoras sem perfil para GAP Líderes</p>	<p>Espaços de trabalho protegidos Trabalhar em locais ruidosos</p>	<p>Automotivação Causas de desmotivação Competição entre equipas gera motivação Desmotivação devido às avarias nas máquinas Desmotivação por não atingir objectivos Diminuição do empenhamento dos operadores Envolvimento nas tarefas Equipas motivadas para os objectivos Evolução da motivação das equipas Falta de empenhamento Informação gera motivação Manter a equipa motivada Manter a motivação numa equipa ganhadora Motivação e desempenho Sinais de frustração Táticas de motivação dos operadores Team Leader motiva equipa</p>

<i>Categorias de 2º nível</i>	<i>Mudança</i>	<i>Objectivos grupais</i>	<i>Operações</i>
Operadores que não exercem a liderança da equipa Oportunidades para ser GAP Líder Papel de GAP Líder Protagonismo do Team Leader Realizar tarefas do Team Leader Reforçar o papel de GAP Líder Rejeição do GAP sem líder Rejeição do papel de GAP Líder Relação do Team Leader com a equipa Responsabilidades da GAP Líder Rotatividade do Team Leader Rotatividade da GAP Líder Seleção de GAP Líderes Solicitação da GAP Líder pelo operador Solicitação do Team Leader pelo operador Tarefas concentradas na Team Leader Tarefas do Team Leader Team Leader autotária Team Leader chefe tradicional Team Leader como "cabeça de linha" Team Leader motiva equipa Team Leader puxa pela equipa Team Leaders não rotativos Team Leaders que sobressaem	Mudar de atitude no trabalho Mudar é difícil Registar alterações	Alteração dos objectivos Compensação de objectivos não atingidos Conciliação objectivos - pessoas Conhecer os objectivos da equipa Consecução dos objectivos Empenhamento dos operadores nos objectivos Equipas não fixam objectivos Exceder os objectivos Fixação de objectivos pelo Responsável da UAP Frustração por não atingir os objectivos Implicação nos objectivos da equipa Justificação dos objectivos não atingidos Medidas devido à não consecução dos objectivos Não consecução dos objectivos Não participar na fixação de objectivos Não trabalhar sob a pressão dos objectivos	Ações correctivas Alteração dos procedimentos Anomalias nas matérias-primas Aspectos ergonómicos Divisão de tarefas Engenheiros do processo intervêm Equilíbrio das tarefas do GAP Especificidade da tarefa do operador Evitar paragens do GAP Identificar instrumentos de trabalho Instruções das tarefas Interação das tarefas Manutenção das máquinas Máquinas que requerem força física Mudança de referência na linha Operações complexas

Categorias de 2º nível	Participação	Poder de decisão da equipa	Pollicompetência
Categorias descritivas	<p>Empresa impulsiona participação Ideias de melhoria Operadores envolvidos Operadores menos participativos Opinião dos operadores Participação na decisão Propostas dos operadores implantadas Propostas não implantadas</p>	<p>Autonomia completa Autonomia de acção Autonomia dos GAP's Carência de autonomia Consequências da autonomia dos GAP's Decisões da equipa Delegação de tarefas à equipa Equipa com autonomia Estar aquém da autonomia desejada Falta autonomia GAP's mais autónomos Impossibilidade de a equipa decidir Limitações à autonomia Mais liberdade de acção para a equipa Modificações pós-GAP's Não conceder mais autonomia à equipa Operadores reagem à autonomia Percepção de autonomia na equipa Período anterior aos GAP's Período anterior às equipas autodirigidas Período anterior às equipas autónomas Período anterior às equipas de trabalho Período pós-equipas autodirigidas Período pós-GAP's Resolução de problemas pela equipa Ter poder de decisão Transferência de tarefas para a equipa Usufruir da autonomia nas equipas</p>	<p>Operações simples Padronização dos equipamentos Paragem do GAP Problemas de ferramentas / máquinas Procedimento adoptado quando há um problema na linha Sincronização entre postos de trabalho Tarefa para dois operadores Tarefas dos operadores Tarefas repetitórias Tarefas sequenciais Trabalhar e ouvir música Utilização de meios informáticos</p> <p>Aprender tarefas para além do trabalho nas máquinas Barreiras à pollicompetência Desmotivação para executar tarefas administrativas Esquecimento de tarefas pollicompetentes Existir pollicompetência Não ser pollicompetente Não ter tempo para a pollicompetência Pollicompetência gera satisfação Rejeição da pollicompetência Relutância face à pollicompetência Repartir as tarefas administrativas Resistir à pollicompetência</p>

Vários níveis de autonomia			
<i>Categorias de 2º nível</i>	Polivalência	Produtividade	Qualidade
<i>Categorias descritivas</i>	<p>Aquém dos níveis de polivalência desejados</p> <p>Desvantagens da pouca rotação dos postos</p> <p>Desvantagens da polivalência</p> <p>Experiência nos outros postos</p> <p>Importância de existir polivalência</p> <p>Mobilidade dos operadores nos postos</p> <p>Não saber trabalhar em todas as máquinas</p> <p>Operadores polivalentes</p> <p>Polivalência insuficiente</p> <p>Reagir mal à rotina</p> <p>Trabalhar na mesma máquina</p> <p>Vantagens da polivalência</p>	<p>Compatibilidade produção - capacidades</p> <p>Costureiras com ritmo elevado</p> <p>Diferenças de produtividade entre operadores</p> <p>Diminuir o ritmo de trabalho</p> <p>Foco na produtividade colectiva</p> <p>Foco na produtividade individual</p> <p>Geir o tempo</p> <p>Incentivar o ritmo</p> <p>Mais experiência, maior produtividade</p> <p>Manter o ritmo de trabalho</p> <p>Melhorias na produtividade</p> <p>Menos experiência, menos ritmo</p> <p>Motivos para não atingir os objectivos de produtividade</p> <p>Novo ritmo de trabalho</p> <p>Operador como máquina</p> <p>Perda de rendimento operacional</p> <p>Performance elevada da equipa</p> <p>Prejuizos na produtividade</p> <p>Registo da produção</p> <p>Variações na produtividade</p>	<p>Alertar para a qualidade</p> <p>Equipa controla qualidade</p> <p>Erros da equipa</p> <p>Exigências da qualidade</p> <p>Funcionar com autocontrolo</p> <p>Lidar com os erros</p> <p>Operadores envolvidos na qualidade</p> <p>Resolver problemas de qualidade</p>
<i>Categorias de 2º nível</i>	Recompensas	Relações espaciais	Relações hierárquicas
<i>Categorias descritivas</i>	<p>Benefícios mútuos</p> <p>Diferenças na obtenção de prémios</p> <p>Distribuição de lucros</p> <p>Elogio dos resultados</p> <p>Elogios ao grupo</p> <p>Ganhos mútuos (empresa - operadores)</p> <p>Gostar de ser reconhecido</p> <p>Partilha de lucros</p> <p>Prémios às equipas</p> <p>Prémios individuais</p> <p>Valorização da auto-estima</p> <p>Valorizar os operadores</p>	<p>Desvantagens da linha em fila</p> <p>Gestão do espaço</p> <p>Layout das linhas</p> <p>Layout do posto de trabalho</p> <p>Layout em linha recta</p> <p>Vantagens do layout em U</p> <p>Mudanças de layout das máquinas</p> <p>Separação física dos membros da equipa</p>	<p>A mesma conduta na ausência do Supervisor</p> <p>Atitudes do Chefe de Equipas</p> <p>Atitudes do Supervisor</p> <p>Chamada de atenção ao grupo</p> <p>Chefe de Equipas intervém no grupo</p> <p>Chefes de Equipas agem sobre a não consecução dos objectivos</p> <p>Comportamento diferente na ausência do Chefe de Equipas</p> <p>Confiança na equipa quando completa</p> <p>Confiança parcial nos operadores</p> <p>Controlo das tarefas dos operadores</p>

Categorias de 2º nível	Relações socioactivas	Responsabilidade	Rotação de papéis
	<p>Decisões do Line Leader</p> <p>Decisões do Supervisor</p> <p>Discordância de opinião entre as chefias e as equipas</p> <p>GAP Líder em parceria com o Supervisor</p> <p>Hierarquias do GAP em compromisso</p> <p>Intervenção do Chefe de Equipas</p> <p>Intervenção do Supervisor no grupo</p> <p>Intervenções do Line Leader</p> <p>Mantém o comportamento na ausência do Line Leader</p> <p>Mudar a conduta na presença do Supervisor</p> <p>Mudar o comportamento na presença do Chefe de Equipas</p> <p>Mudar o comportamento na presença do Line Leader</p> <p>Não mudar o comportamento na presença da Line Leader</p> <p>Necessidade de mais comunicação com chefias</p> <p>Necessidade do Supervisor</p> <p>Normas impostas pelas chefias às equipas</p> <p>Objectivos negociados (Supervisor - GAP Líder)</p> <p>Operadores reúnem com Chefias</p> <p>Papel do Chefe de Equipas</p> <p>Parceria com chefias</p> <p>Perturbação do clima da equipa</p> <p>Presença do Chefe de Equipas numa equipa de trabalho</p> <p>Presença do Line Leader</p> <p>Reconhecer o ponto de vista dos operadores</p> <p>Redundância do Chefe de Equipas</p> <p>Relacionamento das chefias com os operadores</p> <p>Relações do Supervisor com a equipa</p> <p>Relações sociais entre chefes e operadores</p> <p>Representação da equipa em reuniões com chefias</p> <p>Reuniões com representantes das equipas</p> <p>Reuniões do Line Leader com os Facilitadores</p> <p>Reuniões do GAP com Supervisor</p> <p>Supervisor como coach das GAP Líderes</p> <p>Supervisor conhece as potencialidades dos GAP's</p> <p>Supervisor esclarece o porquê dos objectivos</p> <p>Supervisor intervém no GAP</p>	<p>Atitude mais responsável dos operadores</p> <p>Bons resultados na responsabilidade</p> <p>Importância da responsabilidade</p> <p>Mais responsabilidade</p>	<p>Frequência da rotatividade do papel de Facilitador</p> <p>Frequência da rotatividade do papel de Team Leader</p> <p>Imaginar o GAP com liderança rotativa</p> <p>Objectivo da rotatividade do papel de Facilitador</p>
Categorias descritivas	<p>Confiança nas pessoas</p> <p>Conflitos Interpersonais</p> <p>Diferenças nas relações sociais nas secções</p> <p>Dificuldades de alguns chefes na gestão de</p>		

<p> pessoas Equipa sem conflitos Ligações afectivas à equipa Perturbação do clima da equipa Relacionamento entre colegas Relacionamento saudável na equipa Relações sociais entre operadores Resolução de conflitos Sentido de humor no grupo </p>	<p> Responsabilidade e autonomia </p>	<p> Objectivo da rotatividade do Team Leader Perceber a rotação do Team Leader Pouca rotação dos postos Processo de escolha do Facilitador Rotação de escolha do Team Leader Rotatividade dos postos </p>
--	---	--

Seguindo a mesma metodologia adoptada para a informação recolhida durante a fase das observações e entrevistas não estruturadas, iremos agora proceder à definição das quatro categorias de 2º nível (Dey, 1993; Charmaz, 2006; Pidgeon & Henwood, 1997) que emergiram durante o processo de tratamento das entrevistas semiestruturadas. Na Tabela 5.4 apresentamos as respectivas definições.

Tabela 5.4. Definição das categorias de 2º nível diferenciadas a partir das entrevistas semiestruturadas

<i>Categoria</i>	<i>Definição</i>
Coesão	Atitudes e comportamentos que visam a manutenção da unidade do grupo de trabalho.
Competição	Diz respeito a todos os fenómenos de emulação que podem ter lugar entre operadores, entre equipas, entre turnos ou entre secções.
Individualismo	Todo o conjunto de interesses e manifestações de carácter individualista no seio do grupo de trabalho. Estes interesses podem, ou não, revelar egoísmo.
Mudança	Concerne às alterações de atitude dos operadores, bem como às transformações que ocorrem nas regras ou nos processos de fabrico.

PARTE III

Abordagens teóricas sobre a autonomia
dos grupos de trabalho autónomos na
indústria de componentes para
automóveis

Capítulo VI

Explicação sobre a autonomia das equipas de trabalho

Capítulo VI

Explicação teórica sobre a autonomia das equipas de trabalho

No presente capítulo iremos proceder ao conjunto de relacionamentos categoriais que nos permitirão, depois, elaborar uma explicação sobre a autonomia das equipas que operam no fabrico de componentes para automóveis.

1. Relações entre as categorias de 2º nível diferenciadas nas observações e nas entrevistas

O tipo de relações categoriais que iremos reportar, fundamentam-se nas sugestões apontadas por Dey (1993). O autor lembra-nos que as categorias constituem os tijolos do edifício teórico a construir, e as ligações entre os dados fazem o papel da argamassa que une as categorias. Também salientamos o facto de cada ligação entre unidades de análise implicar directamente a conexão das respectivas categorias descritivas atribuídas a essas unidades. Por sua vez, as categorias descritivas encontram-se inseridas em categorias de 2º nível, sendo, então, estas últimas ligadas num plano conceptual mais elevado.

1. 1. Observações e entrevistas não estruturadas

Procederemos nesta parte a uma descrição das ligações encontradas nos dados resultantes das observações dos grupos de trabalho, bem como no processo de entrevistas não estruturadas. Iremos fazê-lo caso a caso, seguindo uma ordem cronológica em cada caso, em termos da abordagem das equipas observadas.

Atribuiremos um rótulo verbal a cada ligação, de acordo com as recomendações fornecidas por Dey (1993). Ainda de acordo com o mesmo autor, classificaremos cada ligação tendo em conta o tipo de conjunção gramatical que une as unidades de análise. Nos quadros seguintes serão designadas as categorias de 2º nível atribuídas a uma determinada categoria descritiva, a qual se colocará, em itálico, imediatamente a seguir à respectiva unidade de análise. Cada unidade de análise reportará a uma equipa donde provém um determinado pedaço de informação.

1.1.1. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 1

A Tabela 6.1 apresenta todas as ligações que encontramos na sequência da categorização do material recolhido na observação das três equipas de trabalho do Caso 1.

Tabela 6.1. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 1

Rotulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Líder sem funções administrativas	Contraditória	...o papel de Team Leader é desempenhado por períodos de uma semana. (1A) <i>(Frequência da rotatividade do Team Leader)</i>	Rotação de papéis	...falta de motivação pessoal para preencher registos escritos. <i>(Desmotivação para executar tarefas administrativas)</i>	Policompetência
Rejeição da função liderança	Causal	... "há pessoas que se recusam a aprender"... (1A) <i>(Relutância face à aprendizagem)</i>	Aprendizagem	...há que contar com uma quantidade significativa de colaboradores que não vão querer desempenhar aquele papel. (1A) <i>(Operadores que não exercem a liderança da equipa)</i>	Liderança da equipa
Reivindicar mais formação	Aditiva	... "aqui fazem-se transformações nas máquinas e não têm em conta a opinião do operador." (1A) <i>(Carência de autonomia)</i>	Participação	"Também acho que não dão formação suficiente aos colaboradores." (1A) <i>(Formação profissional)</i>	Aprendizagem
Barreiras à Team Leader	Contraditória	...este papel (de Team Leader) é, para ela, muito gratificante... (1B) <i>(Protagonismo do Team Leader)</i>	Liderança da equipa	...embora sinta (a Team Leader) alguma animosidade provinda de certas colegas de trabalho. (1B) <i>(Relacionamento entre colegas)</i>	Relações socioafectivas
Feedback mútuo	Aditiva	...as operadoras solicitam constantemente a Team Leader para as orientar em determinadas situações. (1B) <i>(Solicitação do Team Leader pelo operador)</i>	Liderança da equipa	...é constante o volume de informação que é direccionado para a Team Leader. (1B) <i>(Informar Team Leader)</i>	Informação
Dinheiro paga esforço	Conclusiva	"Há dias em que mudamos quatro vezes de referência; saímos daqui cansadíssimas." (1B) <i>(Esforço físico)</i>	Esforço	"Devíamos ganhar mais alguma coisa por fazemos este serviço." (1B) <i>(Prémios às equipas)</i>	Recompensas

Sair da rotina	Contraditória	"Há dias em que mudamos quatro vezes de referência; saímos daqui cansadíssimas." (1B) <i>(Esforço físico)</i>	Esforço	...é uma ocasião (troca de referência) em que "alivia a cabeça", devido à repetição das tarefas. (1B) <i>(Tarefas dos operadores)</i>	Operações
Amizade é a base dos bons resultados	Causal	...este grupo de trabalho recebeu um prémio pelos resultados atingidos ao nível da produtividade. (1B) <i>(Prémios às equipas)</i>	Recompensas	...isso (a taxa de produtividade) é o resultado de "muito companheirismo e orientação do trabalho entre nós." (1B) <i>(Relacionamento saudável na equipa)</i>	Relações socioafectivas
Ausência de avarias	Explicativa	...este grupo de trabalho recebeu um prémio pelos resultados atingidos ao nível da produtividade. (1B) <i>(Prémios às equipas)</i>	Recompensas	"Claro que as máquinas não avariaram e isso ajudou". (1B) <i>Problemas de ferramentas / máquinas)</i>	Operações
Persistência do moral da equipa face aos problemas de produção	Temporal	Foi solicitada a presença do técnico da Manutenção Fabril, que procedeu às devidas afinações nalgumas máquinas. (1B) <i>(Problemas de ferramentas / máquinas)</i>	Operações	Durante a suspensão da produção, as operadoras mantiveram uma atitude moralizada. (1B) <i>(Manter a equipa motivada)</i>	Motivação
Perguntar e ajudar	Aditiva	...notámos vários comportamentos de entreajuda (e.g. "Tu queres que te ajude aí?") (1C) <i>(Entreajuda na equipa)</i>	Entreajuda	...existência de frequentes perguntas mútuas (e.g. "Olha, diz-me quantos cabos te faltam para acabares, porque vamos mudar de referência") (1C) <i>(Comunicação na equipa)</i>	Comunicação
Paradoxo rotação vs produtividade	Contraditória	"É muito cansativo estar sempre na mesma máquina." (1C) <i>(Mobilidade dos operadores nos postos)</i>	Polivalência	...perderia rendimento com a rotação entre máquinas (outras operadoras manifestaram, igualmente, esta posição). (1C) <i>(Perda de rendimento operacional)</i>	Produtividade
Malefícios físicos da rotina	Contraditória	Para esta colaboradora há uma preferência pelo trabalho no mesmo posto. (1C) <i>(Trabalhar na mesma máquina)</i>	Polivalência	"...embora seja mais cansativo, porque se está de pé..." (1C) <i>(Esforço físico)</i>	Esforço

1.1.1.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Seguidamente, depois de procedermos ao enquadramento de cada uma das categorias descritivas na respectiva categoria, por nós designada 2º nível (v. quadro 5.3), passamos a elaborar uma representação gráfica das relações que apareceram nos dados resultantes das observações levadas a efeito no Caso 1. A Figura 6.1 mostra as várias relações encontradas.

O esquema de relações categoriais diferenciado permite constatar a centralidade¹⁴⁹ de quatro categorias – *Liderança da equipa*, *Esforço*, *Recompensas*, *Operações* - tendo em conta que estabelecem, cada uma delas, relações com outras três. Representámo-las por intermédio de um traçado mais volumoso.

¹⁴⁹ Rennie, Phillips e Quartaro (1988) falam em categorias centrais, referindo-se àquelas que têm ligações a muitas outras categorias. No caso presente, a categoria *Relações Interpessoais* está relacionada com três categorias congéneres, e foi atribuída a 10 categorias descritivas, tornando-se também central desse ponto de vista.

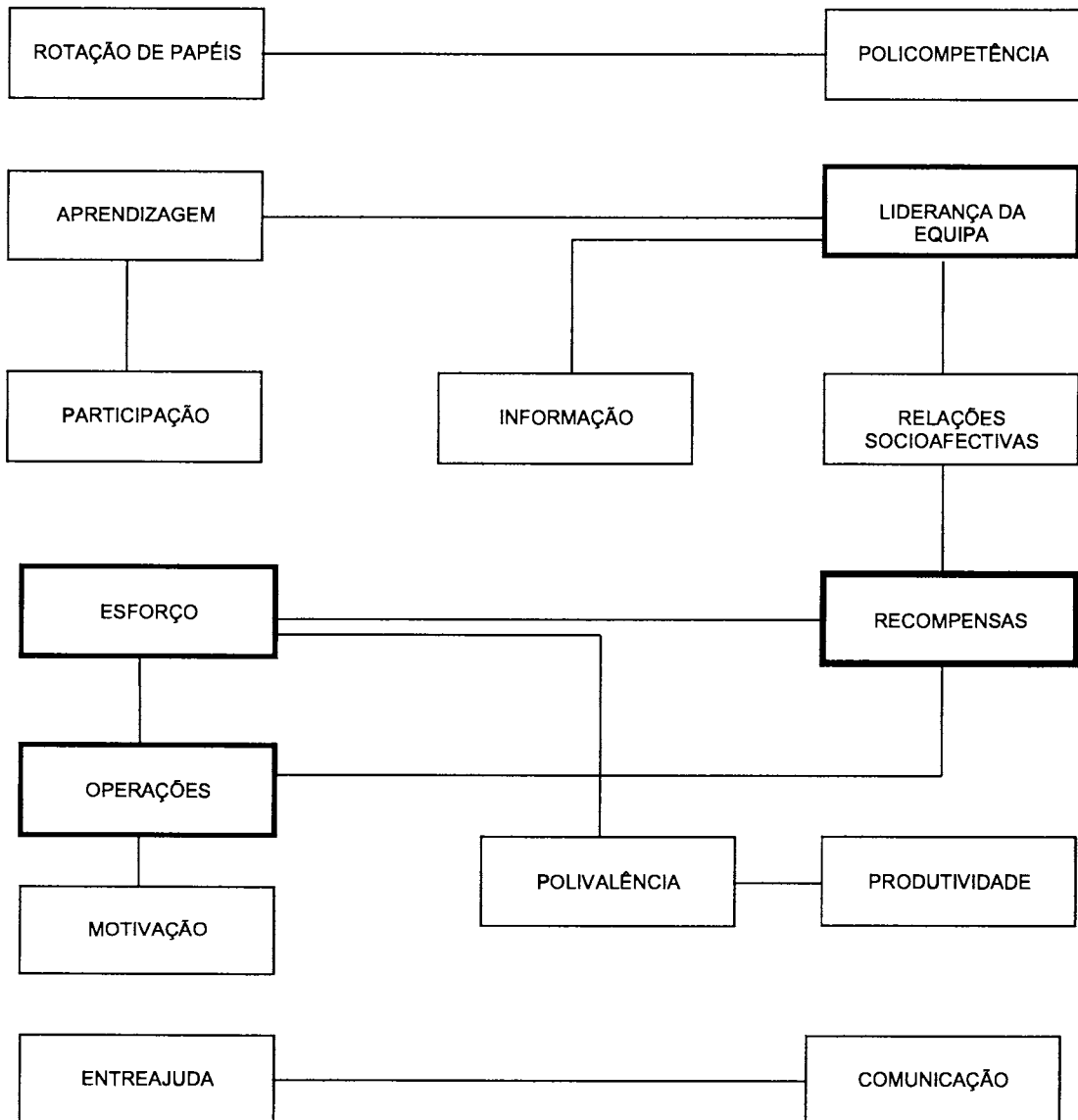


Figura 6.1. Relações entre as categorias de 2º nível obtidas nas observações do Caso 1

Na empresa que constitui o Caso 1 o papel de Team Leader é bastante valorizado, não obstante, seja algo rejeitado, quando alguns colaboradores se apercebem de que, para o exercerem, têm de aprender tarefas administrativas. Também nos apercebemos que o sucesso dos resultados das equipas se fica a dever à comunicação e feedback mútuos entre a Team Leader e as colegas de equipa.

Outro aspecto que advém da observação das equipas do Caso 1 diz respeito à importância das relações socioafectivas na organização do trabalho e nos esforços desenvolvidos para os grupos alcançarem os objectivos que lhes estão confiados.

As recompensas constituem, por seu turno, um vector muito importante nesta empresa, suscitando nos colaboradores uma atitude de empenhamento e de esforço contínuos.

De assinalar, por último, a existência de dois paradoxos. O primeiro tem a ver com a reivindicação de mais formação profissional para os operadores. Contudo, muitos deles recusam as aprendizagens que são inerentes ao exercício da função liderança da equipa. O segundo paradoxo está circunscrito à ligação entre *Polivalência* e *Produtividade*. Aqui há uma contradição entre o cansaço que decorre de trabalhar sempre na mesma máquina, e a quebra de rendimento que está associada à rotação entre máquinas diferentes.

1.1.2. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 2

De modo semelhante ao do Caso 1, a Tabela 6.2 mostra as ligações que estabelecemos entre os pedaços de informação, organizados em unidades de análise.

Tabela 6.2. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 2

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Parceria para a qualidade	Aditiva	...todos os GAP's acompanham as acções correctivas que estão direccionadas para o tratamento de defeitos... (2A) (Acções correctivas)	Operações	...envolvendo a colaboração do respectivo Supervisor e de um responsável da Qualidade. (2A) (Reuniões do GAP com o Supervisor)	Comunicação
Informação gera qualidade	Aditiva	...cada operadora tem à sua frente um painel que exhibe fotografias dos defeitos mais comuns das coseduras efectuadas naquela máquina. (2A) (Fornecimento de informação escrita ao grupo)	Informação	No início da laboração cada operadora realiza uma tarefa de OK à 1ª peça produzida. (2A) (Equipa controla qualidade)	Qualidade
Trabalhar e falar	Contraditória	...as operadoras detêm uma atitude muito concentrada na tarefa. (2 A) (Concentração na tarefa)	Desempenho	...embora sejam frequentes os contactos verbais que as colaboradoras trocam entre si. (2 A) (Conciliar diálogo e	Comunicação

<i>trabalho)</i>					
Ponte com clientes	Causal	...Takt time... (2A) <i>(Gerir o tempo)</i>	Produtividade	...Takt time tem a ver com o tempo de ciclo a obter, em função das exigências temporais e económicas providas dos clientes. (2A) <i>(Objectivos em função das necessidades dos clientes)</i>	Cientes externos
Depressa e bem não há quem	Contraditória	...a Supervisora pediu às operadoras para trabalharem um pouco mais rápido. (2A) <i>(Incentivar o ritmo)</i>	Produtividade	"A qualidade é vai sofrer." (2A) <i>(Equipa controla qualidade)</i>	Qualidade
Liderança tradicional vs produtividade	Contraditória	...pronunciou-se a propósito do Supervisor, afirmando que este se dirige às operadoras num tom, por vezes, agressivo. (2A) <i>(Atitudes do Supervisor)</i>	Relações hierárquicas	...os GAP's supervisionados por essa pessoa obtêm bons resultados de produtividade. (2 A) <i>(Foco na produtividade colectiva)</i>	Produtividade
Trabalhar e comunicar	Aditiva	Estes operadores conversam um com o outro. (2B) <i>(Conciliar diálogo e trabalho)</i>	Comunicação	Denotam, contudo, uma atitude de empenhamento no trabalho. (2B) <i>(Concentração na tarefa)</i>	Desempenho
Líder acelera o grupo	Final	...a GAP Líder disse-lhes... (2B) <i>(Directivas da GAP Líder)</i>	Liderança da equipa	...que trabalhassem a um ritmo mais elevado. (2B) <i>(Incentivar o ritmo)</i>	Produtividade
Mudanças e entrajuda	Aditiva	...esta Unidade de Produção está constantemente a mudar de referência de tecido. (2B) <i>(Mudança de referência na linha)</i>	Operações	...atitude de entrajuda constante por parte dos operadores da equipa. (2B) <i>(Entrajuda na equipa)</i>	Entrajuda
Culpabilização da Líder do grupo	Causal	...havia trabalho em atraso... (2B) <i>(Não consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais	...comenta que a GAP Líder não distribuiu bem as tarefas... (2B) <i>(Directivas da GAP Líder)</i>	Liderança da equipa
Estar em sintonia	Causal	Aqui, neste GAP, não temos conflitos; tentamos estar sempre bem dispostas para que o trabalho corra bem." (2C) <i>(Conciliar diálogo e trabalho)</i>	Comunicação	...quando questionada sobre as razões que subjazem à eficácia deste GAP. (2C) <i>(Entrajuda na equipa)</i>	Entrajuda
Atitude face ao trabalho no GAP Modelo	Causal	"Escolheram-nos, porque trabalhávamos bem e sem erros." (2C) <i>(Trabalhar no GAP Modelo)</i>	Grupos--Modelo	...as operadoras só comunicam entre si para trocarem informação relativa ao processo de trabalho. Fora disso, mantêm-se numa atitude circunspecta, muito concentradas nas tarefas. (2C) <i>(Concentração na tarefa)</i>	Desempenho

Homogeneidade na fábrica	Contraditória	"Há GAP's melhores e outros piores." (2C) <i>(Diferenças de desempenho entre equipas)</i>	Desempenho	"Mas eles tentam equilibrar os grupos para as melhores puxarem pelas piores." (2C) <i>(Tentativas de equilíbrio dos grupos)</i>	Composição do grupo
--------------------------	---------------	--	------------	--	---------------------

1.1.2.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Foram estabelecidas 13 ligações entre as unidades de análise, as quais permitiram, por sua vez, ligar as respectivas categorias descritivas. Por consequência, foram diferenciadas 13 conexões entre as categorias de 2º nível que estão atribuídas às categorias descritivas (por nós consideradas de 1º nível). A Figura 6.2 mostra o diagrama das conexões.

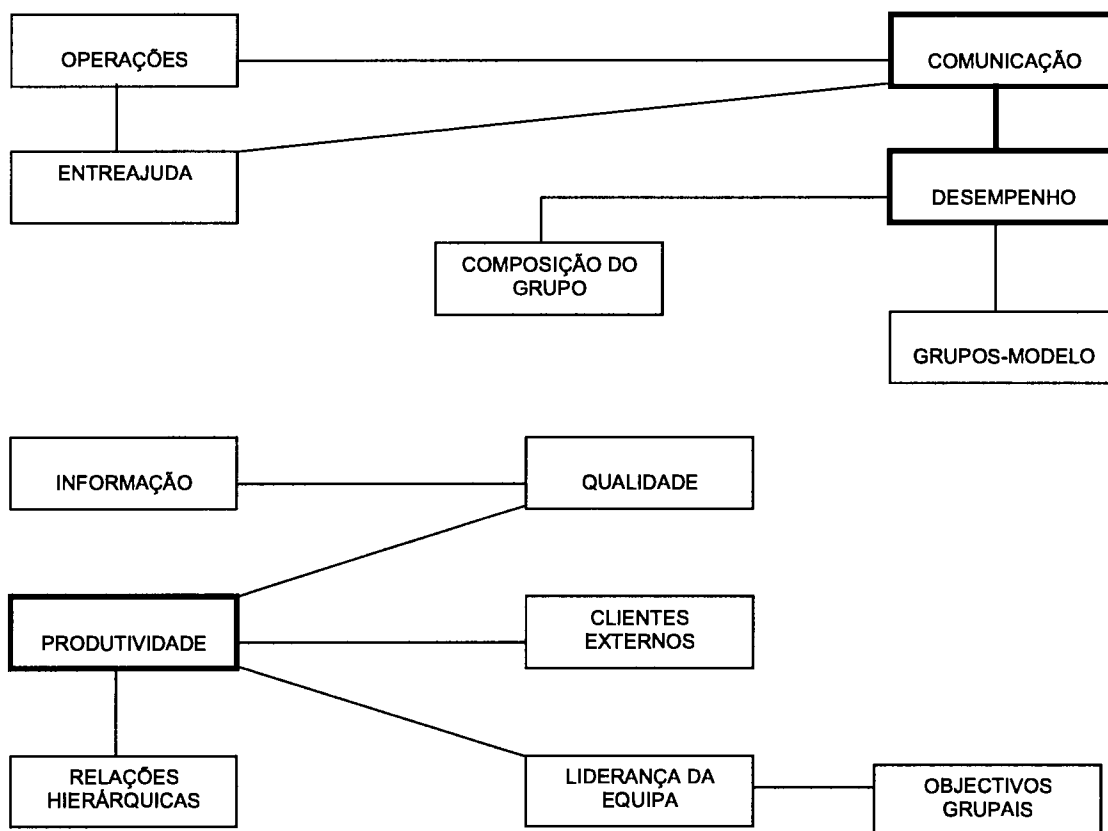


Figura 6.2. Relações entre as categorias de 2º nível obtidas nas observações do Caso 2

No esquema de conexões reportado na fig. 6.2 há que reçar, desde logo, a ligação reforçada (traço mais grosso) entre as categorias *Comunicação* e

Desempenho. Estas duas categorias, conjuntamente com a categoria *Produtividade*, encontram-se realçadas no seu traçado, pois fixam relações com, pelo menos, outras três categorias. No que respeita à comunicação, cremos que, se por um lado, a conversação entre os operadores não parece afectar negativamente a sua produtividade, por outro, muita dessa conversação tem a ver com o feedback constante sobre o andamento dos trabalhos, facto que constitui um contributo precioso para a eficácia individual e grupal.

Nesta empresa, a *Produtividade* ocupa, efectivamente, um lugar destacável, pois esta categoria estabelece, no diagrama, relações com outras quatro: *Qualidade*, *Clientes externos*, *Liderança da equipa*, e *Relações hierárquicas*. Uma outra categoria (que consideramos congénere da *Produtividade*) – o *Desempenho* –, apresenta uma relação tripla, a saber: com a *Comunicação*, com a *Composição do grupo*, e com os *Grupos-modelo*. No Caso 2 está, por isso, patente uma preocupação primordial com a eficácia económica das equipas. Por exemplo, as líderes das equipas concentram, ao máximo, a comunicação verbal com as colegas nos aspectos relacionados com as tarefas. O desempenho está também dependente da equilibração compositiva dos grupos, no intuito de os colaboradores mais fracos serem “puxados” pelos mais eficientes.

1.1.3. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 3

Por último, iremos construir a Tabela 6.3, o qual concerne às ligações entre as categorias descritivas induzidas a partir da observação das equipas do terceiro Caso.

Tabela 6.3. Ligações entre as categorias descritivas das equipas do Caso 3

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Decisão conjunta multi-hierárquica	Aditiva	Uma vez por semana este elemento participa numa reunião de melhoria contínua com a Equipa de Projecto. (3A) (Responsabilidades do Facilitador)	Facilitação	Apercebemo-nos da existência de um clima de participação, no qual estão bastante diluídas as barreiras hierárquicas. (3A) Participação na decisão)	Participação
Combate à rotina	Aditiva	Em cada máquina, o trabalho apresenta um cariz repetitório. (3A) (Tarefas repetitórias)	Operações	Por vezes, os trabalhadores estabelecem uma comunicação com os colegas do lado. (3A)	Comunicação

<i>(Conciliar diálogo e trabalho)</i>					
Impedimentos físicos da polivalência	Contraditória	...ao longo da jornada de trabalho registaram-se várias trocas de máquina por parte dos vários colaboradores... (3B) <i>(Operadores polivalentes)</i>	Polivalência	...exceptua-se o caso da máquina de Moldagem que, por requerer uma certa força física na sua operação, costuma ser operada por colaboradores do sexo masculino. (3B) <i>(Máquinas que requerem força física)</i>	Operações
Detectar e corrigir	Aditiva	O grupo tratou o problema das rejeições ocorridas numa das máquinas. (3B) <i>(Reuniões da equipa)</i>	Comunicação	Um dos operadores sugeriu uma estratégia para lidar com o problema. (3B) <i>(Ideias de melhoria)</i>	Participação
Iniciativa e camaradagem	Aditiva	Sugerem opções de desempenho. (3B) <i>(Ideias de melhoria)</i>	Participação	...mostram espírito de entreatajuda... (3B) <i>(Entreatajuda na equipa)</i>	Entreatajuda
Sentir-se na pele de Facilitador	Causal	"Eu escolhi a Facilitadora que me substituiu." (3B) <i>(Frequência da rotatividade do papel de Facilitador)</i>	Rotação de papéis	"...era uma colega que estava sempre a trocar da maneira como eu agia quando fui Facilitadora." (3B) <i>(Relacionamento entre colegas)</i>	Relações socioafectivas
A comunicação é a base da equipa	Condicional	...se as pessoas souberem comunicar... (3C) <i>(Comunicação na equipa)</i>	Comunicação	...é possível construir um espírito de equipa. (3C) <i>(Espírito de equipa)</i>	Entreatajuda
Mais tranquilidade, mais produtividade	Causal	...o 2º turno é o que apresenta melhores resultados de produtividade. (3C) <i>(Diferenças de desempenho entre equipas)</i>	Desempenho	" O 2º turno funciona de modo mais tranquilo; há menos pessoas a dar ordens; há um ambiente mais organizado." (3C) <i>(Normas impostas pelas chefias às equipas)</i>	Relações hierárquicas
Informar previne o erro	Aditiva	...todas as máquinas possuem uma <i>Folha de Instrução de Controlo de Operação</i> . Entre várias rubricas, consta nesse documento uma lista de defeitos que podem ser detectados visualmente. (3C) <i>(Instruções das tarefas)</i>	Operações	...os colaboradores são imediatamente informados da existência de novos defeitos e do modo como têm de lidar com estas situações anómalas. (3C) <i>(Informação sobre a qualidade atingida)</i>	Informação

1.1.3.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Nove ligações foram estabelecidas a partir do material recolhido na observação das equipas do Caso 3 (vide Fig. 6.3). A maioria dos rótulos que atribuímos às ligações denotam a existência de um clima de participação e informação constantes,

apoiadas numa filosofia que incorpora um verdadeiro trabalho em equipa (recordamos que, nesta empresa, as equipas não possuem um líder formal).

Três categorias de 2º nível – *Participação*, *Comunicação*, e *Operações* – fixam multirelações. Neste contexto, destacamos o papel da categoria *Entreajuda*, que forma um triângulo com a *Participação* e com a *Comunicação*. Esta triangulação constitui, a nosso ver, um dos fundamentos mais sólidos para a existência de uma verdadeira autonomia nas equipas de trabalho industriais.

Na Figura 6.3 interessa ainda realçar a ligação entre as *Operações* e a *Polivalência*. Nesta empresa, os operadores, em geral, vêm na polivalência várias fecetas positivas, permitindo-lhes um nível mais elevado de apropriação dos processos operacionais, neles se implicando com mais entusiasmo. Refira-se, também, a ligação entre as categorias *Rotação de papéis* e *Relações socioafectivas*. Aqui, o rótulo “Sentir-se na pele de Facilitador” evidencia o intuito de os colegas de trabalho valorizarem, mutuamente, o empenho e o esforço que o papel de Facilitador implica.

Por último, à semelhança das empresas 1 e 2, a informação permanente é crucial para a consciencialização dos erros junto dos operadores.

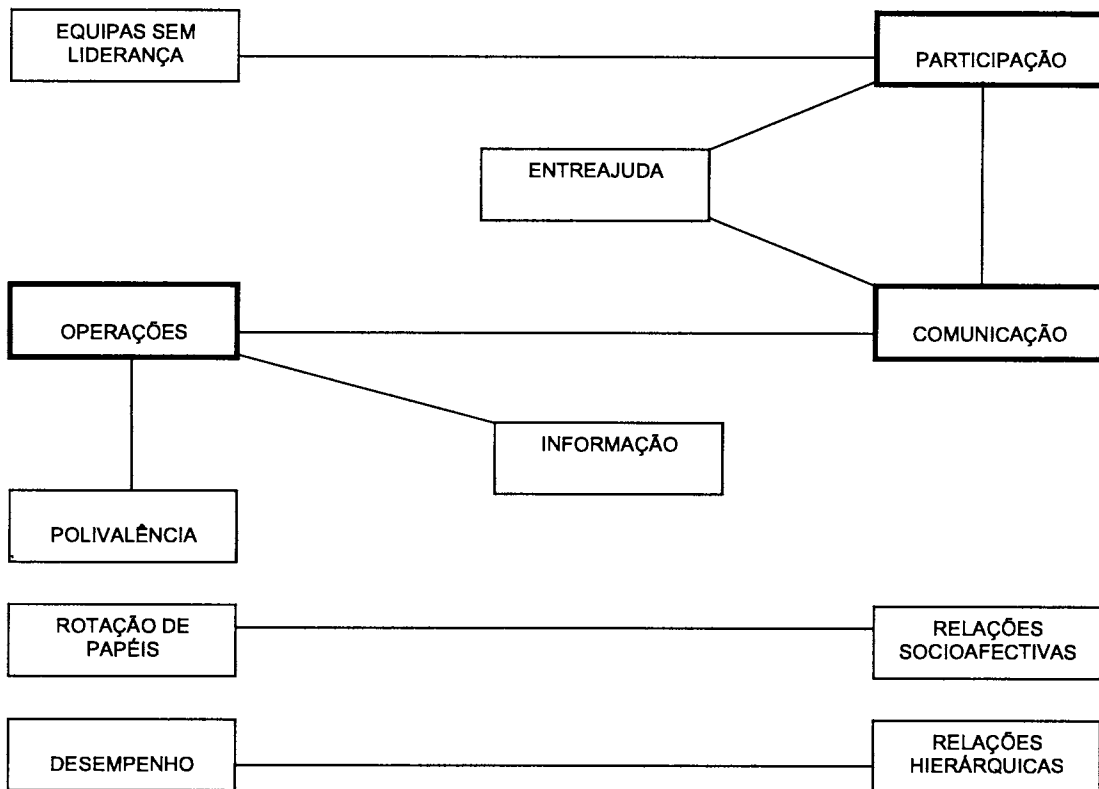


Figura 6.3. Relações entre as categorias de 2º nível obtidas nas observações do Caso 3

1.1.4. Abordagem global dos três casos

Tendo em conta o que observámos nas três empresas, podemos caracterizar cada uma delas do seguinte modo: no Caso 1 há uma predominância dos aspectos relacionais, constituindo estes a base fundamental para a consecução dos resultados. Dá-se igualmente uma importância relevante às questões ligadas às recompensas, quer estas sejam do foro pecuniário quer se dirijam à auto-estima dos operadores. No Caso 2, a tónica é colocada nos processos hierárquicos, desde logo, porque os grupos de trabalho possuem um líder permanente. O controlo dos processos, as metas e a produtividade afiguram-se intimamente ligados aos processos hierárquicos (v. Fig. 6.2), o que, a nosso ver, poderá comprometer a essência da autonomia dos grupos de trabalho. Finalmente, no Caso 3, há uma forte incidência em duas categorias: a *Participação* e as *Relações socioafectivas*. A primeira encontra-se directamente ligada à tomada de decisão, à rotação de papéis e à interacção com o exterior do grupo. Estas ligações concorrem significativamente

para um desenvolvimento efectivo da autonomia das equipas, de parceria com a satisfação que advém do tipo de relações interpessoais vigente na fábrica.

Concluimos relevando a importância da categoria *Relações socioafectivas* nos Casos 1 e 3. No Caso 2, esta categoria não surge no diagrama da figura 6.2, mas a sua importância não é descartável, a avaliar pela informação recolhida junto do GAP Modelo, no qual as operadoras realçaram a existência de um relacionamento humano intenso entre elas. Isto acaba por reforçar sobremaneira as vertentes técnica e social no funcionamento dos grupos de trabalho que obtêm resultados eficazes.

1.2. Entrevistas semiestruturadas

Iremos agora proceder a uma análise das ligações entre as categorias descritivas diferenciadas nas doze entrevistas que realizámos. Seguiremos uma ordem caso a caso, e entrevista a entrevista. Recordamos que o *método comparativo constante* (e.g., Charmaz, 2006) subjaz ao processo de produção de ligações conceptuais. Este método recorre à comparação dos dados e das respectivas categorias, a fim de gerar sucessivamente conceitos mais abstractos – na nossa investigação, o segundo patamar de abstracção encontra-se consubstanciado nas categorias de 2º nível.

À semelhança do que fizemos para as ligações conceptuais estabelecidas para a informação recolhida nas observações, atribuiremos um rótulo a cada ligação entre unidades de análise presentes nas entrevistas. Classificaremos cada ligação, em função do tipo de conjunção que liga as unidades de análise. Estas, por sua vez, são classificadas, tendo em conta a categoria descritiva a que pertencem (mencionada em itálico). A cada categoria descritiva está atribuída uma categoria de 2º nível. As conexões estabelecidas entre as categorias de 2º nível permitem, posteriormente, a representação do esquema de ligações conceptuais induzido em cada entrevista.

1.2.1. Caso 1

1.2.1.1. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1a

Na Tabela 6.4 apresentamos as relações em epígrafe. Diferenciámos doze ligações.

Tabela 6.4. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1a

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Formar para gerar autonomia	Causal	...nós conseguimos dar formação básica muito vocacionada para os aspectos técnicos de computadores... (Formação profissional)	Aprendizagem	...a partir daí, a autonomia desenvolveu e nota-se uma diferença muito grande. (Progressos pós-autonomia)	Desenvolvimento grupal
A liberdade gera o espírito de equipa	Aditiva	...conseguimos dar um bocado de liberdade às pessoas... (Confiança nas pessoas)	Relações socioafectivas	...criaram aquele espírito de equipa. (Espírito de equipa)	Entreajuda
Informar para eliminar a hierarquia	Condicional	...motivando-as com estes quadros de RIP's (reuniões de início de período), dando-lhes informação constante e imagens que aparecem nos quadros da empresa. (Fornecimento de informação escrita ao grupo)	Informação	...acho que esta ideia de chefe está a desaparecer lentamente. (Redundância do Chefe de Equipas)	Relações hierárquicas
Todos ajudam a resolver o problema do cliente externo	Aditiva	...há os problemas com os nossos clientes externos. (Relações da equipa com clientes externos)	Clientes externos	E convém ser com alguém dessas Team Leaders para estarem envolvidas também nisso... (Representação da equipa em reuniões com chefias)	Relações hierárquicas
Autonomia faz crescer a responsabilidade	Aditiva	...o produto é garantido pelo Team Leader na linha. (Equipa controla qualidade)	Qualidade	...isso trouxe uma confiança e uma responsabilidade a quem está à frente dessas pequenas equipas... (Progressos pós-equipas autónomas)	Desenvolvimento grupal
Formar para ser polivalente	Causal	Foi uma maneira boa de a gente evoluir um bocado, em termos de polivalência. Nós temos um quadro de polivalência onde todos os meses se vê a evolução. (Importância de existir polivalência)	Polivalência	...porque todos os meses damos formação às pessoas, nem que seja formação on the Job. (Formação profissional)	Aprendizagem
Paradoxo equipas vs indivíduos	Aditiva	Temos um quadro, lá em baixo nos Recursos Humanos, e que agora está com acesso a toda a empresa, para o trabalhador consultar e verificar qual é o	Polivalência	Também é uma maneira inteligente de verificar se está abaixo dos outros. (Competição entre colegas)	Competição

índice de polivalência. (Importância de existir polivalência)					
Dar a cara pelo bom desempenho	Aditiva	Nós todos os dias divulgamos, nesses quadros RIP's, a melhor equipa. (Equipas que se destacam)	Desempenho	Quem está à frente da equipa é que dá a cara. (Protagonismo do Team Leader)	Liderança da equipa
Combate ao individualismo	Consecutiva	Tentar que eles se sintam não como individuais, mas fazendo parte de um grupo. (Operadores inseridos em equipas)	Composição do grupo	Para ver se tentam o tal espírito de equipa. (Espírito de equipa)	Entreajuda
As relações informais geram a equipa	Causal	Fazem almoços e jantares entre elas, vão à discoteca. (Relações sociais entre operadores)	Relações socioafectivas	...há um espírito de equipa terrível. (Espírito de equipa)	Entrajuda
Repartir o saber para gerar motivação	Aditiva	O meu módulo era o mais capaz, e agora foi distribuído pessoal pelos outros módulos, para darem esses conhecimentos que tinham. (Equidade do desempenho das equipas)	Desempenho	...as outras equipas não tinham aquela cultura de liderança e de motivação, e agora já está-se a notar uma diferença muito grande. Está a evoluir lentamente. (Evolução da motivação das equipas)	Motivação
Ponte entre os clientes externos e o funcionamento da equipa	Aditiva	Todas as semanas corre um programa com os pedidos dos clientes. (Relações da equipa com clientes externos)	Clientes externos	...e como são pedidos diferentes todas as semanas, não são constantes, convém que haja também pessoas diferentes nessas semanas... (Frequência da rotatividade do Team Leader)	Rotação de papéis

1.2.1.1.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Procedemos agora à elaboração de uma diagrama (Fig. 6.4) que representa as relações entre as categorias de 2º nível que derivam das várias categorias descritivas que foram por nós conectadas. Desta feita¹⁵⁰, a dimensão de cada categoria de 2º nível (v. Quadro 5.3) está relacionada com o seu alcance empírico – o nº de vezes que atribuímos essa categoria às várias categorias descritivas. O traço mais carregado da conexão entre as categorias *Relações socioafectivas* e *Entreajuda* indica que essa relação se verificou mais do que uma vez. Os rótulos “A

¹⁵⁰ Nas representações gráficas que construímos para as ligações categoriais presentes nas equipas observadas, não diferenciámos o tamanho de cada rectângulo, em função do alcance empírico da respectiva categoria. Esta decisão tem por base o facto de o processo de categorização ainda não estar completo, faltando, nessa fase, inserir todas as categorias – descritivas e de 2º nível – que advieram da realização das doze entrevistas semiestruturadas.

liberdade gera o espírito de equipa” e “As relações informais geram a equipa” expressam o quanto, para o entrevistado, as relações sociais estão na base de um verdadeiro trabalho em equipa.

As categorias *Aprendizagem, Desenvolvimento Grupal, Polivalência, Relações hierárquicas, Clientes externos e Liderança da equipa* formam redes relacionais com outras categorias. No discurso do entrevistado é de salientar a tónica na formação dos colaboradores, constituindo esta, a seu ver, a base para o desenvolvimento da autonomia nos grupos de trabalho. Nesta entrevista, é reafirmada amiúde a ideia do desenvolvimento profissional dos operadores, tendo em vista a sua autonomização gradual, em prol da satisfação das necessidades dos *Clientes externos*. As necessidades dos clientes são veiculadas pelo sistema de *Informação* que vigora na fábrica, tendo o contributo de todas as chefias que estabelecem *Relações hierárquicas* com as equipas de trabalho.

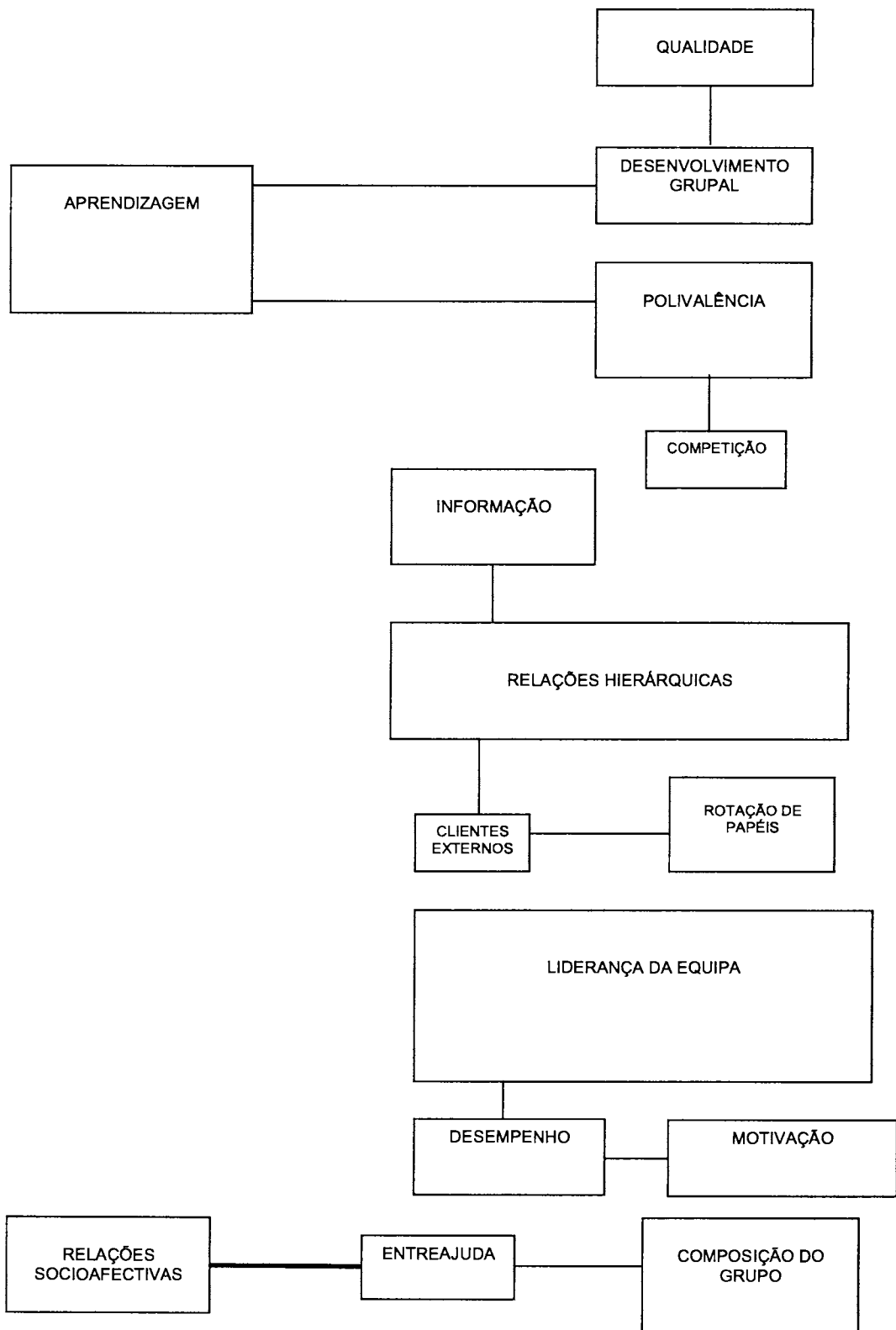


Figura 6.4. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 1a

1.2.1.2. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1b

Nesta entrevista foram deduzidas quinze ligações, as quais constam na Tabela 6.5.

Tabela 6.5. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1b

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
A informação é uma das bases da autonomia	Causal	Mesmo que eu não venha trabalhar, elas não ficam à espera de ninguém, elas resolvem tudo por elas. (<i>Usufruir de autonomia nas equipas</i>)	Poder de decisão da equipa	Quase todas as linhas têm um mapa e está exposto um quadro na parede, e elas orientam-se por ali. (<i>Suportes informativos da equipa</i>)	Informação
A autonomia abdica da hierarquia	Conclusiva	Porque se elas não tiverem a quem se agarrar... (<i>Usufruir de autonomia nas equipas</i>)	Poder de decisão da equipa	...elas, sozinhas, também acabam por resolver. (<i>Redundância do Chefe de Equipas</i>)	Relações hierárquicas
Ajudar os operadores a serem autónomos	Causal	Nós ajudamo-las a ultrapassarem os obstáculos e não terem medo de fazer. (<i>Papel do Chefe de Equipas</i>)	Relações hierárquicas	Também temos de dar assim um bocadinho de autonomia às pessoas... (<i>Usufruir da autonomia nas equipas</i>)	Poder de decisão da equipa
Menos hierarquia com mais informação	Conclusiva	O Chefe de Módulo deixa escritos os objectivos no dia anterior. (<i>Suportes informativos da equipa</i>)	Informação	Eu, agora, quase que nem preciso de estar lá... (<i>Redundância do Chefe de Equipas</i>)	Relações hierárquicas
A competição contribui para atingir resultados	Aditiva	...eu noto que as pessoas estão mais empenhadas em assumir o objectivo. (<i>Empenhamento dos operadores nos objectivos</i>)	Objectivos grupais	...e dizem: "Porque elas fazem mais do que nós, e nós não damos porque não temos materiais." (<i>Competição entre equipas</i>)	Competição
Competir motiva as pessoas	Causal	...vê-se no quadro a equipa com mais eficiência e gostam de ver ali o nome delas no quadro, é a	Competição	É por isso que eu acho que as pessoas estão mais motivadas. (<i>Competição entre equipas gera motivação</i>)	Motivação

linha delas. (<i>Competição entre equipas</i>)					
Com pessoas polivalentes, a equipa mantém a sua constituição	Temporal	A polivalência é muito importante. Nós estamos sempre servidos. Quando nos falta alguém, nós temos sempre substitutos. E as pessoas estão mais preparadas. (<i>Importância de existir polivalência</i>)	Polivalência	...quando faltava uma pessoa numa linha, nós íamos buscar outra, e quando a pessoa se adapta bem, nós íamos buscar sempre a mesma. E depois elas resmungavam e acham sempre: "Eu nunca estou na mesma linha certa..." (<i>Desejo de permanecer na equipa</i>)	Composição do grupo
Premiar o esforço dos líderes de equipa	Aditiva	...e nesse dinheiro que sobrou, nós vamos dar um tanto por cento às Team Leaders... (<i>Partilha de lucros</i>)	Recompensas	...nós vamos dar um tanto por cento às Team Leaders que se mostraram empenhadas. (<i>Team Leaders que sobressaem</i>)	Liderança da equipa
Ambiguidade do papel de Team Leader	Contraditória	Nós temos equipas onde as Team Leaders são rotativas, e vão à reunião, que é para todas terem a sensibilidade do que é. (<i>Frequência da rotatividade do Team Leader</i>)	Rotação de papéis	Mas há uma Team Leader [fixa] em cada linha, que vê os materiais que faltam. (<i>Team Leaders não rotativos</i>)	Liderança da equipa
Equipa policompetente	Causal	Enquanto que aqui na linha "y", acho que todas podiam assumir o cargo de Team Leader. (<i>Frequência da rotatividade do Team Leader</i>)	Rotação de papéis	Aqui na linha "y", todas sabem fazer o C. P. [controlo da produção], todas sabem fazer o O.K. à 1ª peça, todas sabem fazer o registo de sucata. (<i>Existir policompetência</i>)	Policompetência
Mais individualismo nas equipas grandes	Aditiva	Outras dizem: "Ai sou eu que vou fazer isso? Isso não é a mim que..." (<i>Interesses individuais dos operadores</i>)	Individualismo	...nas linhas que têm mais gente. (<i>Equipas mais numerosas</i>)	Composição do grupo
Nas equipas maiores o líder é mais contestado	Temporal	...nas linhas maiores. (<i>Equipas mais numerosas</i>)	Composição do grupo	...quando a Team Leader decide, as outras dizem: "Ai tu já	Liderança da equipa

				mandas?" (Contestar o Team Leader)		
Ganhar mais experiência numa equipa fixa	Causal	...conhecem-se todos uns aos outros e já sabem com quem estão a lidar. (Constituição fixa da equipa)	Composição do grupo	...ganham mais prática na linha. (Diferenças de desempenho entre operadores)	Desempenho	
A competição aumenta o desempenho	Causal	...na semana passada, como era a vez dela, ela esforçou-se mais... (Diferenças de desempenho entre operadores)	Desempenho	Por isso é que eu vejo que há competição ali dentro... (Competição entre colegas)	Competição	
Só há liderança rotativa em equipas homogéneas	Aditiva	Onde as pessoas têm todas, mais ou menos, o mesmo nível e a mesma formação. (Equidade do desempenho dos operadores)	Desempenho	É uma vez por semana. (Frequência da rotatividade do Team Leader)	Rotação de papéis	

1.2.1.2.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

A Figura 6.5 representa as conexões entre as categorias de 2º nível, estabelecidas a partir da ligação dos dados retirados da entrevista 1b. No discurso do nosso interlocutor deduzimos quinze conexões entre categorias. Alguns temas estão centrados à volta dos fenómenos competitivos manifestados pelos operadores no seio das suas equipas. A *Competição* (categoria com traço reforçado) contribui, a seu ver, para a obtenção de resultados eficazes. Outros temas discursivos organizaram-se em torno das categorias *Composição do grupo* e *Liderança da equipa*, as quais representámos, igualmente, com um traço mais realçado. Foi reforçada a ideia de que em grupos de maior dimensão se poderá gerar maior individualismo e maior contestação do líder. Por outro lado, o entrevistado coloca a tónica no papel do Team Leader, como impulsionador do esforço colectivo. Note-se, todavia, que nesta empresa há sempre um Team Leader fixo em equipas pouco homogéneas em termos de polivalência e de desempenho individual, o que origina alguma ambiguidade nas políticas de autonomia conferidas aos grupos de trabalho.

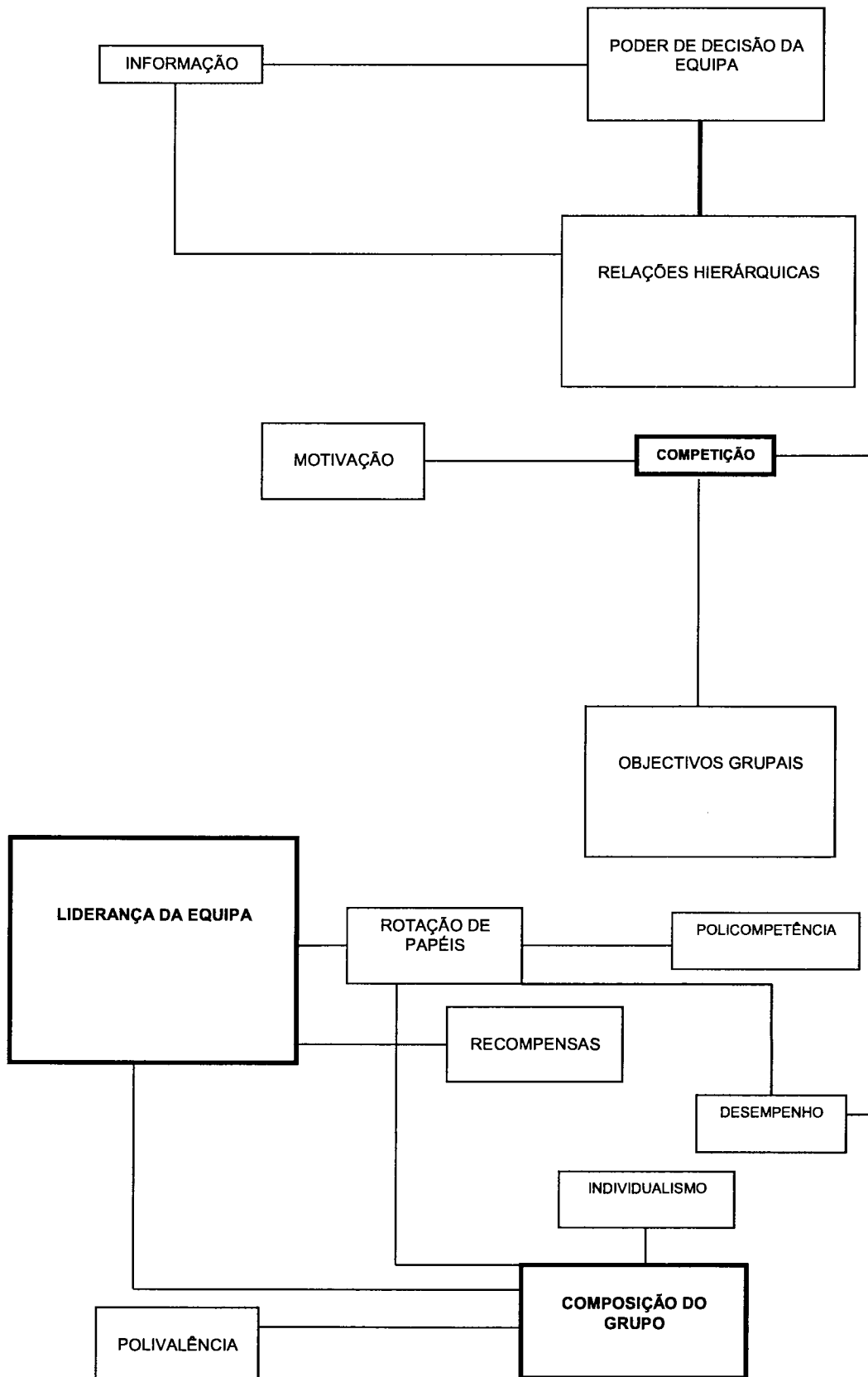


Figura 6.5. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 1b

1.2.1.3. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1c

A Tabela 6.6 expõe as dez ligações diferenciadas no corpus discursivo da entrevista 1c.

Tabela 6.6. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1c

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Ter informação para ser autónomo	Condicional	Eu acho que é muito autónoma. (Percepção de autonomia na equipa)	Poder de decisão da equipa	... porque, logo que nos passem a informação: quantos contentores... (Necessidade de informar o grupo)	Informação
Liderança dirigista da equipa	Causal	Eu acho que é preciso muita autodisciplina, seja no trabalho, seja na nossa própria vida, acho que é preciso uma autodisciplina imposta por nós próprios. E nem toda a gente tem. E há pessoas que temos que disciplinar. (Necessidade de autodisciplina)	Disciplina	Há certas pessoas, que é preciso ali uma figura forte, que tenha controlo sobre... (Necessidade de autoridade na equipa)	Liderança da equipa
Esforços não equitativos	Causal	O Chefe de Módulo está a utilizar o esquema de sermos nós a fazermos os set-up's. É complicadíssimo, porque com o arranque... É complicado, e o Chefe de Módulo está-nos a sobrecarregar um bocadinho com isso. (Sobrecarga de trabalho na equipa)	Esforço	Porque o outro turno – o da tarde – é mais lento, e ele então acha que é mais fácil pôr os set-up's a nós, porque eles demoram muito mais tempo a mudar. (Diferenças de desempenho entre equipas)	Desempenho
Admoestações	Aditiva	Falhou uma, mas a equipa é que se meteu. (Erros da equipa)	Qualidade	Foi chamada à atenção por parte da qualidade, nesse aspecto. Então, há paragens de cinco ou dez minutos para se tentar resolver. (Chamada de atenção ao grupo)	Relações hierárquicas
As equipas progridem	Temporal	Foi um ano, ali a batalhar. Chorei muitas vezes, eu. Tanto eu como outras pessoas. Agora atingiu-se um espírito	Desenvolvimento grupal	...um espírito de equipa... (Espírito de equipa)	Entreajuda

		de equipa mesmo forte. <i>(Progressos sociais na equipa)</i>			
Focos de individualismo na equipa	Aditiva	Eu acho que a equipa tem que funcionar no bom e no mau. Se a minha colega está com dificuldades, está doente, então é meu dever apoiá-la. <i>(Entreajuda na equipa)</i>	Entreajuda	Há pessoas que não vêm dessa maneira. <i>(Atitudes individualistas)</i>	Individualismo
Diferenciar a pessoa, do seu desempenho	Conclusiva	...mas se ela trabalha bem... <i>(Diferenças de desempenho entre operadores)</i>	Desempenho	...para mim é a melhor colega do mundo. <i>(Relacionamento entre colegas)</i>	Relações socioafectivas
O espírito de equipa é a base para a obtenção de resultados	Condicional	...um espírito de equipa... <i>(Espírito de equipa)</i>	Entreajuda	...porque, se não há, não sai produção. <i>(Não consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais
Separar pessoas para as impedir de falar	Causal	...no espaço entre o cabo e a borracha, afastava. <i>(Mudança de layout das máquinas)</i>	Relações espaciais	Muito [diminuição de rendimento por estar a falar]. <i>(Falar tira a atenção)</i>	Comunicação
Prazer obtido por liderar a equipa	Aditiva	...porque elas já compreendem o melhor funcionamento de algumas coisas de qualidade, já conseguem controlar um bocadinho melhor a linha... <i>(Rotatividade do Team Leader)</i>	Rotação de papéis	...sentem que estão a comandar alguma coisa. <i>(Protagonismo do Team Leader)</i>	Motivação

A análise do protocolo da entrevista 1c permitiu deduzir dez ligações entre categorias descritivas. É um número inferior aos que foram registados nas entrevistas 1a e 1b. Talvez isso se fique a dever ao cariz algo lacónico e reservado do discurso do entrevistado 1c, no qual muitas frases ficaram incompletas.

1.2.1.3.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Na Figura 6.6 estão expostas graficamente as conexões entre as categorias de ordem imediatamente superior às categorias descritivas. As relações aparecem com uma configuração pouco enredada, uma vez que as ligações se fazem, maioritariamente, em pares desconectados dos restantes. As excepções situam-se nas categorias *Entreajuda* e *Desempenho*, que estabelece relações,

respectivamente, com outras três e com outras duas categorias. No primeiro caso, podemos verificar a incidência no espírito de equipa, constituindo este, segundo o entrevistado, a base para se obterem bons resultados. Neste âmbito, são criticadas fortemente as pessoas que manifestam atitudes individualistas. Também se mostra evidente a crença de que as equipas se desenvolvem à medida que constroem um espírito comum. No segundo caso – *Desempenho* -, o entrevistado demonstra um sentimento de injustiça face à sobrecarga da sua equipa face à equipa do turno seguinte (rótulo *Esforços não equitativos*). Por outro lado, é manifesta a tendência para separar o tipo de relação pessoal, com o desempenho dessa pessoa (rótulo *Diferenciar a pessoa, do seu desempenho*).

Também foi notória uma tendência para valorizar a figura do “cabeça de linha”, que se mostra, afinal, como alguém que exerce um tipo de liderança de cariz tradicional (rótulo *Liderança dirigista da equipa*). O entrevistado denota, claramente, uma identificação com esse “cabeça de linha”, colocando nessa figura o centro da autonomia da equipa. Desse ponto de vista, a tónica no trabalho em equipa revela-se aqui algo ambígua, pois parece estar em causa a responsabilidade colectiva e a participação conjunta.

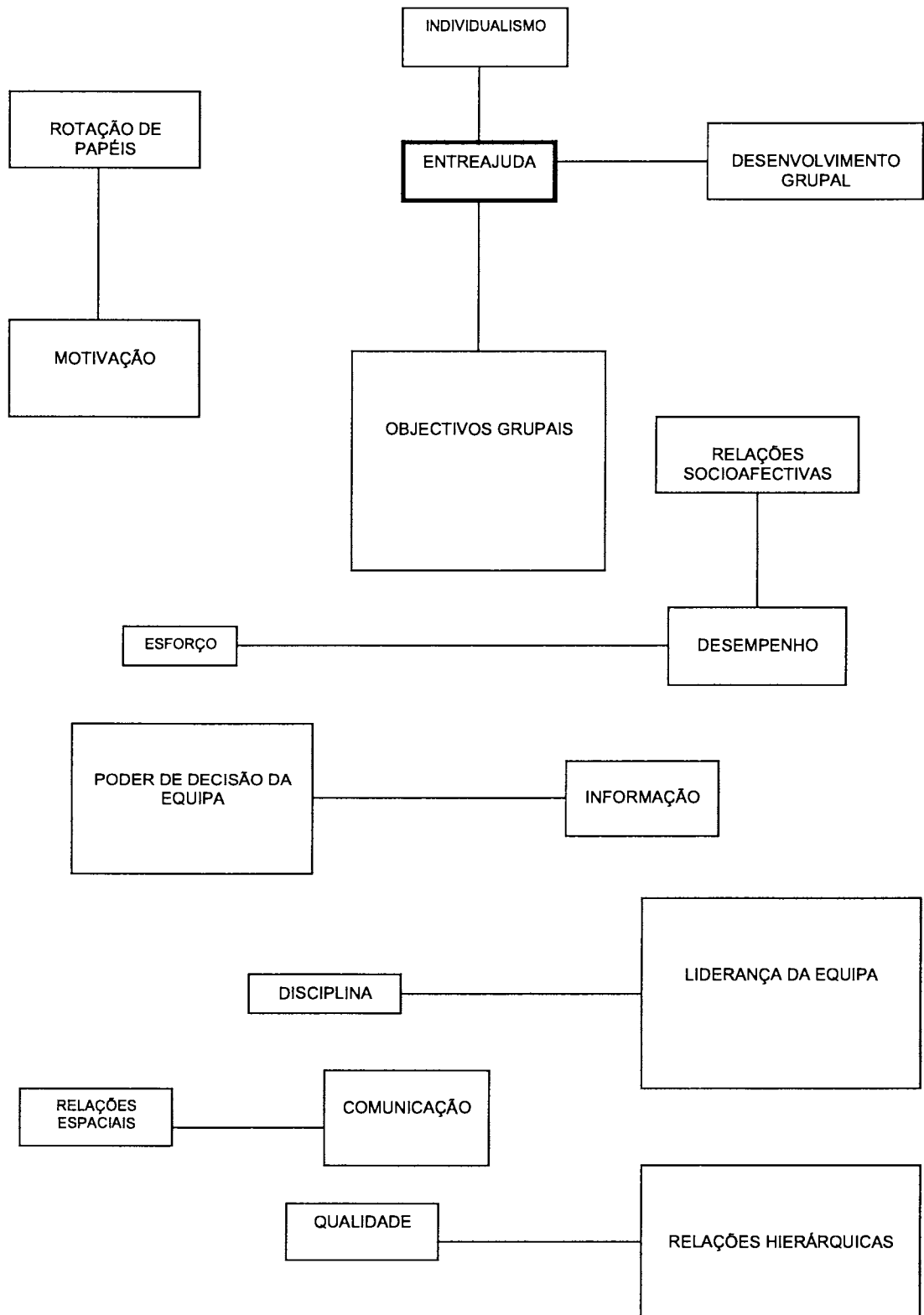


Figura 6.6. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 1c

1.2.1.4. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1d

Identificámos dezoito ligações no protocolo da entrevista 1d, as quais se apresentam na Tabela 6.7.

Tabela 6.7. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 1d

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Decisões que não podem ser tomadas pela Team Leader	Contraditória	Nós, algum problema que temos, comunicamos à Team Leader. (Solicitação da Team Leader pelo operador)	Liderança da equipa	...mas se não tiver certezas, pergunta ao Chefe de Equipas. (Intervenção do Chefe de Equipas)	Relações hierárquicas
Autoritarismo da Team Leader apoiada na figura do Chefe de Equipas	Aditiva	Tentam mandar... (Team Leader autoritária)	Liderança da equipa	...e são capazes, até, se for preciso, de chamar o chefe. (Intervenção do Chefe de Equipas)	Relações hierárquicas
A Team Leader impulsiona a performance da equipa	Temporal	...quando vê que as coisas não estão a correr muito bem... (Não consecução dos objectivos)	Objectivos grupais	...a Team Leader puxa um bocadinho por nós... (Team Leader puxa pela equipa)	Liderança da equipa
Potencial de autonomia da equipa	Condicional	Se nós soubéssemos, mais ou menos, o trabalho... (Não informar os operadores)	Informação	...podíamos nós orientar as coisas. (Autonomia de acção)	Poder de decisão da equipa
Carência de debate na equipa	Contraditória	Ela chega à linha, comunica a quantidade de cabos que temos de fazer e... Só quando há alguma auditoria, comunica: "Olha, vem cá fulano." (Informações da Team Leader à equipa)	Informação	Fora isso... Não há reuniões. (Inexistência de reuniões da equipa)	Comunicação
Coarctar o desenvolvimento profissional das operadoras	Temporal	Agora, como já há bastante tempo não tenho essas funções... É uma coisa que se não houver... A gente esquece. (Esquecimento de tarefas polícompetentes)	Polícompetência	Já há muito tempo que é sempre a mesma a fazer o trabalho de Team Leader. As outras, só quando é necessário. Ou a Team Leader falta. (Competências do Team Leader)	Liderança da equipa
Frustrar a possibilidade de todos serem Team Leaders	Condicional	Por exemplo, ela hoje, de manhã, veio mais tarde, por algum motivo, não sei, e foi	Liderança da equipa	Nunca me foi dada essa oportunidade. Se me ensinassem, não era diferente de	Rotação de papéis

		outra colega que fez o O.K. à 1ª peça. (<i>Team Leaders não rotativos</i>)		ninguém. (<i>Pouca rotação dos postos</i>)	
A experiência, contribui para a produção	Causal	Sim, há sempre pessoas que dão mais produção do que outras. (<i>Diferenças de desempenho entre operadores</i>)	Desempenho	A experiência também influencia um bocadinho nisso. (<i>Mais experiência, maior produtividade</i>)	Produtividade
Máquinas avariadas põem em causa os objectivos de produtividade	Contraditória	Normalmente, atinge-se. (<i>Consecução dos objectivos</i>)	Objectivos grupais	Pode haver, por exemplo, um dia em que as máquinas estejam sempre avariadas, ou falta de material, coisas assim. (<i>Motivos para não atingir os objectivos de produtividade</i>)	Produtividade
Reivindicar informação e rotação nas tarefas	Condicional	Se houvesse mais informação entre os Chefes de Equipas e Team Leader, e Team Leader e operadores, se calhar, podia ajudar um bocadinho. (<i>Não informar os operadores</i>)	Informação	...e a rotatividade na própria linha, em todos os postos, ajudava mais um bocadinho. (<i>Pouca rotação dos postos</i>)	Rotação de papéis
Não poder ser polivalente	Aditiva	...nenhuma. (<i>Pouca rotação dos postos</i>)	Rotação de papéis	É muito cansativo estar sempre na mesma máquina. (<i>Vantagens da polivalência</i>)	Polivalência
A rotação de tarefas faz diminuir o cansaço	Condicional	...mas oito horas sempre na mesma máquina, o cansaço aumenta. (<i>Vantagens da polivalência</i>)	Polivalência	...se houvesse mais rotatividade... (<i>Pouca rotação dos postos</i>)	Rotação de papéis
Espírito de equipa em grupos de trabalho informados	Condicional	Não muito. (<i>Espírito de equipa</i>)	Entreajuda	A motivação que, se calhar, o Chefe de Equipas dá ao Team Leader, o Team Leader devia passar isso para nós. Informar-nos das coisas, já era uma motivação para nós cumprirmos aquilo com mais vontade. (<i>Informação gera motivação</i>)	Informação
Sentimentos negativos face à forma como é liderada a equipa	Condicional	Se calhar, seríamos todos tratados por igual. (<i>Sinais de frustração</i>)	Motivação	Talvez não houvesse aquelas diferenças de: "Eu sou o Team Leader; eu é que mando aqui." (<i>Team Leader autoritária</i>)	Liderança da equipa
Poder aprender	Condicional	Se ensinasse para	Aprendizagem	...o trabalho que o	Rotação de

para desempenhar outros papéis		isso. (Possibilidades de formação)		Team Leader faz, em si, também uma pessoa qualquer podia fazê-lo. Se ensinasse para isso, podia-se fazer, sem qualquer problema. (Pouca rotação dos postos)	papéis
Possibilidade de aprender a partir do exercício do papel de Team Leader	Causal	Também era uma ideia. (Pouca rotação dos postos)	Rotação de papéis	Contribui para todos nós aprendemos um bocadinho mais... (Possibilidades de formação)	Aprendizagem
Sentimento de inferioridade devido ao não exercício do papel de Team Leader	Causal	...sentimo-nos um bocadinho inferiores... (Sinais de frustração)	Motivação	...por não podemos mostrar que também sabemos fazer. (Pouca rotação dos postos)	Rotação de papéis
Informação lacónica à equipa	Conclusiva	Na minha linha quase que não há muita comunicação. (Necessidade de mais comunicação com pares)	Comunicação	Chega à linha, diz o que, para ela, deve dizer, mas não desenvolve, o que aconteceu, em si. (Informações da Team Leader à equipa)	Informação

1.2.1.4.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

A Figura 6.7 mostra as relações categoriais diferenciadas na entrevista 1d. O discurso do entrevistado deu azo a uma representação categorial que mostra bem o seu grau de organização em torno das categorias *Liderança da equipa*, *Rotação de papéis* e *Informação*. Assim, um dos temas dominantes incide na carência de informação sentida pelo entrevistado, o que, do seu ponto de vista, é responsável pelo fraco espírito de equipa vigente no seu grupo de trabalho.

Por outro lado, três dos rótulos de ligação onde consta a categoria de 2º nível *Liderança da equipa* referem-se a sentimentos de frustração que provêm do modo como é exercida a liderança do grupo. Este facto prende-se com a categoria *Rotação de papéis* que se centra na questão da impossibilidade do papel de Team Leader ser desempenhado por todos os operadores. Daí a frustração sentida pelo défice de aprendizagens que aquela situação provoca.

Esta entrevista mostra, afinal, a existência de um nível de empowerment muito incipiente na equipa em causa. A autonomia aparece muito centrada na figura da Team Leader, o que nos cria a sensação de se tratar, afinal, de um tipo de organização grupal de cariz algo burocrático e tradicional, situação muito frequente em muitas empresas portuguesas.

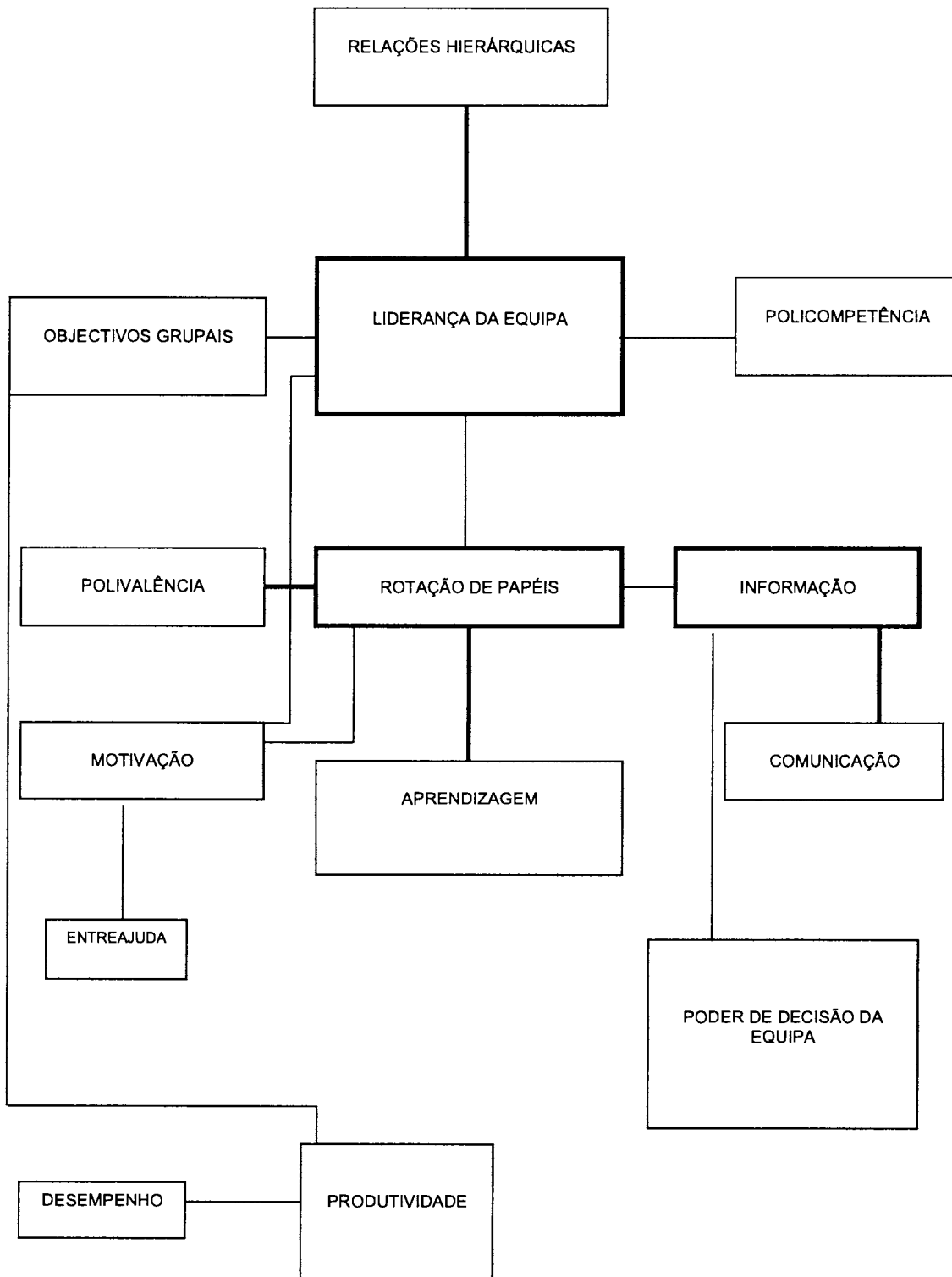


Figura 6.7. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 1d

1.2.1.5. Abordagem global das entrevistas realizadas no Caso 1

Poder-se-á, numa primeira análise, estabelecer uma certa diferenciação nos discursos das chefias (de Módulo e de Equipas), do Team Leader, e do Operador que nunca exerceu a liderança da equipa. Entre os primeiros, predomina a intenção de formar os operadores a fim de gerar a autonomia e promover o sentido de responsabilidade. O Team Leader coloca a tónica na relação entre aprendizagem e autonomia, mas incide constantemente na necessidade de haver alguém na equipa que discipline e controle os outros, o que, a nosso ver, produz um efeito algo paradoxal, uma vez que o poder de decisão conjunta fica posto em causa. O terceiro, por sua vez, dá a entender que a empresa - e, concretamente, o seu Team Leader - não lhe faculta o nível de informação necessário ao seu desenvolvimento profissional. Um aspecto importante é que os entrevistados 1b, 1c, e 1d estabelecem, ambos, a relação entre as categorias *Poder de decisão da equipa* e *Informação*, facto que torna mais alargada a responsabilidade da empresa quanto ao acto de informar.

Outro aspecto diferenciador ocorre entre o Chefe de Módulo e os restantes entrevistados, e concerne ao grau com que o primeiro se foca na organização como um todo, bem como na ponte que existe entre os clientes externos e o funcionamento das equipas operacionais. O facto de isto não ser notório nos outros elementos poderá ficar a dever-se à existência de lacunas de informação descendente, tal como foram evidenciadas pelos entrevistados 1b e 1d.

Como pontos de concordância entre os entrevistados na empresa 1, aparece o tema da *Entreajuda*, exceptuando-se aqui o Chefe de Equipas (no seu discurso aquela categoria de 2º nível não aparece ligada às outras¹⁵¹). Entre os outros três entrevistados a *Entreajuda* surge, contudo, ligada a categorias diferentes, a saber: no Chefe de Módulo, está manifestamente ligada às *Relações socioafectivas*; no Team Leader aparece ligada, por exemplo, ao *Desenvolvimento grupal* e aos *Objectivos grupais*; e, finalmente, no Operador, aparece ligada à *Informação*. Nota-se, por isso, diferentes representações daquilo que é comum chamar-se “espírito de equipa”, no qual um dos fundamentos é a ajuda mútua entre os elementos de um grupo de trabalho.

¹⁵¹ Isto poderá constituir outra situação paradoxal. Tratando-se de um Chefe de Equipas, o seu discurso organizou-se mais em torno da competição – interindividual e intergrupal – e da liderança da equipa.

O *Desenvolvimento grupal* é uma categoria atribuída ao discurso dos entrevistados 1a e 1c. No entanto, o primeiro liga-a à *Aprendizagem* e à *Qualidade*, enquanto o segundo a liga à *Entreajuda*.

Os aspectos socioafectivos constituem uma categoria que consta somente no discurso dos entrevistados 1a e 1c. O Chefe de Módulo liga acentuadamente esses aspectos à *Entreajuda*, mas o Team Leader estabelece uma conexão primordial com o *Desempenho*, mostrando-se mais focado nos aspectos técnicos da tarefa do que nos aspectos sociais, propriamente ditos.

Também a *Liderança da equipa* – embora surja em todas as entrevistas - possui significações diferenciadas, já que aparece ligada a categorias de 2º nível diversas, tendo em conta o discurso de cada entrevistado. Assim, na entrevista 1a encontra-se ligada à categoria *Desempenho*. Na entrevista 1b, a liderança da equipa já se encontra relacionada com a *Rotação de papéis* e a *Composição do grupo*. Por sua vez, na entrevista 1c a liderança está conectada com *Disciplina*. Por último, na entrevista 1d surge uma ligação reforçada à categoria *Relações hierárquicas*, o que mostra o fraco grau de autonomia sentido pelo Operador entrevistado.

1.2.2. Caso 2

1.2.2.1. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2a

A Tabela 6.8 exhibe as ligações, e os respectivos tipos, que deduzimos no contexto da entrevista 2a.

Tabela 6.8. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2 a

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Autonomia ainda dependente da hierarquia	Contraditória	...mas não aquele que nós esperamos e que nós desejamos. (Estar aquém da autonomia desejada)	Poder de decisão da equipa	...é necessário que não haja um Supervisor... (Necessidade do Supervisor)	Relações hierárquicas
Equipa com Líder, mas não com Chefe	Temporal	O que se pretende agora é que, realmente, se consiga dividir a atenção que cada GAP exige neste momento: em termos de produtividade, em termos de qualidade, em termos de motivação das equipas. (Modificações pós GAP's)	Poder de decisão da equipa	... uma pessoa que não tem características de chefia... (Seleção de GAP Líderes)	Liderança da equipa
Ser verdadeiramente Líder	Temporal	...é necessário que não haja um Supervisor, que era a organização que tínhamos anteriormente, que, ao fim e ao cabo, tinha que atender a todas as preocupações de uma área, que, normalmente, andava na casa das trinta, trinta e cinco pessoas. (Período anterior aos GAP's)	Poder de decisão da equipa	...que tenha características de conseguir arrastar a equipa atrás de si e que, ao fim e ao cabo, é a capitã da equipa, que é a que mostra para que lado é o Norte, que denuncia os desvios àquilo que está previsto como objectivos a atingir, em termos de qualidade, em termos de produtividade, em termos de combate ao absentismo, em termos de 5 S's - arrumação e limpeza. (Seleção de GAP Líderes)	Liderança da equipa
Conhecer para ensinar	Aditiva	...ser uma pessoa polivalente, ter conhecimentos de costura; saber fazer os diferentes postos de costura dentro do GAP... (Seleção de GAP Líderes)	Liderança da equipa	... dar formação às restantes operadoras; (Formação das costureiras)	Aprendizagem
Supervisor desenvolve GAP Líderes	Aditiva	E isso, realmente, neste momento ainda não está ao nível do que nós pretendemos. (GAP Líderes abaixo do desempenho)	Liderança da equipa	... temos acções muito concretas de coaching, que passa por ser o Supervisor a fazer esse trabalho, que é de, realmente, dar força à GAP Líder, dar confiança à GAP Líder, passar-lhe conhecimentos que ela necessita para, realmente, poder, cada vez mais, ser	Relações hierárquicas

				autónoma. <i>(Supervisor como coach das GAP Líderes)</i>	
Negociação de objetivos	Aditiva	Em termos de produtividade, há um tempo que a capa que é produzida nesse determinado módulo, ou nesse GAP, tem um tempo associado. <i>(Objectivos de produtividade do GAP)</i>	Objectivos grupais	...há aqui alguma margem para que haja uma negociação entre o Supervisor e a respectiva GAP Líder. Portanto, digamos que, em termos de produtividade, a GAP Líder tem um papel importante nesta negociação. <i>(Objectivos negociados: Supervisor – GAP Líder)</i>	Relações hierárquicas
A informação no antes e no depois da autonomia	Temporal	...antes a informação não fluía de uma maneira tão clara e tão rápida – porque era o Supervisor que tinha a informação dos problemas de qualidade do turno anterior, tinha seis ou sete GAP's para gerir... <i>(Período anterior aos GAP's)</i>	Poder de decisão da equipa	Agora é no início do turno que essa informação é passada. <i>(Reuniões da equipa)</i>	Comunicação
Elogiar a excelência	Aditiva	...há outros que estão a exceder. <i>(Exceder os objectivos)</i>	Objectivos grupais	...dou os parabéns aos Supervisores, e peço que transmitam às respectivas equipas. <i>(Elogio dos resultados)</i>	Recompensas
Reunir porque não se atingiram os objectivos	Aditiva	Há outras situações em que estão aquém dos objectivos... <i>(Não consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais	Há as situações mais extremas, em que eu próprio reúno com os GAP's, na presença do Supervisor. <i>(Reuniões da equipa)</i>	Comunicação
Os mesmos operadores, mais produtividade	Causal	...é bom que no mesmo GAP estejam os mesmos operadores. <i>(Constituição fixa da equipa)</i>	Composição do grupo	Cria a tal rotina na pessoa, que consegue evoluir bastante, em termos de produtividade. <i>(Evoluções na produtividade)</i>	Desenvolvimento grupal
Supervisor altera a constituição do grupo	Causal	Daí houve necessidade de mudar algumas pessoas. <i>(Alterações no GAP)</i>	Composição do grupo	O Supervisor teve de tomar essa decisão. <i>(Decisões do Supervisor)</i>	Relações hierárquicas
Cientes "alteram" a constituição do grupo	Causal	...que era quando o cliente mudava os pedidos. <i>(Necessidades dos clientes)</i>	Cientes externos	Nessa situação, temos de mudar o número de pessoas que cada GAP tem, acrescentando ou retirando pessoas. <i>(Alterações no GAP)</i>	Composição do grupo

Espaço flexível	Aditiva	...o layout está preparado de maneira para que uma pessoa que trabalha numa máquina possa trabalhar também na máquina que está nas costas dela. <i>(Vantagens do layout em U)</i>	Relações espaciais	A mesma operadora pode fazer os dois postos. <i>(Importância de existir polivalência)</i>	Polivalência
Aprender para liderar	Causal	Há umas que tiveram oportunidade e outras ainda não tiveram. <i>(Seleção de GAP Líderes)</i>	Liderança da equipa	...a própria formação que já adquiriram na nossa empresa. <i>(Formação profissional)</i>	Aprendizagem
Aprender para alcançar a excelência	Causal	Os workshops que foram feitos ali deram-lhe outro tipo de conhecimento. <i>(Formação profissional)</i>	Aprendizagem	...as pessoas estão, minimamente, informadas das vantagens, das mais-valias das ferramentas que nós temos... Enquanto que, nos outros GAP's não temos esse tipo de abordagem. <i>(Destaque do GAP Modelo)</i>	Grupos-modelo

1.2.2.1.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

A Figura 6.8 representa as conexões conceptuais presentes no discurso do entrevistado 2a. Foram diferenciadas 15 conexões, denotando um discurso centrado em torno das questões ligadas às relações hierárquicas estabelecidas com os GAP's. A liderança dos grupos de trabalho apresenta uma forte ligação com as categorias *Poder de decisão da equipa* e *Aprendizagem* (no diagrama os respectivos traços encontram-se reforçados).

A entrevista 2a permite ainda detectar um grau, de certo modo, incipiente de autonomia dos grupos, tendo em conta a necessidade de um controlo por parte do Supervisor.

Está, também, patente uma forte relação entre aprendizagem e liderança dos GAP's. Ou seja, os operadores que aproveitam mais as oportunidades de desenvolvimento profissional estão em melhores condições de acederem à liderança do seu grupo de trabalho.

Por último, a entrevista mostra a importância fulcral dos objectivos cometidos aos GAP's, sendo que, no discurso do sujeito, esses objectivos apresentam uma relação consistente com as recompensas e com o tipo de comunicação estabelecida entre os grupos e as pessoas que estão posicionadas na linha hierárquica.

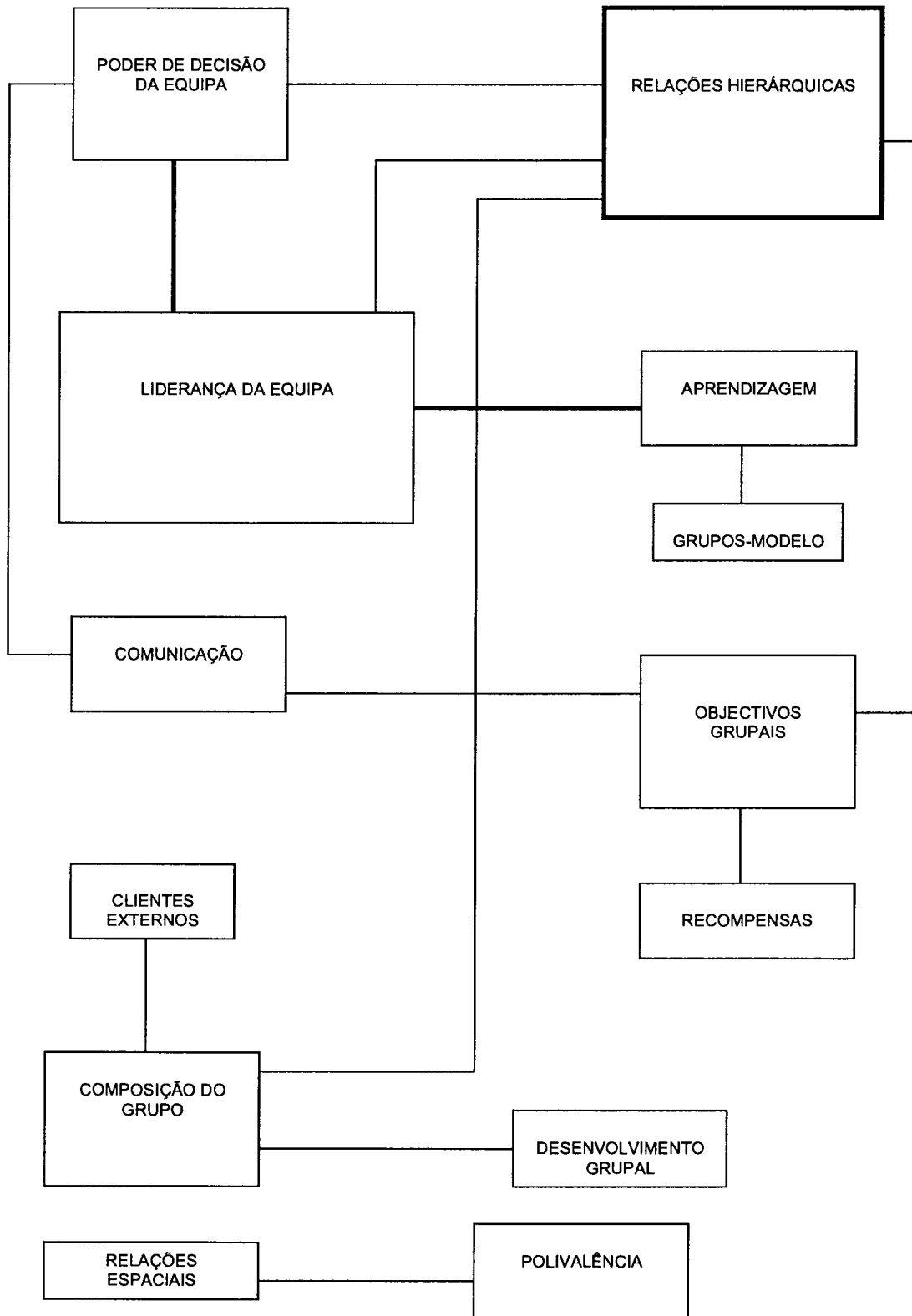


Figura 6.8. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 2a

1.2.2.2. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2b

Seguidamente, relatamos as ligações decorrentes das afirmações emitidas pelo entrevistado 2b. A Tabela 6.9 mostra as ligações realizadas.

Tabela 6.9. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2b

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Supervisor ausente e os objectivos são cumpridos	Aditiva	...Praticamente não estive na produção... (Autonomia dos GAP's)	Poder de decisão da equipa	...atingir o objectivo de pôr aquilo que foi feito na carga do camião. (Consecução dos objectivos)	Objectivos grupais
Usar a autonomia para ser flexível	Contraditória	...as GAP Líderes tivessem que sair dos seus postos para dar uma ajuda no abastecimento. (Flexibilidade da GAP Líder)	Liderança da equipa	Mas são autónomas, o suficiente, para saberem aquilo que é necessário fazer e tomarem decisões. (Autonomia dos GAP's)	Poder de decisão da equipa
GAP Líder na máquina, implica menos autonomia	Aditiva	"Eu, se saio daqui, ponho em risco a carga." (GAP Líder na máquina)	Liderança da equipa	E, aí, limita-as um bocado. (Limitações à autonomia)	Poder de decisão da equipa
Chegar a acordo quanto aos objectivos	Aditiva	...os objectivos são estipulados, neste caso, pelo responsável da UAP, que nos transmite a mim. (Fixação de objectivos pelo Responsável da UAP)	Objectivos grupais	Falo sempre com as equipas, e tentamos em conjunto atingir um determinado patamar. (Transmissão de objectivos à equipa)	Informação
O porquê das metas	Aditiva	Sinto, às vezes – o que é normal –, quando eu vou pôr um novo objectivo lá, que seja questionado: "O Sr. Fulano, está a subir, porquê?" (Questionar os objectivos)	Objectivos grupais	E eu tenho o cuidado de explicar o porquê, como é que as coisas funcionam, porque é que se chegou àquele objectivo e o que é que vai acontecer a seguir. (Supervisor esclarece o porquê dos objectivos)	Relações hierárquicas
Quando o Supervisor precisa de intervir	Temporal	Entre elas, é que todos os dias fazem uma pequena reunião de TOP 5, onde aí vão falar daquilo que houve no dia anterior, da produtividade, da qualidade, ou problemas	Comunicação	Se houve algum problema mais relevante, eu próprio vou lá frisar o que se passou. (Intervenção do Supervisor no	Relações hierárquicas

		doutro âmbito, e vão ter uma mini conversa, só para ficar toda a gente clara e consciente daquilo que se passou no dia anterior. <i>(Reuniões da equipa)</i>		<i>grupo)</i>	
Autonomia desenvolveu espírito de equipa	Temporal	Eu não sentia aquilo que sinto ao dia de hoje, que é um espírito de trabalho, um espírito de grupo. <i>(Espírito de grupo)</i>	Entreajuda	Isto, construiu-se com estas pequenas células e com a autonomia que se lhes deu. <i>(Período pós-GAP's)</i>	Poder de decisão da equipa
Partição da tarefa gera espírito de equipa	Temporal	...e, de um dia para o outro: "Tu fazes esta parte, tu fazes esta, tu fazes esta!" <i>(Período pós-GAP's)</i>	Poder de decisão da equipa	Existe, sim, aquele espírito de solidariedade e de entreajuda, de se ajudarem, mesmo, umas às outras. <i>(Espírito de grupo)</i>	Entreajuda
Intervir construtivamente	Contraditória	Eu quando tenho de chamar à atenção, chamo... <i>(Intervenção do Supervisor no grupo)</i>	Relações hierárquicas	...mas sempre a tentar provar os aspectos positivos e aprender com os erros. <i>(Aprender com erros)</i>	Aprendizagem
Cadeia de informação	Aditiva	É às GAP Líderes que eu recorro; são o meu braço direito, e daí a importância de fazer chegar uma mensagem a todas as pessoas. <i>(Transmissão de objectivos à equipa)</i>	Informação	...elas próprias (GAP Líderes) passam a mensagem para os GAP's. <i>(Reuniões da equipa)</i>	Comunicação
Coesão em grupos com os mesmos operadores	Aditiva	Trabalhar sempre com os mesmos operadores... <i>(Constituição fixa da equipa)</i>	Composição do grupo	...cria laços afectivos e confianças entre elas, que lhes permite abordar os problemas e colocar questões. <i>(Coesão social dos grupos)</i>	Coesão
União da tarefa com o social	Aditiva	...porque elas são capazes de medir o tempo que têm para fazer o trabalho delas, cumprir os seus objectivos... <i>(Consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais	...terem uma vida social activa e agradável. <i>(Coesão social dos grupos)</i>	Coesão
As transformações do espaço influenciam a produtividade	Causal	...foi uma pequena ponte do U para o "I", e do "i" para o U... <i>(Mudança de layout das máquinas)</i>	Relações espaciais	...toda essa transformação que se processou no terreno levou a que os resultados aparecessem. <i>(Consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais

1.2.2.2.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Na Figura 6.9 estão representadas as conexões entre as categorias de ordem conceptual mais elevada – por nós consideradas de 2º nível. O diagrama mostra um foco privilegiado na categoria *Objectivos grupais*, a qual constitui um tema dominante no discurso do entrevistado. Esta categoria encontra-se conectada a outras cinco, a saber: *Poder de decisão da equipa*, *Relações espaciais*, *Informação*, *Relações hierárquicas*, e *Coesão*. Podemos constatar que é habitual os GAP's atingirem os objectivos, mesmo sem o controlo directo e incisivo do Supervisor entrevistado. No entanto, a sua intervenção ao nível informativo parece constituir a pedra angular para o sucesso dos grupos supervisionados.

De realçar também a ocorrência reiterada de duas conexões, representadas por meio de um traço mais espesso. Trata-se, em primeiro lugar, da conexão *Poder de decisão da equipa – Entreaajuda*, a qual reforça a opinião de que os grupos autónomos desenvolveram o espírito de equipa. A segunda conexão reforçada liga as categorias *Poder de decisão da equipa* e *Liderança da equipa*. Aqui, é abordada a questão das limitações à autonomia, devidas ao forte envolvimento das GAP Líderes no trabalho produtivo nas máquinas.

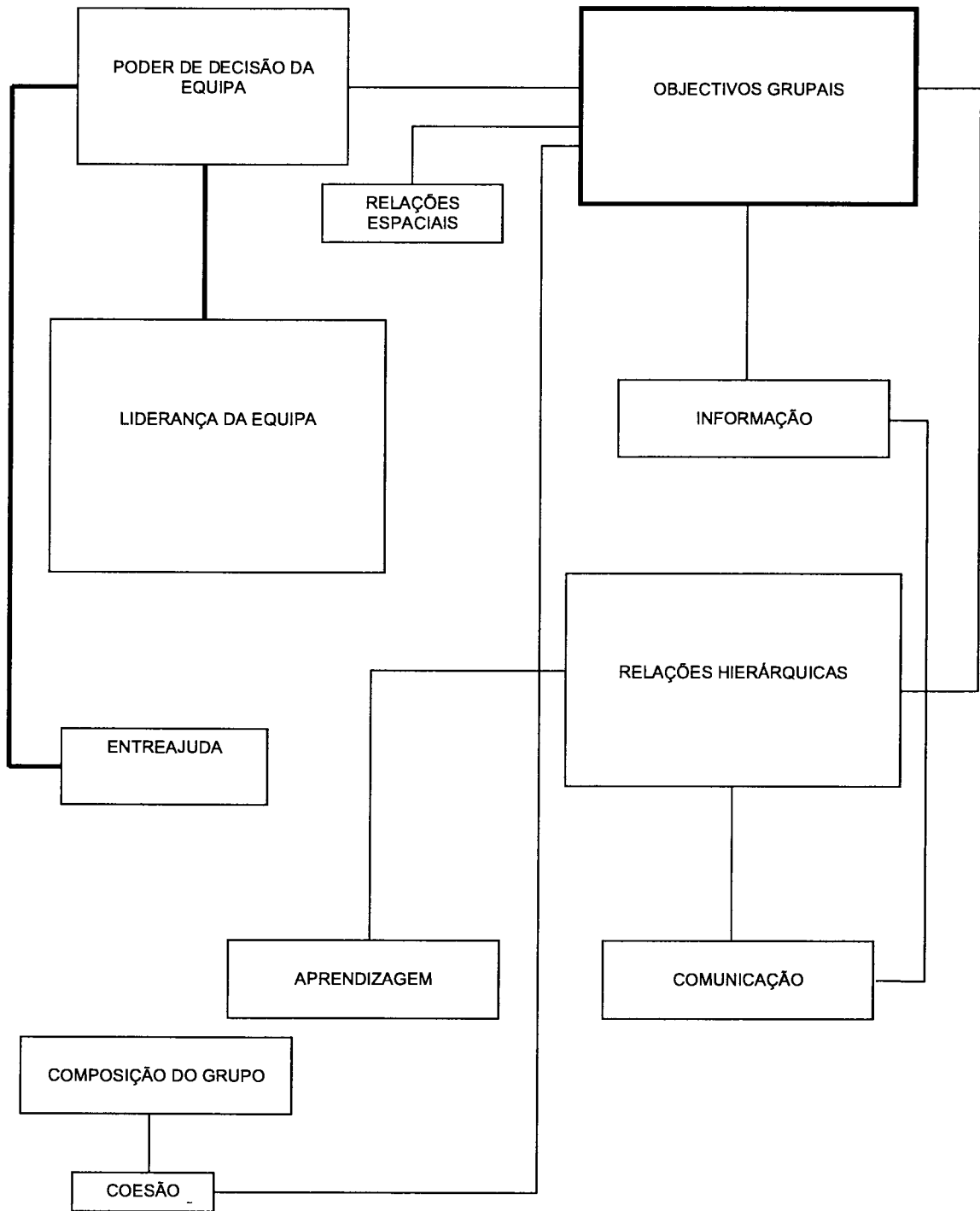
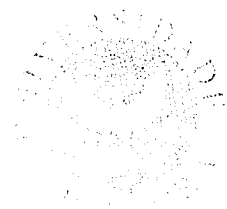


Figura 6.9. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 2b



1.2.2.3. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2c

As sete ligações que identificámos na entrevista 2c constam no Tabela 6.10.

Tabela 6.10. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2c

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Falar menos quando o Supervisor está por perto	Adversativa	...meter uma piadita, qualquer coisa para animar, a gente diz. (<i>Conciliar diálogo e trabalho</i>)	Comunicação	Se estiver o Supervisor, ou outra pessoa assim mais alta, ficamos mais acanhadas. (<i>Mudar a conduta na presença do Supervisor</i>)	Relações hierárquicas
Clientes impõem o ritmo ao grupo	Causal	Também depende do pedido do cliente. (<i>Necessidades dos clientes</i>)	Clientes externos	...eles sabem o que é que a gente faz num dia, porque eles tiram os tempos. (<i>Gerir o tempo</i>)	Produtividade
A mesma equipa progride melhor	Aditiva	Em termos de costureiras, começámos a saber lidar com as situações, com um novo problema de costura... (<i>Progressos do GAP</i>)	Desenvolvimento grupal	...se estivermos sempre com as mesmas. (<i>Constituição fixa da equipa</i>)	Composição do grupo
Alterações do grupo prejudicam as operações	Adversativa	Sim, porque, mesmo em termos de operações, ou de costuras, em si, mesmo pessoalmente, as pessoas começam-se a conhecer e a saber lidar com as situações. (<i>Progressos do GAP</i>)	Desenvolvimento grupal	...se estiver sempre a trocar é... (<i>Alterações no GAP</i>)	Composição do grupo
Avarias comprometem os objectivos de produção	Causal	Nós não temos atingido, só pelas avarias. (<i>Não consecução dos objectivos</i>)	Objectivos grupais	...ou porque uma máquina avariou... (<i>Problemas de ferramentas / máquinas</i>)	Operações
Trabalhar sem cansaço	Aditiva	Mudar aquilo, de forma a não ter que me esticar tanto. (<i>Mudanças de layout das máquinas</i>)	Relações espaciais	Porque acho que me estico muito, e isso começa-me a cansar mais. (<i>Aspectos ergonómicos</i>)	Operações
Capacidade de liderança	Aditiva	Porque um líder consegue sempre juntar as pessoas, cativá-las para o mesmo objectivo. (<i>Características de liderança da GAP Líder</i>)	Liderança da equipa	Acho que saber lidar com as pessoas, acho que isso é importante. (<i>Relacionamento entre colegas</i>)	Relações socioafectivas

1.2.2.3.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

A Figura 6.10 mostra o diagrama das conexões categoriais que diferenciámos na entrevista 2c..

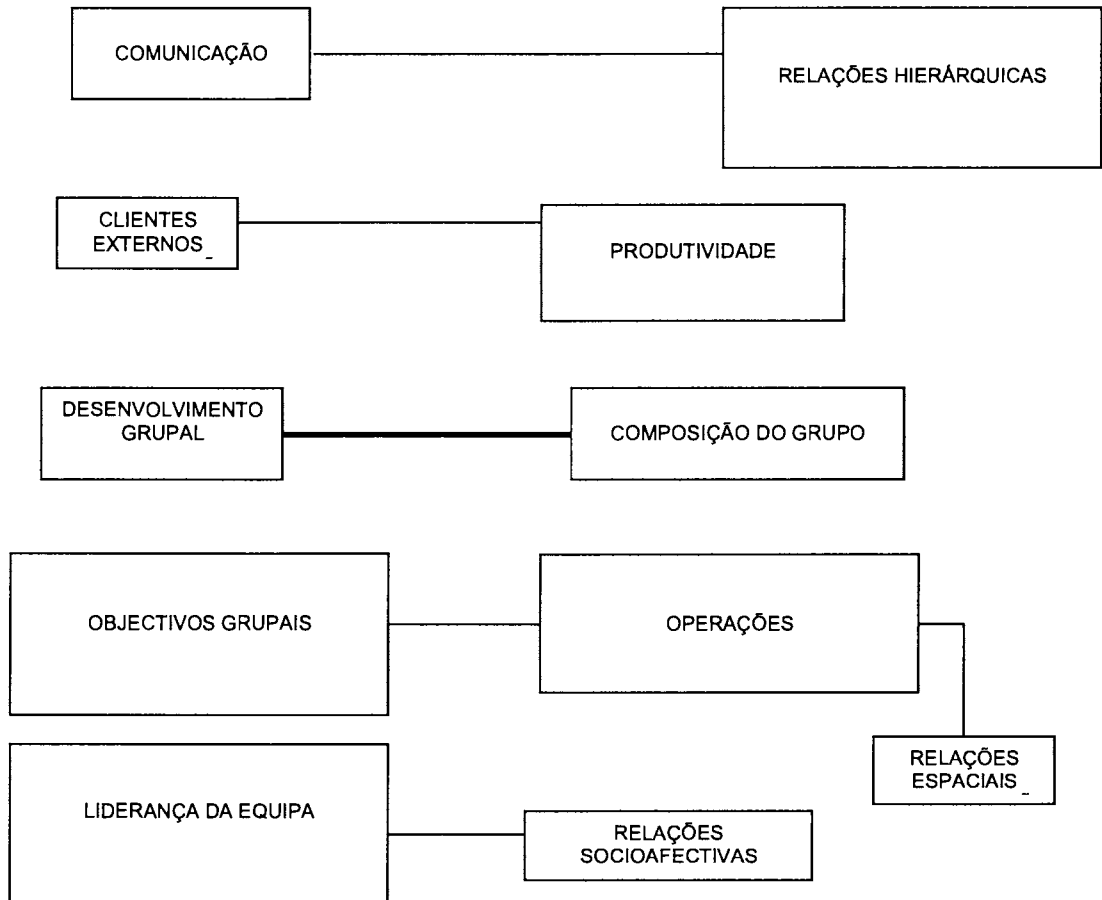


Figura 6.10. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 2c

A observação da figura anterior permite dar conta da existência de um pensamento no qual as ligações conceptuais surgem muito fragmentadas. Talvez isso tenha ficado a dever-se ao cariz algo reservado da atitude do entrevistado, quando lhe foram colocadas as várias questões. No entanto – e tendo por base a leitura dos rótulos que atribuímos às ligações -, é possível realçar a importância das necessidades dos clientes na imposição de um determinado ritmo de produtividade ao grupo de trabalho. O facto de um grupo que mantém os mesmos elementos ser, para o entrevistado, uma garantia de progresso e melhoria dos resultados colectivos, constitui outra componente relevante do seu discurso (na figura 6.10 está reforçado

o traço que une as categorias *Desenvolvimento grupal* e *Composição do grupo*). Também a valorização do relacionamento humano, por parte das GAP Líderes, aparece como algo de muito importante para o exercício da função liderança.

1.2.2.4. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2d

Na Tabela 6.11 expomos as quinze relações categoriais presentes na entrevista 2d.

Tabela 6.11. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 2 d

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Decidir para não parar	Aditiva	Eu própria faço da melhor forma, se ele não estiver. (GAP Líder decide)	Liderança da equipa	É muito importante que o GAP não esteja parado. (Evitar paragens do GAP)	Operações
Organização conduz aos resultados	Causal	Mas, depois, ao fim desse tempo, nós atingimos. Por exemplo, nós, neste momento, estamos a atingir o objectivo. (Consecução dos objectivos)	Objectivos grupais	Mas também é preciso haver ali aquela organização, aquele método. (Planeamento das tarefas)	Operações
Gerir o tempo com rigor	Conclusiva	"Olhem, isto deu tantas peças por hora." (Objectivos fixados fora da equipa)	Objectivos grupais	...é como se fôssemos umas máquinas a trabalhar. Não podemos perder tempo nenhum. (O operador como máquina)	Produtividade
Contratempos	Adversativa	Eles metem lá esses tempos, metem lá o objectivo mediante aquilo. (Objectivos fixados fora da equipa)	Objectivos grupais	Cai-nos uma tesoura ao chão, cai-nos uma esferográfica, a linha desenfia da máquina. Isso são tudo perdas de tempo que eles não contabilizam. (Gerir o tempo)	Produtividade
Não interromper a produção	Aditiva	...metem esses objectivos altos para que a gente os tente alcançar, e é o que nós estamos agora a fazer. (Objectivos fixados fora da equipa)	Objectivos grupais	Não perdemos tempo. As idas à casa de banho, é só ir nos intervalos. Isto no meu grupo. (Gerir o tempo)	Produtividade
O exemplo gera boa liderança	Causal	Nós, muitas vezes, esquecemos que estamos ali a trabalhar na GAP Modelo. (Trabalhar no GAP Modelo)	Grupos-modelo	Porque elas também vêem o exemplo que têm, e depois tentam. (GAP Líder dá o exemplo)	Liderança da equipa
Medo de errar	Aditiva	...quando surgem defeitos... (Erros de equipa)	Qualidade	... e isso faz com que a pessoa ande mais devagar, e tenha medo. (Diminuir o ritmo de trabalho)	Produtividade

Autonomia pede mais velocidade	Aditiva	Foi quando surgiram os GAP's e as GAP Líderes. E, então, aí, houve muita dificuldade... <i>(Período pós-GAP's)</i>	Poder de decisão da equipa	E manter o ritmo durante oito horas seguidas também é assim um bocado complicado. <i>(Manter o ritmo de trabalho)</i>	Produtividade
Manter o ritmo conduz ao sucesso	Causal	E é o que faz de nós, também, temos algum sucesso. <i>(Trabalhar no GAP Modelo)</i>	Grupos-modelo	É sabemos manter o ritmo das seis horas às duas e meia da tarde. E sempre o mesmo ritmo, porque aquele trabalho tem de sair, ali, certinho, de hora a hora. E isso é muito importante. <i>(Manter o ritmo de trabalho)</i>	Produtividade
Avárias vs. objectivos	Condicional	...se a máquina estiver bastante tempo avariada... <i>(Problemas de ferramentas / máquinas)</i>	Operações	...já não vamos atingir o objectivo. <i>(Não consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais
Líder puxa pelas colegas	Aditiva	E basta uma perder, a primeira – a do primeiro posto - perder o ritmo, que as outras, sem se aperceberem começam a andar ao ritmo dela. <i>(Diminuir o ritmo de trabalho)</i>	Produtividade	A minha tática é fazer o máximo possível e meter lá. E ela: "Ah, o que é que te deu, agora?" É uma brincadeira. <i>(GAP Líder faz aumentar o ritmo)</i>	Liderança da equipa
Espírito de equipa é a base do sucesso	Causal	Somos uma equipa de sucesso... <i>(Consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais	...por termos esse espírito. <i>(Espírito de equipa)</i>	Entreajuda
Saber motivar uma colega	Aditiva	...aparece uma rejeição de fora, de uma determinada pessoa, por exemplo da pessoa que está a meter os perfis nas capas, e a pessoa vai-se, assim, um bocadinho abaixo - porque tanto pode aparecer um, como pode aparecer vinte. A pessoa fica desmotivada e, então, digolhe: "Aí, não te preocupes, tanto faz estares a trabalhar depressa como a trabalhar devagar, nós somos humanos. Não faz mal, é mais um..." <i>(Relacionamento entre colegas)</i>	Relações socioafectivas	E depois, acabamos por começar a entrar assim numa certa brincadeira... <i>(Manter a equipa motivada)</i>	Motivação
Grupo fixo garante melhores resultados	Causal	...quando falta uma pessoa, e o Supervisor vai buscar alguém... <i>(Alterações no GAP)</i>	Composição do grupo	...nós, aí, não conseguimos atingir o objectivo. <i>(Não consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais
GAP Líder responde pelo grupo	Conclusiva	...se nós não estamos a cumprir o objectivo... <i>(Não consecução dos objectivos)</i>	Objectivos grupais	A GAP Líder é que tem de responder. <i>(Responsabilidades da GAP Líder)</i>	Liderança da equipa

1.2.2.4.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Na Figura 6.11 representamos as conexões que foram diferenciadas, em termos das categorias de 2º nível.

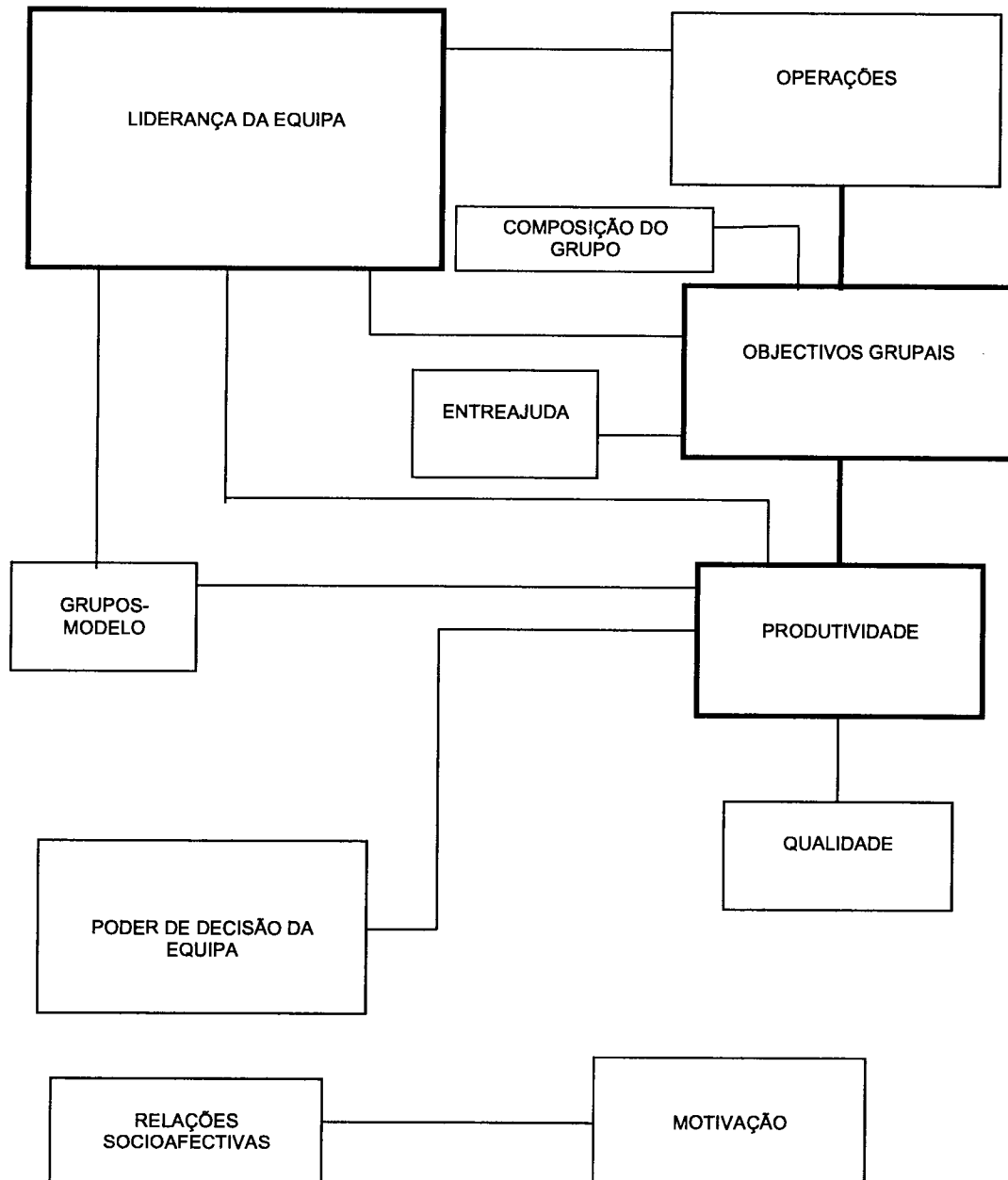


Figura 6.11. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 2d

A observação do diagrama que corresponde à entrevista 2d permite a identificação de três categorias que estabelecem ligações múltiplas com outras. Essas categorias estão representadas por intermédio de um traço mais forte. Trata-se da *Liderança da equipa*, dos *Objectivos grupais*, e da *Produtividade*. A primeira

denota o valor que o entrevistado confere a si mesmo, nomeadamente, ao transmitir um exemplo de esforço e organização aos colegas de grupo. A segunda categoria estabelece uma conexão tripla com a terceira, sendo que o discurso do sujeito incide, com frequência, na necessidade de gerir o tempo de produção com o máximo rigor.

O *Poder de decisão da equipa* relaciona-se uma só vez com outra categoria – a *Produtividade* -, apresentando, de novo, um cariz muito centrado na velocidade de execução, mais do que na liberdade de decisão (rótulo *Autonomia pede mais velocidade*).

Acrescente-se que todas as categorias se encontram ligadas entre si, excepto o par *Relações socioafectivas – Motivação*.

1.2.2.5. Abordagem global das entrevistas realizadas no Caso 2

Em termos gerais, as entrevistas realizadas na empresa que configura o Caso 2, levam-nos a concluir que a autonomia dos grupos ainda está algo dependente das relações hierárquicas – e isso é assumido pela Chefia de Unidade Autónoma de Produção (entrevista 2a). O trabalho de coaching direccionado para o desenvolvimento das GAP Líderes é da responsabilidade do Supervisor. No entanto, parece-nos uma tarefa muito direccionada para o elemento que lidera o grupo de trabalho, mantendo-se assim uma estrutura piramidal no que respeita à hierarquia.

Quando à composição dos grupos, há uma certa unanimidade dos entrevistados no que concerne à obtenção de melhores resultados quando os colectivos de trabalho apresentam uma constituição fixa duradoura.

Todos os sujeitos realçaram também a importância do espírito de equipa para a consecução dos objectivos e para o progresso da autonomia.

Tanto o Chefe de Unidade como o Supervisor colocam a tónica no papel da GAP Líder como elemento cuja função passa pela capacidade de motivar as colegas para a consecução dos objectivos. As duas operadoras entrevistadas corroboram esta ideia.

As entrevistas não mostram, portanto, a existência de qualquer clivagem de opinião entre chefes e operadores. Ambos reforçam, por exemplo, a ideia de que os clientes impõem o ritmo aos grupos de trabalho.

No plano das relações humanas, as operadoras entrevistadas valorizam bastante o bom relacionamento entre a GAP Líder e as colegas, apontando-o como uma forma de ultrapassar dificuldades e manter o moral da equipa.

1.2.3. Caso 3

1.2.3.1. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3a

As onze ligações que encontramos na entrevista 3a estão descritas na Tabela 6.12.

Tabela 6.12. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3a

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Autonomia gradual	Aditiva	Nós o que fazemos é tentarmos, de alguma maneira, impulsionar as pessoas a participar. (Empresa impulsiona participação)	Participação	A autonomia tem vários níveis – estamos ainda só num ano e meio nesta abordagem das equipas autodirigidas, não podemos querer que elas tenham uma autonomia plena. (Vários níveis de autonomia)	Poder de decisão da equipa
Comunicar para participar	Aditiva	...impulsionamos as pessoas a discutirem aqueles assuntos com os colegas, a ver o que podem fazer para melhorar determinada coisa ... (Comunicação na equipa)	Comunicação	...e acho que se cria um clima em que se pede a participação. (Empresa impulsiona participação)	Participação
Mudança e autonomia	Adversativa	...em que se pede a autonomia das pessoas para mudar... (Vários níveis de autonomia)	Poder de decisão da equipa	...convencer alguém a mudar é difícil. (Mudar é difícil)	Mudança
Autonomia traz mais rotação	Temporal	Nos anos anteriores, a preocupação das pessoas rodarem através dos vários postos tinha de ser do Line Leader. (Período anterior às equipas autodirigidas)	Poder de decisão da equipa	Há maior rotação, e acabam por estar lá menos tempo, enquanto antes estava a mesma equipa durante duas semanas. (Pouca rotação dos postos)	Rotação de papéis
Novo tipo de relação com chefias	Conclusiva	...as pessoas acabam por estar em degraus diferentes... (Período anterior às equipas autodirigidas)	Poder de decisão da equipa	...para uma parceria... (Parceria com chefias)	Relações hierárquicas
O prazer de alcançar objectivos	Aditiva	Mas nunca ninguém forçou a atingir objectivos. (Não trabalhar sob a	Objectivos grupais	As próprias equipas, curiosamente, é que se sentiam muito motivadas para atingir os objectivos.	Motivação

		<i>pressão dos objectivos)</i>		<i>(Equipas motivadas para os objectivos)</i>	
Idem	Aditiva	É uma coisa que colocámos nos gráficos, mas não é uma coisa que, durante este ano e meio, foi perseguida. <i>(Não trabalhar sob a pressão dos objectivos)</i>	Objectivos grupais	Eles, no entanto, agarraram aquilo como um objectivo. <i>(Equipas motivadas para os objectivos)</i>	Motivação
Competição baseada em resultados	Adversativa	É mais dentro do mesmo processo [existência de competição], dentro do mesmo tipo de equipas. <i>(Competição entre equipas)</i>	Competição	... nós acabámos por traduzir toda a informação, ou todos os resultados que as equipas obtêm, por intermédio de caras: o vermelho, ou o verde, ou o amarelo. Aquilo diz se atingiu, se não atingiu, ou superou. <i>(Informar os resultados da equipa)</i>	Informação
Ter maturidade para participar	Causal	Nalguns postos sim, noutros não. <i>(Participação na decisão)</i>	Participação	Porque eles ainda não estão num estágio de amadurecimento tal, que lhes permita reconhecer certas coisas. <i>(Vários níveis de autonomia)</i>	Poder de decisão da equipa
Rotação baseada na selecção de operadores	Aditiva	Todos eles têm um potencial para fazer. <i>(Frequência da rotatividade do papel de Facilitador)</i>	Rotação de papéis	Temos uma fábrica com pessoas novas, as que estão cá dentro já são pessoas bastante seleccionadas. <i>(Operadores seleccionados)</i>	Composição do grupo
Todos aprendem	Conclusiva	A hipótese de qualquer um aprender, de qualquer um vestir a camisola de Facilitador, é que acaba por ser o responsável pela equipa... <i>(Frequência da rotatividade do papel de Facilitador)</i>	Rotação de papéis	A aprendizagem é muito mais rica, porque, às vezes, vêem-se de um lado, às vezes, vêem-se do outro. <i>(Novas aprendizagens)</i>	Aprendizagem

1.2.3.1.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Apresentamos na Fig. 6.12 o diagrama das conexões conceptuais extraídas da entrevista 3a, na qual foram, como dissemos, identificadas onze relações entre categorias. Aí podemos identificar duas ligações reforçadas, a saber: *Objectivos grupais – Motivação*, e *Participação – Poder de decisão da equipa*. A primeira destas ligações assenta no pressuposto de que a cedência de autonomia aos operadores está directamente ligada ao seu grau de maturidade profissional e comportamental. Na segunda ligação, o entrevistado dá-nos conta da sua atitude favorável à consecução dos objectivos grupais, por parte da maioria dos operadores.

É ainda de assinalar o facto de a categoria *Poder de decisão da equipa* ter estabelecido, no discurso do sujeito, cinco ligações, uma das quais com a categoria *Rotação de papéis*, que, nesta empresa, constitui a pedra angular da sua organização produtiva e dos seus esquemas de aprendizagem profissional.

A competição entre equipas que operam processos semelhantes constitui na empresa uma situação herdada do período em que a emulação se fazia sentir entre os turnos fabris.

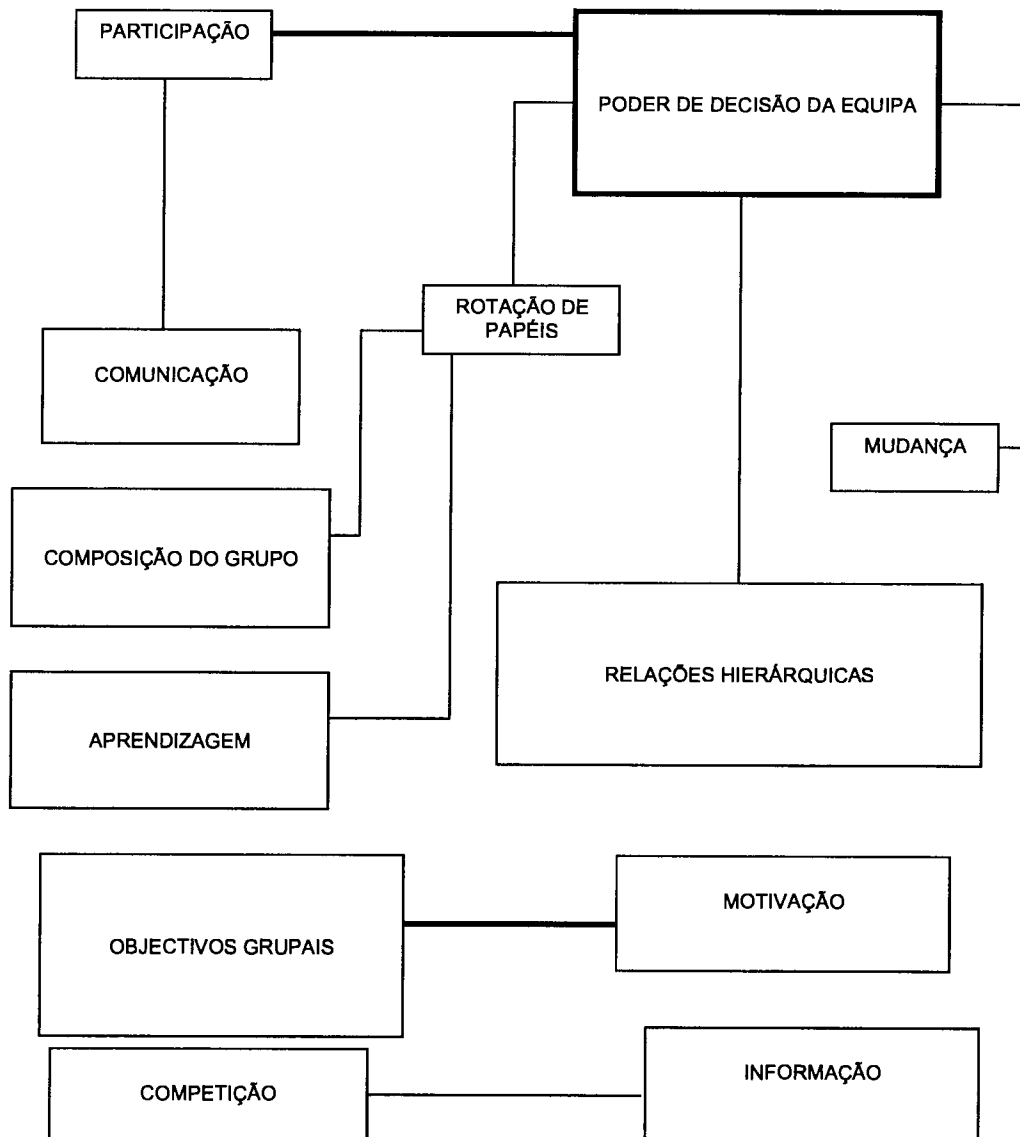


Figura 6.12. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 3a

1.2.3.2. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3b

A Tabela 6.13 exhibe as vinte ligações que o conteúdo da entrevista 3b permitiu identificar.

Tabela 6.13. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3b

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
As mudanças suscitam a intervenção do Line Leader	Causal	Só se eles tiverem alguma dúvida... (Intervenções da Line Leader)	Relações hierárquicas	Porque as coisas modificam muito, aqui na nossa empresa. Diariamente, as coisas vão modificando, e os objectivos também vão modificando. (Mudanças no quotidiano da empresa)	Mudança
Autonomia com base na informação	Aditiva	...e digo: "Olhem, hoje é necessário fazer isto..." (Transmissão de objectivos à equipa)	Informação	...são eles que decidem (Responsabilidade e autonomia)	Responsabilidade
Autonomia gera auto-estima	Aditiva	...eles gostam de autonomia. (Responsabilidade e autonomia)	Responsabilidade	Eles gostam que dêem valor ao trabalho deles. (Valorizar os operadores)	Recompensas
Confiança mútua	Condicional	Eu acho que eles não mudam. (Manter o comportamento na ausência do Line Leader)	Relações hierárquicas	...desde que a gente os mantenha motivados. (Manter a equipa motivada)	Motivação
Cliente impõe o volume de trabalho	Causal	...o nosso objectivo nunca pode ser definido pelos operadores, porque não têm conhecimento daquilo que o nosso cliente necessita. (Objectivos diários)	Objectivos grupais	...temos que planear os nossos objectivos mediante as as necessidades deles. (Objectivos em função das necessidades dos clientes)	Cientes externos
Equipa motivada alcança objectivos	Aditiva	...mantém [a produtividade]. (Objectivos diários)	Objectivos grupais	... e está toda motivada para o mesmo lado... (Manter a equipa motivada)	Motivação
Reunir para evoluir	Final	Depois, os Facilitadores vão para os lugares deles, vão reunir com a equipa deles. (Reuniões da equipa)	Comunicação	...para poderem avançar mais um bocadinho nos objectivos deles... (Objectivos diários)	Objectivos grupais
Evolução na qualidade	Explicativa	Muitos progressos (Progressos das	Desenvolvimento grupal	...o impacto das reclamações –	Qualidade

		<i>equipas autodirigidas)</i>		poucas que temos – para eles é preocupante. <i>(Operadores envolvidos na qualidade)</i>	
Informar sobre o erro	Aditiva	Vamos tentar ver de onde é que ele veio, o que é que aconteceu, e falar com o operador, porque nós sabemos quem é que os faz. Falamos com os operadores, não para os intimidar, mas sim para tentar ver de onde é que vem o problema e como é que ele aconteceu, para não voltarmos a correr o mesmo risco... <i>(Operadores envolvidos na qualidade)</i>	Qualidade	...e, a partir daí, todas as equipas são alertadas para aquele problema. <i>(Informar oralmente o grupo)</i>	Informação
Sofrer menos esforço com a polivalência	Causal	Para mim é muito importante, porque eu acho que a rotatividade das pessoas... <i>(Operadores polivalentes)</i>	Polivalência	...porque o nosso trabalho é um bocado pesado, a nível de pulsos, a nível de braços. <i>(Esforço físico)</i>	Esforço
Auto-estima conduz à consecução dos objectivos	Causal	“Eu preciso de xis de A, B, e por aí fora, antes das oito horas de trabalho...” <i>(Objectivos diários)</i>	Objectivos grupais	Eu acho que eles reagem muito melhor quando eu pergunto, porque eu sinto que eles estão a achar que eu lhes estou a dar importância. <i>(Valorizar os operadores)</i>	Recompensas
Padronizar com base na informação	Aditiva	Fizemos umas regras para ficar tudo por igual, nas equipas. <i>(Padronização de regras nas equipas)</i>	Disciplina	Fizemos um manual, e esse manual foi colocado em cada quadro das equipas – se eles têm dúvidas, vão ao manual e verificam. O manual tem regras de Matemática, por exemplo. <i>(Tirar dúvidas no manual)</i>	Informação
Melhorar a comunicação	Adversativa	Eu acho que as pessoas têm dificuldade em ouvir. <i>(Comunicar é difícil)</i>	Comunicação	Mas eu tenho uma relação com eles muito aberta, muito sincera, na base da sinceridade. <i>(Relacionamento)</i>	Relações hierárquicas

<i>das chefias com os operadores)</i>					
Relações humanas e disciplina	Adversativa	Eu, pessoalmente, acho que, na base da sinceridade e de uma pessoa ter uma política de porta aberta, como a empresa diz, que se consegue melhores resultados. <i>(Relacionamento das chefias com os operadores)</i>	Relações hierárquicas	As pessoas têm de ter disciplina, têm de ter regras, têm de ter normas para cumprir. Senão, então, é uma balbúrdia. <i>(Importância da disciplina)</i>	Disciplina
Problemas pessoais prejudicam o trabalho em equipa	Causal	Eu acho que eles têm tendência a perder, talvez pelo cansaço, muitas das vezes. <i>(Espírito de equipa)</i>	Entreajuda	Ou porque tenham problemas, coisas adjacentes. Não sei se já ouviu dizer que nós não deixamos os problemas fora da porta. Nós não os deixamos fora da porta da empresa. <i>(Atitudes individualistas)</i>	Individulismo
Chefia reforça o espírito de equipa num operador	Aditiva	E, depois, toda a gente tem um depriminho, e aquilo, às vezes, faz com que as pessoas não pensem muito na equipa. <i>(Atitudes individualistas)</i>	Individualismo	Muitas vezes noto assim qualquer coisa de diferente no comportamento e na maneira, e digo: "Vamos conversar." Não obrigo a pessoa a abrir-se, mas, pelo menos, para tentar entender o porquê daquele comportamento. E, muitas das vezes, são problemas que as pessoas têm. Mas é mais fácil para nós, compreendermos que eles têm problemas, porque não estão inseridos naquela equipa, mais devido a problemas do que por desleixo. <i>(Relacionamento das chefias com os operadores)</i>	Relações hierárquicas
Chefia reforça a motivação dos operadores	Adversativa	Talvez na altura dos aumentos. Tudo o que inclui motivação, prémios, etc., que as pessoas comecem a pensar: "Ah,	Motivação	...mas eu acho que, em relação às avaliações de desempenho que faço, e às entrevistas, que lhes tento explicar tudo direitinho: o	Relações hierárquicas

		Fulano levou não sei quanto e eu não levo.” (<i>Diminuição do empenhamento dos operadores</i>)		porquê dos prémios, o porquê daquela avaliação, o porquê do aumento. Tento explicar, para que as pessoas não fiquem com dúvidas, para depois não haver burburinho. (<i>Relacionamento das chefias com os operadores</i>)	
Trabalhar na mesma máquina conduz à diminuição da produtividade	Adversativa	...a nível produtivo, talvez as pessoas, sempre no mesmo sítio durante xis tempo, talvez seja muito produtivo. (<i>Constituição fixa da equipa</i>)	Composição do grupo	...acho que um mês já é muito – acho que as pessoas já começam a ficar saturadas da operação que estão a fazer, e já não dão a mesma produtividade. (<i>Trabalhar na mesma máquina</i>)	Polivalência
Os objectivos são o fundamento do espírito de equipa	Causal	...eles sabem o objectivo ... (<i>Objectivos diários</i>)	Objectivos grupais	É fácil, porque eles sabem o objectivo, quer daquela equipa, quer da outra, quer da outra, eles estão a par dos objectivos. (<i>Manter o espírito de equipa</i>)	Entreajuda
Metas e conversação	Condicional	...se o objectivo é cumprido... (<i>Consecução dos objectivos</i>)	Objectivos grupais	...qual é o problema de falarem? (<i>Conciliar diálogo e trabalho</i>)	Comunicação

1.2.3.2.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Esta entrevista abordou uma ampla gama de categorias, sendo uma das que forneceu maior quantidade de informação e de ligações categoriais.

A observação da Figura 6.13 permite-nos reconhecer as 20 conexões conceptuais que identificámos na entrevista 3b. Duas ligações - *Relações hierárquicas / Motivação*, e *Objectivos grupais / Comunicação* – apresentam-se reforçadas, uma vez que, cada uma delas, surgiu duas vezes (v. Tabela 6.13).

As categorias *Relações hierárquicas* e *Objectivos grupais* estabelecem, ambas, cinco conexões com outras categorias, denotando, desde logo, a importância que o entrevistado confere à comunicação com os operadores, e a relevância que, no seu

discurso, assume a consecução das metas, tendo em conta, nomeadamente, as necessidades dos clientes externos¹⁵².

Um outro aspecto, diz respeito ao desenvolvimento da auto-estima dos operadores, à medida que a sua autonomia vai evoluindo.

¹⁵² Utilizamos aqui, tal como noutros pontos do texto, a designação *cliente externo*, por oposição ao termo *cliente interno*, a qual respeita aos elementos que constituem uma secção para a qual é fornecida internamente uma determinada componente do produto que está a ser fabricado.

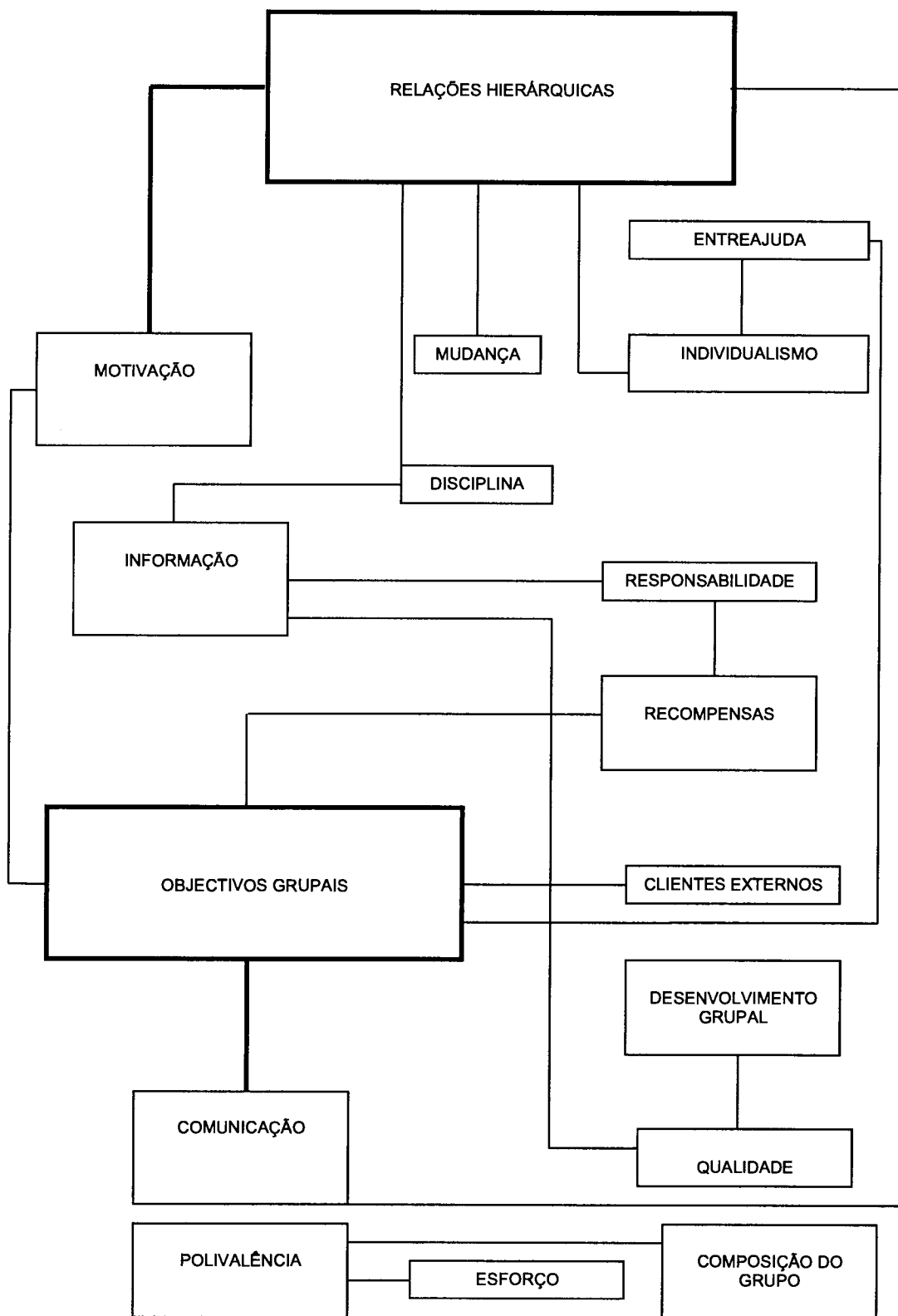


Figura 6.13. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 3b

1.2.3.3. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3c

As várias ligações categoriais presentes na entrevista 3c constam na Tabela 6.14.

Tabela 6.14. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3c

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Falta de informação gera frustração	Adversativa	Houve certas propostas para mudança que nós fizemos, só que nem sempre... Houve coisas que não puderam ser implantadas... (Propostas não implantadas)	Participação	... nem sempre houve uma explicação para que nós entendéssemos o porquê de não serem implantadas. (Não informar os operadores)	Informação
Idem	Adversativa	Mudanças em termos de equipamentos... Várias coisas. (Propostas não implantadas)	Participação	...podíamos ser mais ouvidos, e ter uma resposta às coisas. (Não informar os operadores)	Informação
A entrejuda é uma das bases da evolução	Causal	... havia muitas coisas que tínhamos que melhorar. E, mesmo em termos de equipas, gráficos, montes de coisas. (Progressos das equipas autodirigidas)	Desenvolvimento grupal	... porque havia muita interajuda e acho que, no fundo, acho que tive o resultado daquilo que eu sou, porque ajudo as pessoas, mesmo sem lá estar a Line Leader. (Entrejuda na equipa)	Entrejuda
Autonomia gera responsabilidade	Temporal	Antes, se avariava um equipamento, não tinham nada que ir chamar o técnico. (Período anterior às equipas autodirigidas)	Poder de decisão da equipa	Agora não. As pessoas têm sempre aquela responsabilidade. (Atitude mais responsável dos operadores)	Responsabilidade
Reunir para mudar	Temporal	É todos os dias de manhã, no início de turno. (Reuniões da equipa)	Comunicação	...as alterações que foram feitas, alguma mudança... (Registar alterações)	Mudança
Autonomia tomou os operadores responsáveis	Aditiva	Muito. (Progressos pós-equipas autónomas)	Desenvolvimento grupal	Responsabilidade, autonomia, não estarem a precisar de	Responsabilidade

				alguém que lhe diga alguma coisa: "Olha, deves fazer isto". (<i>Atitude mais responsável dos operadores</i>)	
A polivalência preserva a saúde	Aditiva	A rotatividade... (<i>Importância de existir polivalência</i>)	Polivalência	...em termos de movimentos... (<i>Aspectos ergonómicos</i>)	Operações
Polivalência diminui o esforço	Causal	...chegámos a adoptar um sistema que era todos os dias... (<i>Importância de existir polivalência</i>)	Polivalência	...como tem muito esforço físico... (<i>Esforço físico</i>)	Esforço
A entreajuda conduz ao trabalho em equipa	Aditiva	Nós estabelecemos a divisão de preencher esses gráficos. (<i>Repartir as tarefas administrativas</i>)	Policompetência	É uma equipa, não é o Facilitador. Acho que o Facilitador também tem a função dele, mas acho que é mais a equipa. Se fosse só o Facilitador a fazer, no fundo, não havia interajuda. (<i>Entreajuda na equipa</i>)	Entreajuda
Autonomia fez decrescer o individualismo	Temporal	Acho que é mesmo fazer o objectivo e dizer assim: "Conseguimos fazer isto." (<i>Progressos das equipas autodirigidas</i>)	Desenvolvimento grupal	Agora não. (<i>Atitudes individualistas</i>)	Individualismo
Autonomia trouxe melhor relacionamento	Aditiva	... e mudarem as atitudes... (<i>Mudar de atitude no trabalho</i>)	Mudança	...mesmo o relacionamento uns com os outros. (<i>Relacionamento entre colegas</i>)	Relações socioafectivas
Equipa sobrepõe-se ao indivíduo	Condicional	Acho que é o principal. (<i>Espírito de equipa</i>)	Entreajuda	Se não houver espírito de equipa, passa a haver individualismo. (<i>Atitudes individualistas</i>)	Individualismo
Operadores têm razão	Adversativa	Obriga a um esforço físico muito maior... (<i>Esforço físico</i>)	Esforço	Agora, chegaram à conclusão que está completamente errado. (<i>Reconhecer o ponto de vista dos operadores</i>)	Relações hierárquicas

Autonomia prescinde de Facilitador	Causal	Já é autónoma, o suficiente, para, sempre que é preciso tomar alguma decisão... (Progressos das equipas autodirigidas)	Desenvolvimento grupal	Não necessita de alguém para tomar qualquer decisão... (Equipa sem Facilitador)	Facilitação
Responsabilidade é a essência da autonomia	Causal	Já é autónoma, o suficiente... (Progressos das equipas autodirigidas)	Desenvolvimento grupal	Eu acho que, no fundo, é a responsabilidade. (Atitude mais responsável dos operadores)	Responsabilidade
Benefícios do regime de autonomia	Aditiva	Acho que foi uma boa aposta que a empresa fez. (Progressos pós-equipas autónomas)	Desenvolvimento grupal	Ganharam eles e ganhámos nós. (Ganhos mútuos - empresa / operadores)	Recompensas

1.2.3.3.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

O diagrama da entrevista 3c (v. Fig.6.14) mostra claramente um núcleo de categorias organizadas em torno do conceito de desenvolvimento grupal, que, no discurso do entrevistado, se reporta aos progressos propiciados pelo regime de equipas autodirigidas. A categoria *Desenvolvimento grupal* – com um traçado mais forte – estabelece relações com outras cinco, sendo, entre essas, de destacar a categoria *Entreajuda* e a categoria *Responsabilidade*. De resto, é justamente a responsabilidade que fundamenta, para o operador entrevistado, as evoluções registadas na autonomia das equipas.

Surgem no diagrama em análise duas conexões categoriais que se registaram duas vezes. Por isso, estão representadas com um traço mais acentuado. Trata-se das conexões *Participação – Informação*, e *Desenvolvimento grupal – Responsabilidade*. A primeira dessas conexões reflecte a reivindicação de ser informado das razões da não implementação de propostas sugeridas; a segunda denota a parceria entre os comportamentos responsáveis e o usufruto de maior liberdade de acção, por parte dos operadores.

Note-se ainda que o individualismo é bastante contestado ao longo da entrevista, sendo para o sujeito, um entrave ao progresso das equipas e à entreajuda entre colegas.

Um outro ponto de destaque é a evolução das relações interpessoais entre os operadores no período pós-equipas autodirigidas, constituindo para o entrevistado um sinal de satisfação na vida laboral.

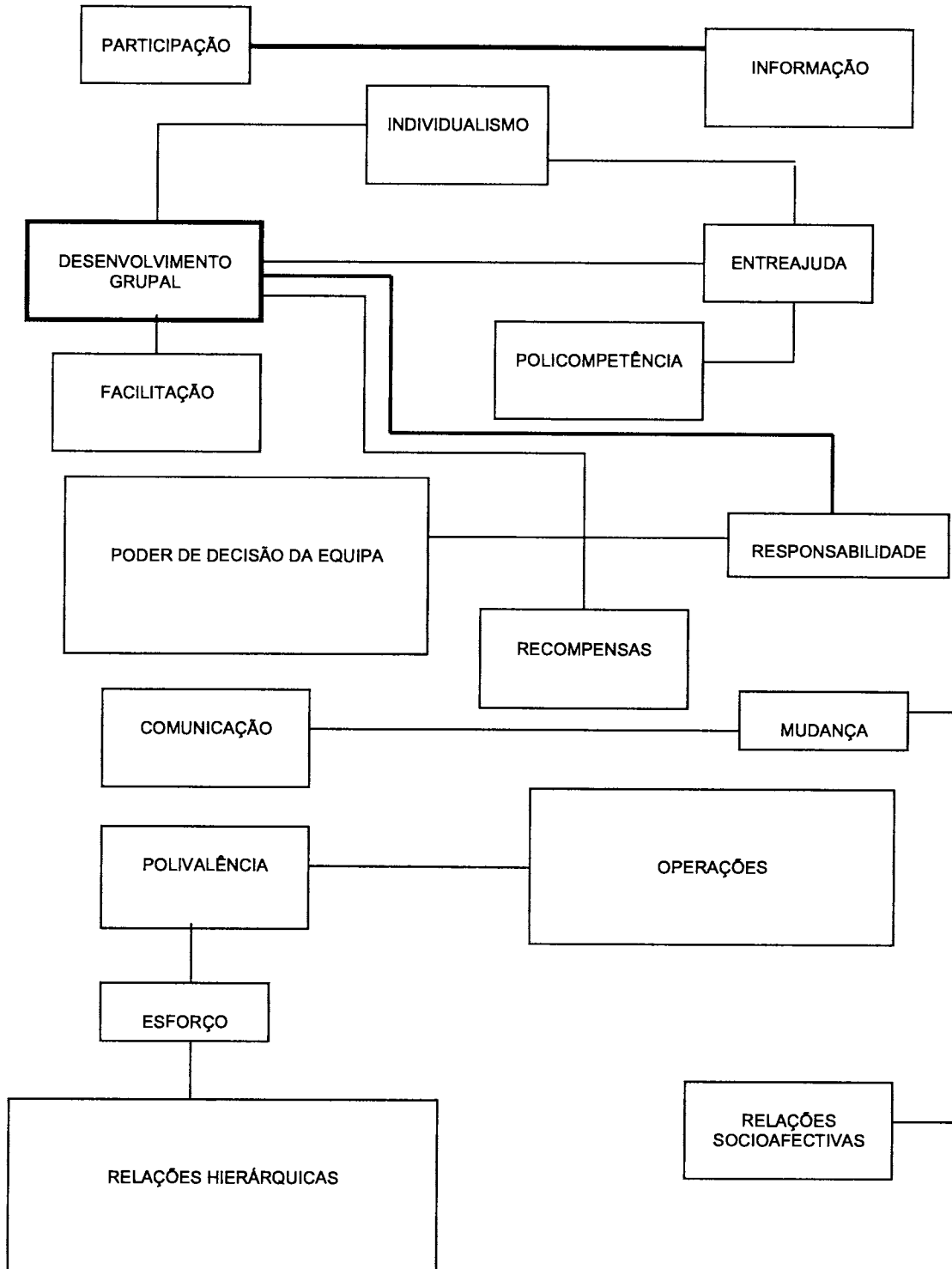


Figura 6.14. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 3c

1.2.3.4. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3d

As dez ligações que deduzimos na entrevista 3d estão patentes na Tabela 6.15.

Tabela 6.15. Ligações entre as categorias descritivas da entrevista 3d

Rótulo da ligação	Tipo de ligação	1ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível	2ª Unidade de análise (Categoria descritiva)	Categoria de 2º nível
Ajuda mútua garante o bom desempenho	Causal	Eu, em relação àquilo que eu estou a ver, acho que a nossa equipa, até é uma equipa que trabalha muito bem. <i>(Diferenças de desempenho entre equipas)</i>	Desempenho	Que se ajudam uns aos outros. (Entreajuda na equipa)	Entreajuda
Abordar as mudanças em grupo	Temporal	É sempre bom ter uma reunião. <i>(Reuniões da equipa)</i>	Comunicação	...qualquer coisa que mude num posto, ou uma IDO [instrução de trabalho]... <i>(Mudanças no quotidiano da empresa)</i>	Mudança
Os gráficos ajudam à consciencialização dos objectivos	Temporal	...e vamos saber os objectivos que temos. <i>(Conhecer os objectivos da equipa)</i>	Objectivos grupais	Agora sabemos porque fazemos os gráficos... <i>(Registo de informação)</i>	Informação
Polivalência aumenta a qualidade	Final	...é sempre bom rodar... <i>(Mobilidade dos operadores nos postos)</i>	Polivalência	...para termos noção do material que possa estar mal... <i>(Funcionar com autocontrolo)</i>	Qualidade
Falta de iniciativa em certos operadores	Causal	O próprio Facilitador estipula: um faz um gráfico, outro faz o outro... <i>(Responsabilidades do Facilitador)</i>	Facilitação	Por iniciativa própria, não procuram aprender... <i>(Relutância face à aprendizagem)</i>	Aprendizagem
Melhores relações em equipas mais pequenas	Causal	Ou é por sermos poucos, é uma equipa pequenina, com cinco pessoas... <i>(Equipas mais pequenas)</i>	Composição do grupo	...mas damo-nos todos muito bem. <i>(Relacionamento saudável na equipa)</i>	Relações socioafectivas
O cumprimento dos objectivos é a base do espírito de equipa	Causal	Eu acho que há. <i>(Espírito de equipa)</i>	Entreajuda	...é estarem todos a contribuir para aquele objectivo. <i>(Empenhamento dos operadores nos objectivos)</i>	Objectivos grupais
Polivalência diminui o esforço	Aditiva	...isto das trocas que é melhor, porque toda	Polivalência	...não só pela força que nós	Esforço

		a gente tem de saber trabalhar. (<i>Vantagens da polivalência</i>)	fazemos em certos postos de trabalho... (<i>Esforço físico</i>)		
Puxar pelos colegas	Aditiva	Porque há operadores que não mostram muito interesse. (<i>Não querer ser Facilitador</i>)	Facilitação	Têm de ser um bocadinho puxados para fazer as coisas. (<i>Aumentar a performance de um colega</i>)	Desempenho
Idem	Aditiva	Porque não se interessam, no fim do turno, em perguntar se há algum gráfico para ser feito, ou... Mesmo que estejam um bocadinho parados não vão buscar, por exemplo, o Livro para começarem a preenchê-lo. (<i>Não querer ser Facilitador</i>)	Facilitação	A gente é que os tem de mandar fazer aquele gráfico ou outro... (<i>Aumentar a performance de um colega</i>)	Desempenho

1.2.3.4.1. Conexões entre as categorias de 2º nível

Na Figura 6.15 estão representadas as dez conexões que encontramos na entrevista 3d. No discurso do entrevistado 3d existe uma certa dispersão conceptual, tendo em conta que nenhuma categoria estabelece com as restantes mais de duas ligações. No entanto, surge uma ligação com traçado mais forte, que é a diz respeito à relação entre as categorias *Facilitação* e *Desempenho*. Trata-se aqui de um tema recorrente, o qual reporta aos esforços para a mudança de atitude de certos colaboradores, que são vistos pelo entrevistado como algo desinteressados, desde logo, para o exercício da função de Facilitador.

O rótulo *Ajuda mútua garante o bom desempenho* expressa bem a noção que a operadora tem do que é trabalhar em equipa, denotando, ao longo da entrevista, uma intenção de sublinhar o seu contributo para os resultados eficazes das equipas onde intervém.

Um outro ponto destacável nesta entrevista é o peso simbólico que o feedback dos resultados (informação escrita) exerce na motivação para cumprir objectivos pré-fixados (rótulo *Os gráficos ajudam à consciencialização dos objectivos*).

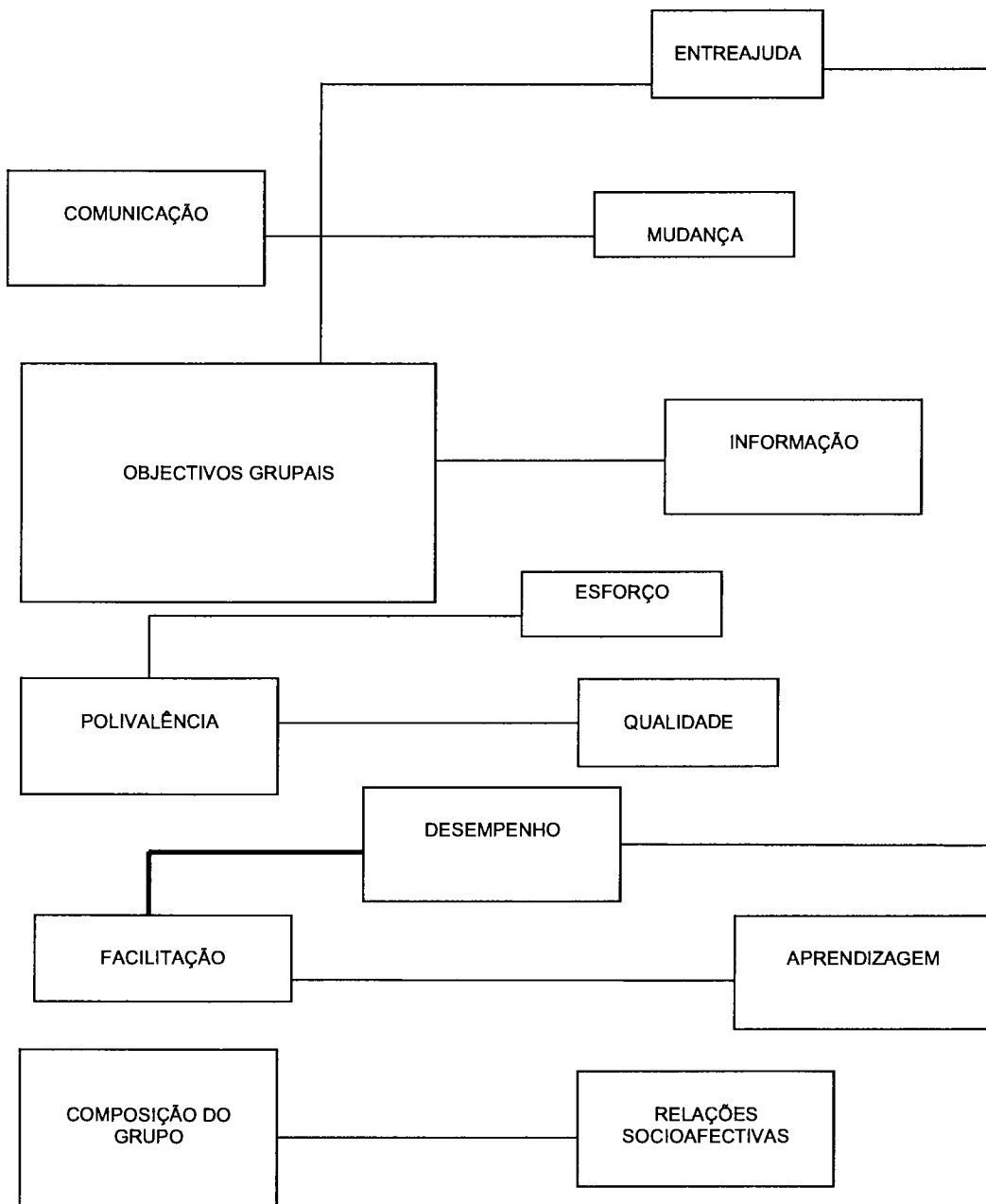


Figura 6.15. Representação das conexões entre as categorias de 2º nível – entrevista 3d

1.2.3.5. Abordagem global das entrevistas realizadas no Caso 3

A empresa 3 caracteriza-se pela existência de uma rotatividade intensa entre os postos de trabalho, sendo esse facto valorizado positivamente pelos dois operadores

que entrevistámos. As vantagens residem, segundo o seu ponto de vista, nos aspectos ergonómicos e na repartição dos esforços por todos os operadores.

Em geral, os quatro entrevistados manifestaram uma opinião positiva face aos resultados actuais do regime de autonomia das equipas. Para ambos é, igualmente, central o papel que o trabalho por objectivos desempenha na satisfação profissional dos colaboradores. Contudo, surge uma certa clivagem entre chefias e operadores entrevistados, no que respeita à informação sobre o porquê de terem sido tomadas algumas decisões, nomeadamente nalgumas alterações de layout e nas alterações ao período de exercício da função Facilitador.

Os aspectos relacionados com a aprendizagem e o desenvolvimento grupal são também investidos pelo discurso dos operadores, o qual transcreve uma determinada satisfação laboral intrínseca. Em suma, estamos perante uma empresa que já percorreu um caminho notório no que concerne à participação dos colaboradores e ao empowerment das equipas de trabalho. Para isso, deverá, certamente, ter contribuído a atitude de parceria que parece estar instalada nas relações hierárquicas entre Chefias e Operadores.

2. Explicação teórica e sua representação gráfica

A presente tese tem como objectivo a explicação teórica sobre o fenómeno da autonomia das equipas de trabalho no contexto fabril. Depois da recolha e tratamento da informação atinente aos três casos estudados, iremos agora abordar as relações conceptuais que foram estabelecidas entre as categorias de 2º nível.

Antes de iniciarmos a explicação teórica a que nos propusemos, iremos, primeiramente, identificar as categorias detentoras de maior alcance empírico – aquelas às quais foram atribuídos mais dados (Dey, 1993). Optámos por nos centrarmos nas conexões categoriais diferenciadas nas entrevistas semiestruturadas¹⁵³, constituindo estas a base do modelo que ora propomos.

¹⁵³ Recordamos que o objectivo específico da 1ª fase da nossa investigação foi obtermos informação variada sobre a estrutura e funcionamento, quer das organizações, quer do modo como as equipas laboram, a fim de nos apercebermos das condições técnicas (e.g., layout das linhas de produção) e sociais em que o trabalho está organizado, bem como captar uma primeira impressão sobre o modo como os operadores pensam e sentem as questões ligadas às novas tarefas que advieram da cedência de autonomia. Por conseguinte, esta fase serviu para organizarmos o conjunto de questões específicas que subjazem à realização das entrevistas semiestruturadas, sendo a partir destas que as percepções dos sujeitos se tornam mais claramente definidas para o investigador. Daí o facto de nos centrarmos agora nas relações categoriais induzidas a partir das entrevistas semiestruturadas.

Assim sendo, salientaremos as categorias de 2º nível que mais relações estabeleceram com as restantes, no âmbito das doze entrevistas efectuadas.

Com base na informação recolhida nas entrevistas, foram seis as categorias de 2º nível que registaram maior atribuição de categorias descritivas: *Liderança da equipa* (60), *Relações hierárquicas* (46), *Poder de decisão da equipa* (30), *Operações* (28), *Objectivos grupais* (24), e *Produtividade* (20).

No que respeita às entrevistas, o facto de uma determinada categoria ter sido mais investida pelo entrevistado, não deixa de fora o papel activo do entrevistador, o qual, algumas vezes, explorou com mais intensidade uma ou outra questão, presente no seu guião. A Tabela 6.16 mostra a presença das seis categorias de maior alcance empírico.

Tabela 6.16. Presença nas entrevistas das categorias de 2º nível com maior alcance empírico

<i>Entrevista</i>	<i>Liderança da Equipa</i>	<i>Relações hierárquicas</i>	<i>Poder de Decisão</i>	<i>Operações</i>	<i>Objectivos grupais</i>	<i>Produtividade</i>
1 a	X	X	-	-	-	-
1 b	X	X	X	-	X	-
1 c	X	X	X	-	X	-
1 d	X	X	X	-	X	X
2 a	X	X	X	-	X	-
2 b	X	X	X	-	X	-
2 c	X	X	-	X	X	X
2 d	X	-	X	X	X	X
3 a	-	X	X	-	X	-
3 b	-	X	-	-	X	-
3 c	-	X	X	X	-	-
3 d	-	-	-	-	x	-

Convém recordar que no Caso 3 a empresa substituiu o conceito de Líder de equipa pelo conceito de Facilitador, que é um papel ao qual não está cometida uma

função de liderança. Assim se justifica que nenhuma das entrevistas realizadas na empresa 3 se refira à categoria *Liderança da equipa*. Esta circunstância levar-nos-á a diferenciar dois modelos: um, tendo por base a informação recolhida nos Casos 1 e 2 (que possuem equipas com liderança), e outro fundamentado nos dados obtidos no Caso 3. A leitura do Quadro 6.16 permite verificar que a categoria *Liderança da equipa* foi mencionada em todas as entrevistas realizadas na empresa 1 e na empresa 2. A categoria *Produtividade* consta, somente, em três entrevistas (duas delas reportam à empresa 2). É de realçar, ainda, o facto de nenhuma entrevista da empresa 3 apresentar conexões com a categoria *Produtividade*. Na verdade, o discurso dos sujeitos do Caso 3 parece evidenciar uma maior preocupação com os aspectos referentes à qualidade, comparativamente às problemáticas da produtividade.

Passamos agora à identificação das categorias que, nos diagramas das conexões deduzidas nas várias entrevistas, estabeleceram três ou mais ligações com outras categorias, e que estão representadas por meio de rectângulos com um traçado mais espesso (Figuras 6.4 a 6.15). Trata-se das seguintes categorias: *Liderança da equipa*, *Competição*, *Composição do grupo*, *Entreajuda*, *Rotação de papéis*, *Informação*, *Relações hierárquicas*, *Objectivos grupais*, *Produtividade*, *Poder de decisão da equipa*, e *Desenvolvimento grupal*.

Salientamos também o facto de a categoria *Liderança da equipa* estabelecer ligações com a categoria *Rotação de papéis*, em duas entrevistas (1b e 1d). A rotatividade dos papéis surge, assim, como um substrato da liderança das equipas, a qual, por sua vez, constitui um dos pilares do fenómeno dos grupos fabris autónomos na indústria automóvel.

Relativamente à categoria *Relações hierárquicas*, esta aparece ligada, na entrevista 2a, ao *Poder de decisão da equipa*, à *Liderança da equipa*, aos *Objectivos grupais*, e à *Composição do grupo*. Recorde-se, que, na entrevista 1a, a categoria *Composição do grupo* - no que concerne à integração do operador num colectivo duradouro -, aparecia ligada à *Entreajuda* ("Para ver se tentam o tal espírito de equipa"). Por sua vez, na entrevista 1b, a categoria *Composição do grupo* surge associada à presença de *Individualismo* no seio dos grupos constituídos por maior número de elementos.

Voltando à categoria *Relações hierárquicas*, na entrevista 3b ela encontra-se ligada às categorias *Motivação*, *Disciplina*, *Mudança*, *Individualismo*, e *Comunicação*. Nesta entrevista é reforçado o papel da chefia das equipas - e, por consequência, as relações hierárquicas do colectivo de trabalho - na indução de um estado motivacional positivo nos membros dos grupos de trabalho.

Por sua vez, a categoria *Objectivos grupais*, encontra-se ligada à *Liderança da Equipa* (entrevista 2d), e às *Relações hierárquicas* (entrevistas 2b e 3b). Esta tríade categorial (*Liderança da equipa*, *Relações hierárquicas*, e *Objectivos grupais*) parece-nos da maior importância para explicação do sucesso atribuído aos resultados dos grupos de trabalho que observámos. No entanto, a necessidade de recurso às decisões emanadas das Chefias Intermédias, poderá significar que as equipas ainda não atingiram o grau de evolução que lhes permita aceder a um nível de autonomia mais amplo.

A *Produtividade* – a sexta categoria de maior alcance empírico – forma um conjunto de cinco conexões na entrevista 2d, ou seja, precisamente na empresa onde a tónica da produtividade está colocada com mais acuidade. As categorias conectadas com a *Produtividade* são as seguintes: *Objectivos grupais*, *Liderança da equipa*, *Grupos-modelo*, *Poder de decisão da equipa*, e *Qualidade*.

Na entrevista 2c, a *Produtividade* está relacionada com a categoria *Clientes externos*, o que vem confirmar a lógica de as equipas terem de trabalhar a um ritmo imposto pelos destinatários dos seus produtos. Sublinhamos, desde já, a relevância da categoria *Clientes externos* no âmbito das atitudes dos actores fabris. Além da ligação feita na entrevista 2c, esta categoria fixa ligações em mais três entrevistas, a saber: 1a, 2a, e 3b. *Clientes externos* aparece conectada às seguintes categorias: *Rotação de papéis*, *Composição do grupo*, e *Objectivos grupais*. Esta última ligação corrobora o que acima dissemos sobre a relação *Produtividade / Clientes externos*.

Na entrevista 1d, a *Produtividade* relaciona-se também com a categoria *Desempenho*. Por outro lado, a *Qualidade* estabelece relações em várias entrevistas, destacando-se a relação (nas entrevistas 1a e 3b) com a categoria *Desenvolvimento grupal*. Assim, consideramos o *Desenvolvimento grupal* como o substrato da *Qualidade*, e o *Desempenho* como o substrato da *Produtividade*.

Relativamente à categoria *Poder de decisão da equipa* – uma das que possui mais importância, no que respeita à existência, ou não, de autonomia grupal -, esta

aparece em cinco entrevistas, estabelecendo na 3a uma interface com outras quatro categorias, a saber: *Participação*, *Rotação de papéis*, *Mudança*, e *Relações hierárquicas*. Nas restantes entrevistas – 1d, 2a, 2b, e 2d – o *Poder de decisão da equipa* liga-se, respectivamente, com a *Informação*, com as *Relações hierárquicas*, com os *Objectivos grupais*, e com a *Produtividade*.

De seguida, daremos nota das várias relações que, nos diagramas das entrevistas, possuem um traço de união mais espesso (ligações reiteradas). Entrevista 1a: *Relações socioafectivas / Entreeajuda*. Entrevista 1b: *Poder de decisão da equipa / Relações hierárquicas*. Entrevista 1d: *Relações hierárquicas / Liderança da equipa; Polivalência / Rotação de papéis; Rotação de papéis / Aprendizagem; Informação / Comunicação*. Entrevista 2a: *Liderança da equipa / Aprendizagem; Liderança da equipa / Poder de decisão da equipa*. Entrevista 2b: *Poder de decisão da equipa / Entreeajuda; Poder de decisão da equipa / Liderança da equipa*. Entrevista 2c: *Desenvolvimento grupal / Composição do grupo*. Entrevista 2d: *Operações / Objectivos grupais; Objectivos grupais / Produtividade*. Entrevista 3a: *Participação / Poder de decisão da equipa; Objectivos grupais / Motivação*. Entrevista 3b: *Relações hierárquicas / Motivação; Objectivos grupais / Comunicação*. Entrevista 3c: *Participação / Informação; Desenvolvimento grupal / Responsabilidade*. Entrevista 3d: *Facilitação / Desempenho*.

Com base nas conexões categoriais que os sujeitos entrevistados manifestaram, apresentamos na Figura 6.16 o esquema conceptual que explica, do nosso ponto de vista, o fenómeno da autonomia das equipas de trabalho no contexto das empresas 1 e 2 (empresas nas quais as equipas possuem um líder formal). A representação gráfica do modelo conceptual baseia-se na ideia de que há várias pontes/ligações no contexto fabril em causa, desde logo, a ponte entre os objectivos grupais e as necessidades dos clientes externos. É, justamente, com origem na metáfora *ponte*, que desenhamos o nosso modelo para a autonomia das equipas de trabalho na indústria automóvel.

A descoberta de uma variável nuclear¹⁵⁴ é o objectivo principal da *grounded theory* (Streubert & Carpenter, 1995). No modelo que construímos, a ponte poderá, então, representar a variável nuclear, servindo como conceito fundador da geração

¹⁵⁴ O conceito de *variável nuclear* refere-se à categoria que contribui para a maior parte da variação no padrão comportamental e que ajuda a integrar as outras categorias que foram identificadas nos dados" (Mullen & Reynolds, 1978, 282).

teórica. Ora, o conceito de ponte remete-nos para os próprios dados recolhidos, na medida em que os contextos observados se encontram plenos de ligações/pontes: entre equipas e clientes externos, entre as tarefas dos membros das equipas, entre os supervisores e as respectivas equipas, entre os factores técnicos e os factores sociais que afectam as equipas, entre as vertentes económica e social da eficácia das equipas, etc. O mundo das equipas autónomas na indústria de componentes para automóvel assenta, por isso, num conjunto dinâmico de interligações que constituem a chave da coordenação e da eficiência fabris.

Para não dificultar a percepção do leitor, nesta representação gráfica não constam as linhas de ligação intercategoriais a que aludimos acima. De resto, a ideia de *ponte* já remete para uma estrutura na qual as várias componentes (estacas de fundação, pilares, tabuleiro, e guardas) estabelecem entre si um sistema de forças. Ora, parece ser isso que se passa no modelo conceptual que propomos: todas as categorias representadas se influenciam mutuamente num sistema de forças em equilíbrio. É este equilíbrio que, do nosso ponto de vista, garante a eficácia das equipas de trabalho e, conseqüentemente, o sucesso organizacional.

De uma forma resumida, podemos dizer que no modelo de autonomia que desenhámos, há quatro pilares fundamentais: a liderança das equipas, o tipo de relações hierárquicas que aquelas estabelecem com as pessoas colocadas em lugares de chefia intermédia, a qualidade dos produtos, e a produtividade fabril. Estes pilares, por sua vez, assentam, em bases categoriais (por exemplo, a base do desenvolvimento grupal fundamenta a qualidade dos produtos) que lhes garantem a sustentação. Na nossa metáfora, o tabuleiro da ponte possibilita a união entre os *objectivos grupais* e as *necessidades dos clientes*. Por fim, as guardas da ponte (*Operações, Motivação, Informação, Poder de decisão da equipa, Participação, Entreaajuda, e Relações socioafectivas*) constituem as categorias que protegem o percurso entre os grupos de trabalho e as necessidades dos clientes.

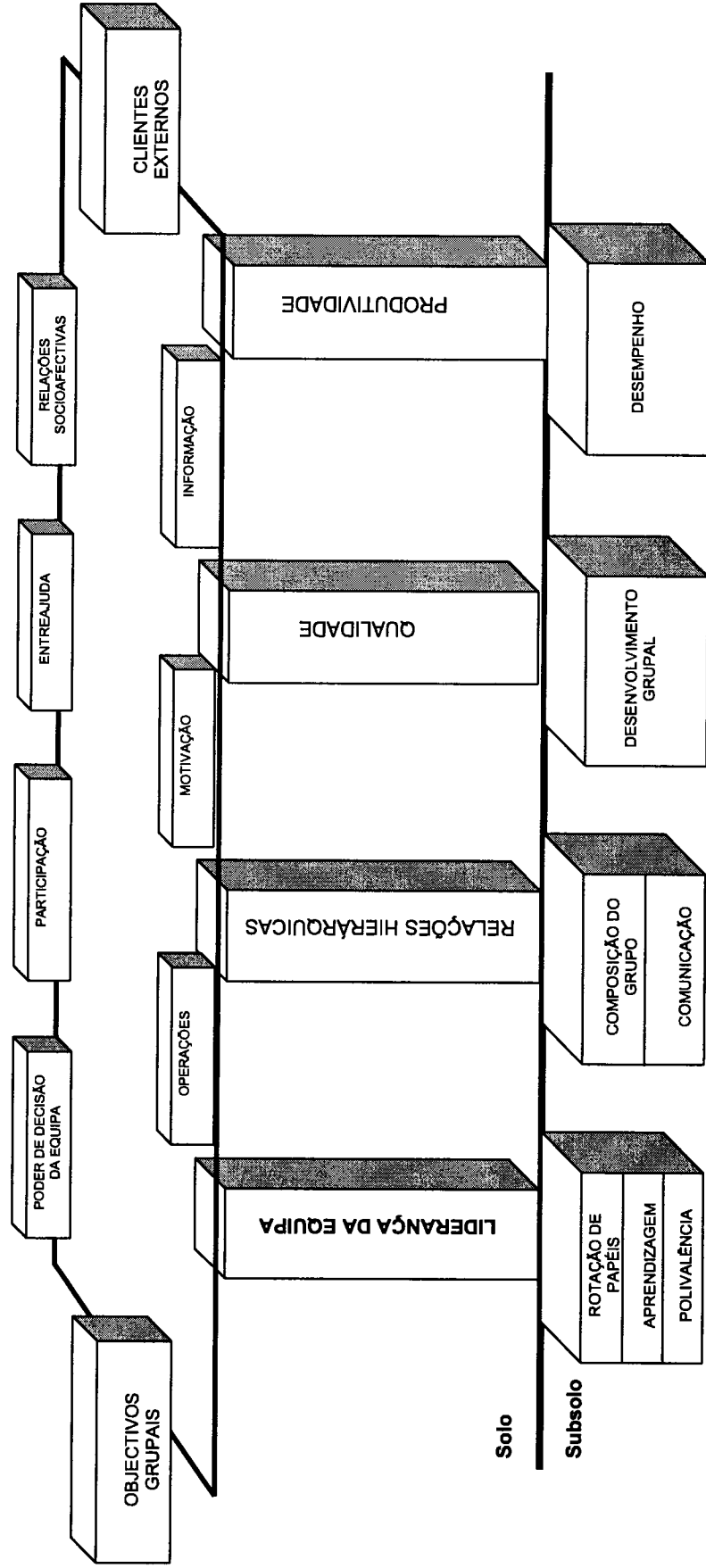


Figura 6.16. Modelo de autonomia para as equipas com liderança formal

A informação recolhida nas empresas 1 e 2 leva-nos a considerar a *Liderança da equipa* (1º pilar) como um dos sustentáculos do trabalho em grupos autónomos que possuem um líder formal. No modelo em ponte, este pilar assenta em três bases. A primeira é *Rotação de papéis* dentro da equipa, aí se incluindo a rotação do líder (Caso 1). A segunda é a *Aprendizagem* de novas competências e de novos conhecimentos pelos operadores, que permite aos elementos do grupo assumirem novas responsabilidades, que podem, ou não, ser projectadas na função liderança, e que têm grande impacto na terceira base – a *Polivalência*¹⁵⁵. Esta última diz respeito ao trabalho em máquinas diversas, e constitui, de acordo com todos os entrevistados, uma forte vantagem, nomeadamente quando a equipa lida com situações de absentismo.

O segundo pilar - *Relações hierárquicas* - assenta em duas categorias: a *Composição do grupo* – que é alterada pelas chefias (Casos 1 e 2), quando é necessário acelerar processos ou fazer sobressair as capacidades de determinados operadores -, e a *Comunicação* entre operadores, que deve ser incentivada pela chefia directa da equipa.

O terceiro pilar da ponte diz respeito à categoria *Qualidade*. Trata-se, tal como a definimos no capítulo V, de todas as formas de controlo e de autocontrolo do erro durante o processo de fabrico. O sustentáculo da *Qualidade* é o *Desenvolvimento grupal*, que remete para o conceito de progresso na equipa, quer ao nível operacional, quer ao nível socioafectivo. Torna-se assim evidente o contributo do saber fazer e do saber comunicar, respectivamente, para a eficácia económica e para a eficácia social da equipa de trabalho (Beaudin & Savoie, 1995).

O quarto e último pilar refere-se à *Produtividade*, que consideramos um aspecto herdado da organização taylorista, na medida em que as empresas estudadas se concentram na racionalização dos tempos e dos métodos. Assim sendo, a base deste pilar é o *Desempenho*, que nos remete para as formas como as tarefas são realizadas, e para o rendimento do trabalho executado, quer individualmente, quer em termos da equipa. As organizações tentam alcançar uma certa padronização do desempenho entre os operadores, por intermédio da formação cruzada, e dos mapas de polivalência.

¹⁵⁵ Para Dunphy e Bryant (1996), a polivalência mostra-se inadequada em cenários nos quais existe uma elevada complexidade das tarefas e uma baixa interdependência das mesmas.

Referimo-nos agora às guardas do tabuleiro da ponte. No primeiro plano, surgem as categorias *Operações*, *Motivação* e *Informação*. As *Operações* têm a ver as tarefas, os equipamentos e as matérias-primas. Na maior parte das entrevistas, foi assumido que a não consecução dos objectivos se fica a dever, frequentemente, às avarias nos equipamentos ou aos problemas com a matéria-prima. Trata-se de uma questão que remete directamente para a responsabilidade dos gestores intermédios, uma vez que as chefias directas não têm poder de decisão em termos de compras de novos equipamentos ou de matérias-primas.

Quanto à categoria *Motivação*, definimo-la como a existência de sentimentos de satisfação relacionados com as tarefas e com as relações sociais que vigoram na equipa. Esta categoria está intimamente ligada ao potencial para atingir objectivos, e a informação recolhida nas entrevistas confirmou esse pressuposto.

A *Informação* – dados transmitidos à equipa para facilitar o seu funcionamento – é outra categoria que aparece ligada aos objectivos grupais. Nos três casos estudados os esquemas informativos parecem-nos bastante funcionais, propiciando aos grupos de trabalho as linhas orientadoras para aqueles alcançarem as metas a que se propuseram.

As guardas que integram o segundo plano do tabuleiro – *Poder de decisão da equipa*, *Participação*, *Enteajuda*, e *Relações socioafectivas* – enquadram-se, a nosso ver, no subsistema social (afectivo), pois ambas contribuem fortemente para as relações que geram um tipo de organização grupal construtivamente participativa.

O *Poder de decisão da equipa* só poderá, a nosso ver, tornar-se uma realidade se houver, desde logo, da parte dos elementos do grupo, um sólido conhecimento dos objectivos grupais e das necessidades dos clientes. Depois – tendo em conta os dados obtidos nas entrevistas –, é necessário que os responsáveis hierárquicos adoptem uma atitude de coaching de equipas, muito mais do que uma posição que concentra o saber e o poder. Por outro lado, as decisões da equipa carecem de um fluxo constante de informação ao grupo, bem como da rotação constante de papéis, apoiada numa táctica de polivalência dos colaboradores.

No que toca à categoria *Participação*, podemos dizer que ela se encontra intimamente ligada ao *Poder de decisão*, embora convenha lembrar que nem todas as formas de participação passam pelo acto de decidir. Ou seja, numa filosofia de

resolução conjunta de problemas, as equipas podem ajudar os respectivos responsáveis hierárquicos à tomada de decisão.

A *Entreajuda*, categoria de 2º nível por nós definida como sendo o conjunto dos comportamentos de ajuda mútua que ocorrem no seio do grupo, está intimamente relacionada com a existência de um relacionamento positivo entre os membros do colectivo de trabalho. Este clima positivo gera atitudes de *Participação* na resolução dos problemas grupais.

A categoria *Relações socioafectivas* está presente em todas as entrevistas aos operadores, excepto na entrevista 1d. Em geral ela assume uma posição importante, no que respeita à sua influência nos bons resultados da equipa. Note-se que a definição desta categoria inclui a ocorrência de afectos negativos, os quais podem, igualmente, influenciar os resultados: desta feita, pela negativa.

Seguidamente, detemo-nos na abordagem do modelo que sugerimos para as equipas inseridas no Caso 3 (v. Fig. 6.17). Aqui, a função de líder da equipa foi substituída pela de Facilitador, a qual se destina a fazer estabelecer um elo de ligação com as figuras hierárquicas, e a divulgar toda a informação que interessa aos problemas grupais. Não se trata, por isso, de uma posição de liderança. Assim sendo – e dada a importância que esta função tem no funcionamento das equipas do Caso 3 -, substituímos a categoria *Liderança da equipa* pela categoria *Facilitação*¹⁵⁶, a qual aparece nas ligações estabelecidas nas entrevistas 3c, e 3d.

O tema da inexistência do líder da equipa surge também em duas entrevistas do Caso 1, a propósito da seguinte pergunta que integrou o nosso guião de entrevista: “O que pensa duma equipa de trabalho autónoma que funcionasse sem a existência de um líder?” O entrevistado 1a – Chefe de Módulo – concebe a existência de equipas sem líder, desde que o nível de polivalência dos operadores seja de grau elevado. Por sua vez, o entrevistado 1b – Chefe de Equipas – não concebe um grupo de trabalho sem a existência de um líder, nomeadamente devido às dificuldades na passagem de informação à equipa.

No que respeita às entrevistas 3c e 3d, ambos os operadores concebem a existência de uma equipa sem Facilitador, o que, do nosso ponto de vista, constitui

¹⁵⁶ De acordo com as explicações fornecidas no Cap. III, na empresa que configura o Caso 3, não se espera do Facilitador que assumia quaisquer comportamentos de liderança formal. No entanto, Stewart e Manz (1995) consideram a figura do Facilitador - conjuntamente com a do coordenador e com a de coach – um líder formal. Ainda a propósito do Caso 3, no qual as equipas funcionam sem liderança formal, acrescenta-se que Barber (1993) encontrou numa organização, por si estudada, algumas equipas que preferiam trabalhar sem qualquer tipo de liderança formalmente designada.

um nível mais elevado de coordenação e autonomia, pois estamos a referir-nos a uma função que, à partida, não se relaciona com actos de liderança. Este aspecto, leva-nos a considerar que as equipas de trabalho da empresa 3 detêm, efectivamente, elevados índices de responsabilidade e participação colectivas.

Na Figura 6.17, a categoria *Facilitação* assenta nas mesmas bases da categoria *Liderança da equipa*, que adoptámos para as empresas 1 e 2 (*Rotação de papéis*, *Aprendizagem*, e *Polivalência*). Porém, acrescentámos uma categoria neste alicerce – a *Composição do grupo* – retirando-a do pilar das *Relações hierárquicas*. Isto porque na empresa 3 há uma grande liberdade de decisão das equipas no sentido de sugerirem e procederem a alterações na distribuição dos vários postos de trabalho, bem como nos esquemas de rotação dos mesmos. As quatro bases referidas são essenciais para que o exercício do papel de Facilitador decorra sem percalços.

A *Rotação de papéis* ganha, no Caso 3, uma dimensão destacável, pois tal rotação responde simultaneamente aos objectivos grupais e à satisfação laboral dos operadores, que, dessa forma, evitam a rotina. A *Aprendizagem* constitui o motor do sucesso dos grupos, uma vez que a aquisição de novas competências e conhecimentos é muito importante para a qualidade das decisões grupais. Finalmente, a *Polivalência* é fulcral no sistema de trocas que os postos de trabalho registam no decurso de cada turno fabril, trocas essas que podem ocorrer entre equipas.

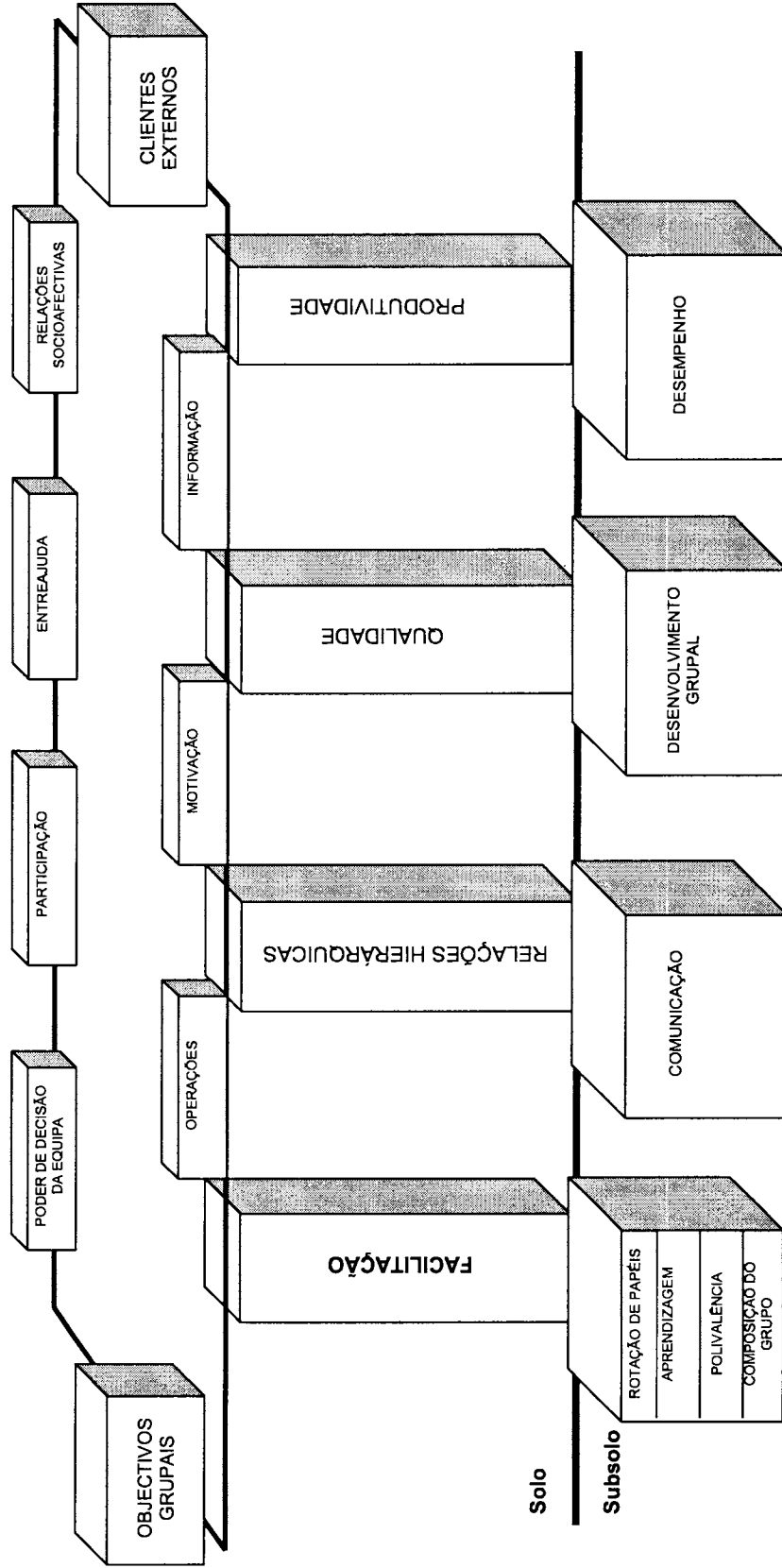


Figura 6.17. Modelo de autonomia para as equipas sem liderança

3. Questões da investigação: algumas respostas

Neste ponto abordaremos as questões da investigação por intermédio de uma análise diferenciada dos três casos que estudámos.

3.1. Caso 1

A primeira questão da investigação tem a ver com o modo como os operadores e as suas chefias vivenciam o fenómeno da autonomia dos grupos de trabalho. Das quatro entrevistas realizadas, somente o entrevistado 1d considera que as decisões continuam centradas na figura do Team Leader. Talvez isto se fique a dever ao facto de, nesta empresa, haver alguma tendência para os Team Leaders permanentes acabarem por adoptar uma atitude de chefias tradicionais, face às colegas. Os restantes entrevistados manifestaram, porém, um sentimento bastante positivo acerca da autonomia das equipas. Na entrevista 1b chega mesmo a afirmar-se que os operadores, a partir do regime de autonomia, ganharam mais poder de iniciativa.

A segunda questão – como é percebida a evolução da produtividade e da qualidade depois da implementação das equipas autónomas – mereceu de todos os entrevistados uma resposta afirmativa. No entanto, a entrevistada 1d expressa a ideia de que a experiência numa determinada máquina conduz ao aumento da produtividade individual, o que nos leva a pensar que as equipas autónomas, no contexto da produção em massa, continuam, tal como em regimes não autónomos, a exigir rapidez de desempenho aos operadores, não se diferenciando do modelo taylorista.

A opinião sobre a possível conciliação entre os aspectos técnicos e os aspectos sociais, para se atingirem bons resultados operacionais e um bom relacionamento no trabalho, constitui a terceira pergunta do nosso estudo. Desde logo, em termos de layout dos postos de trabalho, nenhum entrevistado manifestou o desejo de proceder a alterações na forma como estão colocadas as máquinas. Contudo, a entrevistada 1c diz-nos que afastaria dois postos de trabalho na sua equipa, para impedir que os respectivos operadores conversem durante a laboração. Ao nível social, há que destacar a opinião da entrevistada 1b, que afirma que os bons resultados podem ser colocados em causa se houver na equipa elementos que desestabilizem o seu clima. Por outro lado, a entrevistada 1c reivindica mais espírito de equipa, e a entrevistada 1d queixa-se da inexistência de reuniões na equipa. Por

consequência, parece-nos algo débil, na empresa 1, a conciliação entre o subsistema técnico e o subsistema social.

A quarta questão – como são vivenciados os relacionamentos depois de os operadores passarem a trabalhar em equipas autónomas – só merece uma opinião afirmativa da parte do entrevistado 1a, que chega a falar-nos da existência de relações sociais de cariz informal entre os operadores. Nas restantes entrevistas há opiniões mais negativas, quanto a este tópico: existência de competição dentro das equipas (entrevista 1b); atitudes individualistas (entrevista 1c); e alterações não significativas no relacionamento (entrevista 1d).

A questão das equipas possuírem, ou não, um líder formal, e qual a percepção do impacto destes tipos de estruturação grupal para o bom funcionamento da equipa autónoma, dá corpo à quinta questão. Aqui, as posições são díspares. O Chefe de Módulo (entrevista 1a) entende que, se o índice de polivalência fosse mais elevado, as equipas poderiam trabalhar sem a existência de um líder. Para o segundo operador (entrevista 1d) haveria maior equidade entre os operadores, se não existisse líder na equipa. Quanto aos entrevistados 1b e 1c, são de opinião de que tem de haver um líder (e.g. “para passar a comunicação”; “há sempre alguém que se destaca”). Consideramos que a inexistência de líder numa equipa seria o grau mais elevado do estado de autonomia. Julgamos, todavia – de acordo com o entrevistado 1a -, que esse estado só se inicia quando os membros do grupo detêm um nível elevado de polivalência. De resto, esta ideia parece-nos em sintonia com o primeiro estágio de desenvolvimento de equipas – alargamento das tarefas -, proposto por Hut e Molleman (1998).

Finalmente, a sexta questão – se a evolução da produtividade e da qualidade está ligada a um processo de desenvolvimento dos grupos de trabalho – merece uma opinião afirmativa da parte dos três primeiros entrevistados, para os quais o papel da formação profissional é crucial para o progresso das equipas. Hut e Molleman (op. cit) propõem no primeiro estágio a existência de formação cruzada entre os membros do grupo. Refira-se, no entanto, que o entrevistado 1d considera que a inexistência de reuniões na sua equipa, a par da concentração da decisão no Team Leader permanente, bloqueia o progresso individual dos membros e, por consequência, o desenvolvimento do grupo. Ou seja, o grupo não atingiria o 3º

estádio, que, para os autores citados, é o da comunicação e independência do Supervisor.

3.2. Caso 2

Tendo por base as entrevistas realizadas na empresa 2 começamos por dar conta de uma certa unanimidade quanto à primeira questão do nosso estudo. Para os entrevistados as equipas são capazes de tomar qualquer decisão que lhes diga directamente respeito, e o regime de autonomia trouxe um aumento de organização e responsabilidade, a par da evolução no desempenho individual. No entanto, é de assinalar que o entrevistado 2a considera que o nível de autonomia concedido aos grupos de trabalho ainda não é o desejável.

A unanimidade também está presente na resposta à nossa segunda questão: efectivamente, a eficácia económica (produtividade e qualidade) registou melhorias após a implementação dos grupos autónomos de produção (GAP's).

No que respeita ao impacto dos aspectos sociais nos resultados operacionais dos grupos existe, nas quatro entrevistas, alguma diversidade de opiniões. Para o entrevistado 2a poderão existir algumas situações de conflito nos grupos, que, de resto, são facilmente geridas pelas chefias directas. O entrevistado 2b realça a existência de um forte espírito de grupo e de entreajuda. Na entrevista 2c, há uma incidência nas reuniões da equipa, nas quais são debatidas as rejeições, devidas aos problemas de qualidade. Finalmente, a entrevista 2d revela-nos a ocorrência de uma certa competição interindividual no GAP Modelo. Em termos técnicos – por exemplo, no que concerne ao layout dos postos de trabalho, as opiniões vão no sentido de o considerar eficiente. Só a entrevistada 2c sugeriu alterações ergonómicas no seu posto.

Na quarta questão volta a existir consonância das opiniões retratadas. Destacamos os entrevistados 2b e 2c, que nos falam, respectivamente, dos laços afectivos que se geraram nos grupos, estendendo-se mesmo aos contextos de relacionamentos informais, e das tentativas de cooperação e ajuda prestada às colegas que se apresentam ao trabalho com uma atitude reveladora da existência de problemas pessoais.

Um dos memorandos que escrevemos, logo desde o momento em que realizámos as observações na empresa 2, tem a ver com as competências de

relacionamento humano que a GAP Líder deve possuir, a fim de motivar as colegas para desempenharem um bom trabalho. Ora, esta ideia surge nas entrevistas do Caso 2 e reforça, para os actores, a necessidade de, efectivamente, existir um líder formal dos grupos de trabalho. A entrevistada 3c diria, a este propósito: “Se não houvesse líder, ia andar umas para cada lado”. Como veremos a seguir, no Caso 3, é possível as equipas funcionarem sem a existência de um líder. No entanto, parece-nos que o tipo de organização hierárquica que as operadoras possuíam na empresa 2, antes do regime de autonomia, poderá ser responsável pela atribuição de um papel determinante à pessoa da GAP Líder.

A última das nossas questões – a do desenvolvimento dos grupos de trabalho – levou o entrevistado 2a a falar da necessidade de mais evolução, e o entrevistado 2b a referir-se à aprendizagem com base nos erros cometidos. A temática dos erros remete-nos para as tarefas que estão para lá do trabalho nas máquinas, repercutindo um sentimento que afecta, em maior escala, as operadoras com mais idade, as quais se mostram menos propensas a lidarem com registos gráficos, e a utilizarem meios informáticos.

Ainda no âmbito do desenvolvimento grupal, é de registar a intervenção da entrevistada 2d, que nos informou acerca da resolução conjunta dos problemas de qualidade gerados no grupo de trabalho, o que configura um bom indício do progresso colectivo pós-grupos autónomos.

3.3. Caso 3

O caso 3 repercute, a nosso ver, um esquema organizacional bastante evoluído em termos do funcionamento das equipas autodirigidas. Aqui, os operadores têm de mostrar a flexibilidade suficiente para se adaptarem a equipas diferentes quando procedem às rotações dos postos de trabalho. É importante, para o efeito, existir aquilo a que chamamos *espírito trans-equipa*, quer se trate de trabalhar durante uma semana numa equipa diferente, quer se trate de mudar de equipa durante a jornada de trabalho. No entanto, o Line Leader afirma, na entrevista que nos concedeu, que eles (os operadores), às vezes, perdem o espírito de equipa. Será por não terem uma equipa fixa? Por outro lado, acrescenta que os operadores sabem que a linha, embora dividida em várias equipas, está toda ligada, e a produção de uma equipa está interligada com a produção de outra. Ao contrário da empresa 1 (onde cada

equipa faz um cabo completo) e da empresa 2 (onde cada equipa faz uma capa completa), na empresa 3 nenhuma equipa faz um produto completo - trata-se de uma linha de montagem com várias equipas, realizando, cada uma delas, uma componente do produto final.

Relativamente à primeira questão do nosso estudo, as posições dos operadores entrevistados são favoráveis ao contexto de autonomia cedido às equipas. No entanto, o Line Leader entende que essa autonomia poderia ser alargada se houvesse, da parte dos operadores, mais um pouco de envolvimento. Este alargamento da autonomia iria reforçar, com certeza, o papel do Line Leader no que diz respeito ao desenvolvimento dos membros do grupo – requerendo um estilo de gestão consultivo -, e à ajuda do grupo na manutenção das suas fronteiras – para exercer a liberdade de decisão (Susman, 1976).

No que toca à produtividade e à qualidade, os entrevistados consideram, em geral, que houve evolução no período pós-equipas autogeridas. Contudo, dois intervenientes (entrevistado 3b e 3d) referem a existência de alguns problemas de rejeições, parte das quais são, todavia, resolvidas pela própria equipa de trabalho. De realçar, no âmbito desta questão, a posição do Responsável de Produção (entrevista 3a) ao afirmar que as equipas estão fortemente motivadas para a consecução dos objectivos. A informação recolhida leva-nos a concluir que a realização dos objectivos está fortemente ligada ao cumprimento das responsabilidades assumidas perante os clientes, sendo que os operadores, em geral, interiorizaram muito bem esta missão. Assim, o cumprimento de objectivos tornou-se um desafio que, na sua essência, transmite algum prazer, ganhando, até, um cariz lúdico, no sentido em que propicia a sensação de vitória obtida num jogo.

Na terceira questão – conciliação dos aspectos técnicos e sociais – há alguma dissensão de opiniões. O entrevistado 3a refere, desde logo, a necessidade de alterar o layout de certos postos de trabalho, no intuito de impedir a conversação entre operadores, a qual pode gerar défices de atenção no desempenho das tarefas. Já o entrevistado 3c – Operador - sugere algumas alterações nos postos de trabalho, a fim de diminuir o esforço físico. Para os restantes entrevistados, o layout actual dos postos de trabalho permite uma boa comunicação entre os operadores. Do ponto de vista social, há a destacar a posição do operador que consubstanciou a entrevista 3c: “as pessoas individualistas acabaram por conseguir trabalhar em

equipa”. Note-se que esta é uma opinião dominante no que respeita à quarta questão. Aqui todos são unânimes em reconhecer a atitude de entreatajuda que vigora nas equipas.

A quinta questão foi operacionalizada, em termos de guião da entrevista, perguntando aos actores o que pensavam de uma equipa que funcionasse sem Facilitador. Aqui há uma clivagem entre as respostas das chefias (entrevista 3a: “Tem que haver sempre um elo de comunicação”; entrevista 3b: “Ia ser mais complicado ao nível da transmissão de informação às equipas”) e as respostas dos operadores (entrevista 3c: “Era possível a equipa funcionar sem Facilitador”; entrevista 3d: “Era possível, sempre fizemos isso”). Poder-se-á ver nesta clivagem um desejo de maior autonomia, por parte dos colaboradores de base?

Quanto à última questão do nosso estudo, há, mais uma vez, convergência de opiniões, pois todos os entrevistados reconhecem ter havido evoluções nos grupos, quer seja devida à formação ministrada aos operadores (entrevistado 3a), aos progressos registados nos modos de comunicar (entrevistado 3b), ao prazer associado à consecução dos objectivos (entrevistado 3c), ou à evolução verificada ao nível do planeamento das tarefas e da elaboração dos gráficos (entrevistado 3d).

4. Outros modelos de autonomia: comparações

Começamos por estabelecer uma comparação entre o modelo de autonomia grupal que propusemos e os princípios do modelo sociotécnico. De acordo com Cherns (1993) há nove princípios estruturantes dos sistemas sociotécnicos. Oito desses princípios encontram-se representados na explicação teórica que resultou do nosso trabalho empírico. Assim, no que concerne ao primeiro princípio – participação na concepção das funções – a categoria *Participação* do nosso modelo relaciona-se, não tanto com a concepção inicial das funções, mas com as sugestões provindas dos operadores, no sentido de se proceder a alterações nos aspectos ergonómicos das máquinas. O segundo princípio – especificação crítica das tarefas - remete para a categoria *Operações*, no que tem a ver com as instruções das tarefas. A categoria *Qualidade* (na sua vertente autocontrolo) representa o terceiro princípio do modelo sociotécnico, no qual se afirma que as pessoas podem inspeccionar o seu próprio trabalho. A multifuncionalidade, a que se refere o quarto princípio, está enquadrada na categoria *Polivalência* (que constitui

uma componente básica das equipas, quer elas possuam uma liderança formal ou não). O quinto princípio – papel da supervisão na delimitação das fronteiras dos grupos – está representado na categoria *Relações hierárquicas*. O sexto princípio diz que os sistemas de informação devem abastecer uma equipa de trabalho com a quantidade de dados, a fim de possibilitar ao grupo o controlo das variações que ocorrem na esfera das suas responsabilidades. Ora, este princípio está directamente inserido na categoria *Informação*, que revela, nos três casos estudados, uma acção quotidiana de fornecimento de dados informativos para as equipas conseguirem atingir os objectivos que lhes são confiados. A congruência do apoio é a designação atribuída ao sétimo princípio, o qual postula que os sistemas de apoio social devem ser desenhados para reforçar os comportamentos que a organização pretende obter. Pensamos que a categoria *Motivação* do modelo que desenhámos absorve a ideia contida no princípio em causa. Quanto ao oitavo princípio do modelo sociotécnico – que pressupõe que a organização visa assegurar uma elevada quantidade de trabalho -, parece-nos que está representado na nossa categoria *Produtividade*. A este propósito, recordemos a posição de Rafferty e Tapsell (2001), ao afirmarem que o *sistema sociotécnico* aumenta significativamente a autonomia dos trabalhadores, mas isso só é conseguido a expensas da produtividade e da elevação dos custos operacionais. Ora, nos casos que estudámos – talvez porque as tarefas se encontram estruturadas segundo um esquema de raiz taylorista – toda a informação recolhida vai no sentido de as equipas autónomas terem alcançado resultados mais eficazes, quer ao nível da produtividade quer em termos de qualidade. As três empresas conseguiram, a nosso ver, fazer a simbiose entre a *Lean Production* e o *Sistema Sociotécnico*.

Quanto ao nono, e último, princípio - que diz respeito à reavaliação da conformação sociotécnica da organização - não vemos a existência de qualquer relação com o modelo de autonomia que apresentamos na presente dissertação.

A abordagem de Hackman e Oldham (1980), a que fizemos referência no primeiro capítulo da presente tese, constitui outra explicação sobre os grupos de trabalho autodirigidos, e fala-nos da estrutura motivacional da tarefa grupal, a qual afecta a quantidade de esforço que os membros do grupo autodirigido investem no seu trabalho. Os autores asseveram que uma alta motivação dos grupos, no seu

trabalho, pode ser atingida se a tarefa grupal detiver um nível apreciável de: variedade de competências, identidade, significação, autonomia e feedback.

No modelo de autonomia que ora propomos, as categorias *Polivalência* e *Aprendizagem* contemplam a vertente da variedade de competências. Diga-se, no entanto, que nem sempre a aprendizagem é bem vista pelos operadores das empresas que estudámos, nomeadamente no que concerne às tarefas administrativas a realizar pelos membros das equipas autónomas. A identidade e a significação aparecem mais vincadas nos Casos 1 e 2, pois, aí, as equipas realizam no seu espaço produtivo, um produto completo. A nossa categoria *Motivação* incide também nos aspectos relacionados com a satisfação resultante do facto de os operadores se identificarem com a consecução plena dos seus objectivos operacionais, o que remete para a realização de um produto completo no seio da equipa. Por último, o feedback está transcrito na categoria *Informação*, a qual diz respeito a todos os dados fornecidos ao grupo, quer em termos de instruções de trabalho, quer em termos de resultados obtidos hora a hora.

No que respeita à composição grupal, Hackman e Oldham assinalam que o grupo deve incluir membros com elevados níveis de perícia na tarefa e todos devem possuir um nível moderado de competências interpessoais. Por outro lado, não deve ser muito grande, em termos do número de elementos. Este último aspecto foi vincado numa entrevista realizada na empresa 1 (1b), na qual se dá conta do grau de conflituosidade existente em grupos de maior dimensão. No modelo que propomos, a categoria *Composição do grupo* foca as problemáticas relacionadas com a dimensão e com as alterações verificadas nos colectivos de trabalho. Esta categoria está ligada directamente às relações hierárquicas (Casos 1 e 2), pois as chefias intermédias têm um papel central na atribuição de efectivos às equipas, em função das necessidades dos clientes. No Caso 3, a *Composição do grupo*, está, como dissemos, ligada ao papel que o Facilitador exerce ao ajudar (não se trata de decidir unilateralmente) a equipa a distribuir os seus elementos pelos postos de trabalho que lhe estão designados, ou encaminhá-los para outras equipas, se nestas houver necessidade de efectivos. A *Facilitação* constitui uma categoria que traduz o esforço de levar a equipa a reunir e a decidir, no seu conjunto, acerca das alterações quotidianas na constituição grupal.

Ao modelo de Hackman e Oldham parece, contudo, do nosso ponto de vista, faltar uma referência mais explícita aos aspectos incidentes no subsistema social, os quais se encontram consignados, no nosso modelo, em três categorias que constituem as guardas da ponte, situadas no 2º plano do tabuleiro, a saber: *Participação*, *Entreajuda*, e *Relações socioafectivas*.

Os critérios presentes no modelo de concepção de grupos de trabalho auto-regulados, de Pearce e Ravlin (1987) mantêm também um certo paralelismo com algumas categorias diferenciadas no modelo de autonomia baseado no conceito de ponte. Por exemplo, o conhecimento dos estádios de desenvolvimento grupal, de que falam Pearce e Ravlin, é um dos pilares da ponte por nós imaginada: trata-se do pilar referente à *Qualidade*, que assume um destaque primordial no negócio dos componentes para automóvel, e requer que os operadores saibam identificar e resolver problemas relacionados com as não conformidades às normas de produção vigentes.

Outro factor inerente ao modelo de Pearce e Ravlin é o que concerne à abertura da comunicação nas equipas. Na nossa perspectiva, a comunicação encontra-se representada teoricamente a dois níveis: na categoria *Comunicação* (que é um dos fundamentos das relações hierárquicas entre os supervisores e as equipas), e na categorias *Informação* e *Relações socioafectivas* (que remetem, respectivamente, para as relações da equipa com o seu ambiente externo, e para o tipo de comunicação interna na equipa de trabalho). É de realçar, ainda, o critério processual denominado “compromisso com o grupo”, o qual mantém semelhanças com a nossa categoria, intitulada *Participação*. Esta categoria, tal como a definimos previamente, diz respeito aos comportamentos de colaboração e de pró-actividade nas decisões da equipa de trabalho, assim consubstanciando um compromisso implícito com o grupo e os seus objectivos.

Não podemos esquecer, todavia, que o modelo de Pearce e Ravlin se circunscreve ao processo de activação das equipas autónomas. Na explicação que realizámos trata-se, diversamente, de uma abordagem sobre equipas que já trabalham em regime de autonomia há algum tempo. É de relevar, no entanto, que o processo contínuo de transformações tecnológicas leva a encarar as equipas como um fenómeno em constante evolução, ou seja, em termos da metáfora ponte, o trânsito que nela circula sofre constantes mutações, em função da variável tempo.

Esse trânsito é, afinal, todo o fluxo de informação e de produtos que as equipas trocam com os clientes externos. Do ponto de vista do desenvolvimento, as recomendações do modelo de Pearce e Ravlin mostram-se continuamente pertinentes ao longo do processo evolutivo das equipas.

Um outro modelo para as equipas autónomas, que já abordámos no capítulo I, foi proposto por Tubbs (1994). Trata-se de um modelo sistémico. Aqui são delineadas quatro tipos de variáveis, a saber: causais externas, causais internas, do processo grupal, e ligadas aos resultados. As primeiras incluem o ambiente sociopolítico e económico. O nosso modelo é algo lacónico quanto às variáveis externas. Só diferenciámos a categoria *Clientes externos*, que definimos como sendo o conjunto de necessidades e os objectivos impostos pelos clientes da empresa. Reconhecemos, comparativamente ao modelo de Tubbs, a precariedade desta categoria na expressão da totalidade de inputs no sistema fabril. Acrescenta-se que no modelo que desenhámos não há referência aos inputs que concernem aos fornecedores externos, nem, por consequência, aos materiais que estes introduzem nas equipas.

Quanto às segundas variáveis diferenciadas por Tubbs, elas incluem a estrutura e clima organizacionais, bem como o tipo de liderança vigente e os aspectos tecnológicos. Na explicação que propusemos estão também omissos os factores relativos à organização, no seu todo. Os aspectos tecnológicos, inerentes às variáveis causais internas, estão repercutidos na categoria *Operações*, e a liderança nas categorias *Liderança da equipa* e *Relações hierárquicas*. As variáveis de processo grupal estão parcialmente contempladas no nosso modelo (categorias *Composição do grupo*, *Comunicação*, *Rotação de papéis*, e *Poder de decisão da equipa*). Finalmente, as categorias *Motivação*, *Qualidade*, *Produtividade*, e *Relações socioafectivas*, estão igualmente projectadas no modelo de Tubbs, no que diz respeito às variáveis ligadas aos resultados.

O modelo de autonomia grupal a que chegámos apresenta também semelhanças com o modelo sistémico do comportamento grupal, proposto por Metlay, Kaplan e Rogers (1994). Este modelo considera o grupo como um sistema aberto, e pressupõe a existência de um ciclo de quatro estádios: entradas, processo, saídas, e informação de retorno que o grupo recebe sobre os seus resultados (feedback). Reiteramos, no que se refere às entradas, o que acima dissemos,

relativamente aos inputs presentes na explicação teórica que apresentamos. Ao nível das entradas, as variáveis referentes às competências dos membros e à composição do grupo estão representadas no nosso modelo nas categorias *Polivalência* e *Composição do grupo*. Em termos de processo, as categorias, *Operações*, *Comunicação*¹⁵⁷, *Relações socioafectivas*, *Entreajuda* e *Participação* parece exercerem, justamente, no nosso modelo, as características processuais a que Metlay et al. se referem. Quanto às saídas, as variáveis qualidade, quantidade e satisfação, correspondem aos pilares da ponte denominados *Qualidade*, *Produtividade*, e à categoria *Motivação* (uma das guardas do tabuleiro da ponte). Finalmente, o feedback está representado nas categorias *Informação* e *Cientes externos*. Trata-se aqui dos aspectos que fornecem a informação que permite à equipa de trabalho reorganizar os seus esquemas de funcionamento, ou recompensá-la, se os resultados correspondem ao que foi preestabelecido. O efeito retroactivo das categorias informativas é manifestado, no modelo que ora propomos, tanto pela pressão que os clientes externos colocam às equipas de trabalho (sentido direita-esquerda na ponte), como pela relação de forças entre a informação e os resultados conseguidos ao nível da qualidade e da produtividade.

Embora o feedback não seja uma variável que conste explicitamente no nosso esquema conceptual, ela surge indirectamente representado por intermédio do efeito que os resultados das equipas têm nas expectativas dos clientes, e das alterações operacionais que decorrem da eventual insatisfação dos níveis de qualidade dos produtos. No modelo que propomos, esses efeitos podem levar a alterações nas bases da ponte (tecnicamente chamadas *estacas de fundação*) – por exemplo, nos sistemas de aprendizagem, na composição do grupo, nos modos de comunicação entre as chefias e as equipas, e nas alterações de desempenho. Ou seja, metaforicamente, poder-se-á dizer que, tal como as pontes, as equipas são passíveis de intervenções periódicas, para garantirem a sua conservação e funcionalidade. Não são estruturas mortas. Recordamos que, no capítulo I já referimos a nossa discordância com a separação cartesiana entre o que é vivo e o que não é. Por exemplo, numa ponte fluvial, o tipo de flora que existe nesse curso de água, influencia sobremaneira a forma como se deterioram as fundações da

¹⁵⁷ Yeatts e Hyten (1998) afirmam que alguns estudos de caso revelam que a qualidade da comunicação dentro da equipa, e entre equipas, influenciam fortemente o processo de trabalho, o ambiente e o desenho da equipa.

estrutura. Portanto, quer o homem intervenha, ou não, a ponte é sempre uma estrutura em permanente evolução bio-física. O meio onde ela está implantada - solo, subsolo e as condições aéreas da região – serão responsáveis pela dinâmica de forças da estrutura. *Mutatis mutandis*, nas equipas autónomas, as exigências do meio - os clientes – determinam a forma como as relações e os processos grupais se alteram no quotidiano fabril.

5. Problemáticas de generalização e limitações do estudo

Observámos, como vimos nos capítulos anteriores, nove equipas de trabalho, e realizámos doze entrevistas semiestruturadas. Coloca-se agora a seguinte questão: o volume de dados recolhido permite obter um conjunto de categorias abrangente?

De acordo com Mucchielli (1991) a investigação qualitativa substitui a noção de «representatividade», própria dos métodos estatísticos (baseados em amostras extraídas de populações), pelo conceito de «saturação». A investigação de pendor qualitativo cumpre o critério de saturação quando as técnicas de recolha e análise dos dados não fornecem mais nenhum elemento novo para a pesquisa. Na verdade, não obstante o contexto específico de cada uma das três empresas estudadas, não foram geradas novas categorias a partir do discurso do nosso último entrevistado. Pensamos, assim, ter-se atingido a saturação teórica.

De acordo com Yin (1994), na elaboração de estudos de caso sairia gorada qualquer tentativa de generalização estatística dos resultados. O mesmo autor (*ibidem*) acrescenta: “os casos não são unidades baseados numa amostra” (p. 31). Ou seja, os estudos de caso são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos. Trata-se, portanto, de uma generalização analítica.

A natureza das investigações qualitativas remete, todavia, para as dificuldades em replicar os estudos, daí resultando problemas de fiabilidade. Para lidar com este problema, Searle (1999) sugere que o investigador utilize mais do que uma técnica de recolha de dados e/ou se recorra a um ou mais juízes, no sentido de se proceder a uma análise da fiabilidade interavaliadores. Embora tenhamos usado três técnicas de recolha de dados (observação naturalista, leitura de documentos e entrevistas - não estruturadas e semiestruturadas), só a terceira - por intermédio das conexões categoriais deduzidas no discurso dos actores - concorreu directamente para a elaboração do modelo de autonomia das equipas.

Para aumentar a fiabilidade da nossa explicação conceptual, seguimos a sugestão de Searle, quanto ao recurso a juízes, e o processo recomendado por Butterfield, Borgen, Amundson e Maglio (2005), que nos levou a seleccionar aleatoriamente cerca de 25% dos nossos dados (3 equipas observadas e 3 entrevistas realizadas), os quais foram, depois, alvo de um trabalho de categorização realizado por um juiz independente – um investigador com experiência na utilização de metodologias qualitativas.

Ao abordar a questão da fiabilidade, Hartley (2004) propõe ao investigador que tente saber se os dados encontrados podem ser repetidos, com os mesmos resultados, num contexto semelhante. Igual opinião é manifestada por Yin (1994) ao afirmar que a teoria deve ser testada através da replicação das conclusões num segundo ou terceiro cenário, a fim de verificar se ocorrem os mesmos resultados. Assim, pensamos levar a efeito a recomendação dos autores citados, realizando, futuramente, estudos, a fim de verificarmos a replicação das nossas conclusões noutros cenários onde hajam equipas autónomas em laboração fabril.

No entanto, Dey (1993) é de opinião que o analista qualitativo tem, necessariamente, de confiar na replicação interna da sua investigação, quando recorre aos colegas para inspeccionarem os procedimentos através dos quais a evidência foi produzida.

Abordando agora as questões ligadas à validade, Dey (op. cit.) considera que uma descrição teórica é válida quando pode ser defendida como segura, por ser bem fundamentada conceptualmente e empiricamente. A nosso ver, estes são os desígnios da *grounded theory*. O autor chama *validade facial* ao ajustamento entre as observações realizadas e os conceitos construídos a partir dessas observações.

A validade externa do nosso estudo terá sido, de certo modo, afectada pela exiguidade da amostragem de situações observadas. Ou seja, limitámo-nos a observar a situação em que os trabalhadores estavam a laborar ou a reunir (reuniões de início de período). Para Shaughnessy e Zechmeister (1997) a validade externa é incrementada se o comportamento for observado em diversas circunstâncias, locais e condições. Na presente investigação, não observámos, por exemplo, o comportamento dos operadores quando desfrutam dos períodos de lazer, o que nos poderia trazer bastante informação sobre o tipo de relações sociais que eles estabelecem entre si.

Shaughnessy e Zechmeister referem outro fenómeno que pode afectar a validade de um estudo. Trata-se da *reactividade*, que “é a influência que um observador tem no comportamento dos sujeitos observados” (1997, p.107). Os autores salientam o facto de muitos participantes poderem tentar comportar-se do modo como acham que o investigador deseja que eles se comportem. No nosso caso, poderíamos colocar a hipótese da existência de um maior empenhamento no trabalho, face à presença do investigador. Contudo, esta conjectura perde valor se pensarmos no facto de os operadores estarem comprometidos com os objectivos de produtividade e de qualidade, concentrando os seus esforços nessas metas, em detrimento de qualquer teatralização das suas condutas face a um elemento externo. Acrescentamos, a este propósito, um desabafo de um operador entrevistado (2d) quando afirmou que a presença do observador, e as questões que ele fez aos elementos da equipa, contribuíram para o grupo não ter alcançado os objectivos planeados para aquela jornada de trabalho.

Hartley (2004) sublinha, igualmente, o papel da literatura existente, realçando a sua importância para a generalização das descobertas. A este propósito, estabelecemos no ponto anterior, por exemplo, o paralelismo entre os modelos de autonomia baseados no esquema *entradas-processo-saídas* e a configuração teórica que resultou da nossa investigação. Um aspecto importante daquele paralelismo é notório no modelo de Metlay, Kaplan e Rogers (1994), onde a “ponte entre os objectivos grupais e os clientes externos” já aparecia referida, primeiramente, nas condições iniciais impostas ao grupo pela envolvente externa à organização (nível de análise: ambiente; estágio: entradas), e, em segundo lugar, na informação recebida pelo grupo acerca do seu efeito no ambiente (nível de análise: ambiente; estágio: feedback).

Enunciamos, de seguida, algumas limitações que, do nosso ponto de vista, podem enfraquecer a explicação teórica que elaborámos sobre as equipas autónomas no contexto da indústria de componentes para automóveis.

Em primeiro lugar, não entrevistámos os operadores que pertencem a equipas com resultados operacionais mais fracos, o que nos impossibilitou de perceber, com mais acuidade, as respostas à nossa sexta questão da investigação – haverá ligação entre o desenvolvimento grupal e a evolução dos indicadores de produtividade e de qualidade?

A segunda limitação tem a ver com a impossibilidade de entrevistar as equipas na sua totalidade. Ou seja, o corpus discursivo poderia ter sido diverso se os actores fossem entrevistados em grupo.

Uma outra limitação diz respeito ao facto de só um observador ter recolhido os dados no terreno, o que poderá significar a existência de dificuldades de replicação interna (Dey, 1993). Por outro lado, a categorização levada a efeito por um investigador independente só incidiu em cerca de 25% do material recolhido. Este facto impediu-o de proceder à construção de um modelo teórico que pudesse servir de termo comparativo com o modelo de autonomia que construímos.

A quarta limitação remete para as seguintes perguntas: será que a opinião dos actores é estável? Se realizássemos as entrevistas noutra fase do ano, obteríamos o mesmo tipo de informação, ou existe uma certa mutação – uma plasticidade – nos contextos que observámos? E se tivéssemos feito a recolha dos dados numa época de crise na indústria automóvel, o modelo que obtivemos teria a mesma configuração?

Em termos da técnica utilizada – a entrevista semiestruturada – fica-nos a sensação de que alguns entrevistados tendem a manifestar uma atitude de uma certa reserva, devido ao registo do seu discurso. Na verdade, foi-nos comunicado determinado tipo de informação que não pudemos registar por ter sido produzida “off the record”. Assim sendo, é provável que não tenham sido diferenciadas algumas categorias, o que concorreu para o enfraquecimento no nosso modelo teórico.

Uma última limitação decorre da advertência feita por Eisenhardt (1989), ao afirmar que é difícil gerar teoria com menos de quatro casos estudados. A este propósito, não tivemos, infelizmente, conhecimento de mais nenhuma empresa do sector automóvel que operasse com equipas autónomas.

6. Contributo

Antes de mais, um trabalho da natureza do estudo de caso permite às empresas estudadas tomar consciência de alguns aspectos relacionados com a insatisfação laboral manifestada por alguns operadores em algumas entrevistas. Por exemplo, no Caso 1, as omissões de informação à equipa por parte do Team Leader. Ou, no Caso 3, a tendência para os operadores nomearem o próximo Facilitador, tendo por base uma atitude, do género: “é para saberem dar o valor”. Parece-nos mais uma

intenção de infligir uma punição a um colega que não valorizou o esforço do Facilitador anterior, do que, propriamente, a concessão de uma oportunidade de desenvolvimento e de ganho de novas responsabilidades. As chefias directas deverão, a nosso ver, continuar um trabalho de coaching das equipas, no sentido de lhes criar um verdadeiro espírito de rotação de papéis.

Tendo por base o modelo que construímos, outras empresas do sector automóvel poderão, antes de iniciar a implementação de equipas autónomas, diagnosticar qual o grau de consciencialização das necessidades dos clientes, junto dos operadores, e verificar se há uma genuína interiorização dos objectivos grupais.

Para as empresas que já laboram no sistema de equipas autónomas, mas com liderança formal das mesmas, o modelo para as *equipas sem liderança* pode prestar-lhes alguma ajuda, no intuito de propiciarem um verdadeiro clima de empowerment a todos os membros de um grupo de trabalho.

Também no que respeita à qualidade das peças produzidas, o modelo em causa alerta para o papel que o desenvolvimento grupal desempenha nesse contexto, nomeadamente, conseguir que as equipas atinjam um estado evolutivo que lhes permita diagnosticar e solucionar em conjunto determinadas situações não conformes às normas.

Um outro contributo refere-se à importância que a comunicação entre chefias e equipas tem na sustentação dos factores sociotécnicos, representados, no modelo, por meio das guardas da ponte. O porquê das operações tem de ser explicado aos colaboradores, a par do fornecimento de outro tipo de informação necessária à vida da equipa. Assim, parece garantida a motivação desejável para atingir uma produtividade eficaz. Por outro lado, as relações hierárquicas devem instigar às relações socioafectivas nas equipas, criando um ambiente justo e afável. A participação e o trabalho em equipa decorrem da criação prévia de um ambiente dessa natureza.

O modelo recorda-nos também o papel que a aprendizagem contínua desempenha nas empresas competitivas. Assim, pensamos que a selecção e a formação de colaboradores para intervirem em equipas autónomas é um processo que requer muito investimento da parte dos gestores intermédios, não descurando as responsabilidades que a sociedade, em geral, detém na promoção e desenvolvimento escolar e profissional dos nossos recursos humanos.

O estudo que realizámos permitiu ainda perceber o efeito que os problemas pessoais dos operadores têm no enfraquecimento do espírito de equipa (recordamos o que ficou dito na entrevista 3b, bem como aquilo que observámos na equipa 1B). Assim, sugerimos o envolvimento dos Supervisores na tarefa de reanimação moral de um operador que, numa determinada fase da sua vida, é obrigado a imergir nas suas próprias preocupações, mostrando, conseqüentemente, uma conduta individualista.

7. Conclusões e reflexões finais

Ao concluirmos este trabalho temos de regressar a um dos motivos que nos levou a realizá-lo, ou seja, a necessidade de participação democrática nas decisões, por parte dos colaboradores de base. Recordamos que num outro trabalho que realizámos (Pais, 2003) encontrámos uma prevalência do estilo de liderança democrático¹⁵⁸, quando questionámos uma amostra de subordinados sobre o estilo que está em melhores condições para levar um grupo ou uma organização à consecução dos objectivos planeados. Ora, a linha de sintonia estabelecida entre os grupos de trabalho e as necessidades dos clientes, a par do desejo de participação nas decisões – duas das várias conclusões a que chegámos na presente investigação -, leva-nos a crer que se mantém, da parte dos trabalhadores, uma tendência à intervenção de cariz democrático. No entanto, de acordo com Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), o estilo de liderança democrático só deve ser aplicado quando é necessário receber o contributo de empregados com valor. Nas três empresas que estudámos, este valor é gerado, acima de tudo, por intermédio da aprendizagem, a qual está na origem do desenvolvimento grupal e da liderança das equipas. No Caso 3, parece-nos que o nível de democracia se apresenta bastante evoluído, na medida em que as equipas já abdicaram da figura de um líder formal, para passarem a dispor de um Facilitador rotativo. Por outro lado, a vertente democrática atinge, entre as três empresas, um expoente máximo no Caso 3, se tivermos em conta a participação dos operários fabris nas reuniões de resolução de problemas, conjuntamente com os gestores intermédios.

¹⁵⁸ Considerámos (Pais, 2004), para as chefias intermédias, o estilo democrático como sendo aquele que é determinante no exercício da liderança, que se afigura, neste escalão, mediadora entre os vectores estratégicos da empresa e os actos produtivos das equipas operacionais.

O estudo que elaborámos permite-nos também concluir que os trabalhadores vivenciam a autonomia como algo que contribui para a sua satisfação profissional, denotando, uma vez inseridos em equipas autónomas, uma atitude empenhada na obtenção de resultados eficazes ao nível da produtividade e da qualidade das peças fabricadas. Também concluímos que é possível conciliar as características técnicas e os aspectos sociais, desde que os operadores possam sugerir ideias para a concepção e reformulação dos postos de trabalho. Um bom exemplo desta conciliação aparece, também, no Caso 3, onde a rotação das tarefas ligadas ao pó de revestimento – uma das secções da fábrica - é plenamente aceite pelos colaboradores, tendo estes participado na implementação dessa rotatividade. É, ainda, de referir que, em geral, os operadores consideram que os equipamentos fabris não impedem a comunicação entre colegas, na mesma área de trabalho, dado que não existem barreiras físicas que obstruam a conversação. Isto leva-nos a afirmar que se mantêm vivos os pressupostos do modelo sociotécnico, tendo em conta as parcerias que os sistemas técnico e social estabelecem, nas empresas estudadas.

Concluimos, ainda, que o relacionamento entre colegas da mesma equipa parece ter-se incrementado, a partir da implementação dos grupos autónomos, nomeadamente nas empresas 1 e 2. Este relacionamento – fortemente arquitectado no espírito de equipa e nos esforços inerentes à consecução dos objectivos grupais – prolonga-se (segundo as palavras do entrevistado 1a) aos períodos das refeições e de descanso, demarcando indelevelmente as fronteiras sociais dos grupos. No entanto, estas relações sociais podem fazer com que o espírito de equipa se transforme numa atitude de rivalidade inter-equipas, como, em alguns casos, acontece na empresa 1.

Em termos de liderança, a investigação que realizámos evidencia as clivagens inerentes às três culturas organizacionais estudadas. No Caso 1, nota-se, por vezes, um certo conflito entre o papel de Team Leader e a aceitação do mesmo pelas colegas de equipa, nomeadamente, quando esse papel é exercido de forma permanente. No Caso 2 há, a nosso ver, um investimento privilegiado da figura da GAP Líder, que é reconhecida pelas colegas como uma pessoa que tem características de personalidade específicas para o desempenho daquela função. Trata-se de um cenário no qual a autonomia das equipas se centra bastante em

torno da pessoa do líder grupal, que tem por missão principal imprimir um ritmo de produção eficaz. Desse ponto de vista, a empresa que configura o Caso 2 denota algum enraizamento nos ditames organizacionais da divisão vertical do trabalho. De resto, tendo em conta que as empresas 1 e 2 mantêm uma estrutura apoiada nos pressupostos do modelo *Lean Production* (v. Cap. I, ponto 2.2.1.3), somos confrontados com a existência de uma pseudo-autogestão grupal, pois, tal como asseveram Delbridge, Lowe e Oliver (2000) - a partir do seu estudo da indústria de componentes para automóveis -, as equipas podem ser qualificadas de autogeridas, no sentido em que os seus líderes fazem parte do grupo de trabalho, mas prevalece nas empresas a organização de tipo *Lean*, a qual mantém as responsabilidades de decisão centralizadas em camadas hierárquicas situadas acima das equipas de produção.

Finalmente, no Caso 3, vive-se um clima de não liderança, que pretende conduzir, de acordo com a estratégia de recursos humanos da empresa, a um estado de grande desenvolvimento da autonomia e das responsabilidades das equipas autogeridas. Uma das conclusões centrais do nosso trabalho dá conta do papel primordial da rotação de papéis – operativos e administrativos – na obtenção de um clima de não liderança, que permite a verdadeira compatibilidade entre ser livre e ser responsável.

Relativamente ao desenvolvimento grupal, e ao seu impacto na evolução da eficácia económica (produtividade e qualidade) das equipas, podemos concluir que a formação propiciada pelas três empresas, no sentido de promover os índices de polivalência e de policompetência, constitui um dos fundamentos para o progresso da performance grupal. Isto está plenamente de acordo com o modelo de desenvolvimento proposto por Hut e Molleman (1998), no qual os dois primeiros estádios correspondem, exactamente, às estratégias de formação acima enunciadas. Contudo – e ainda reportando-nos a este modelo – parece-nos que nas empresas 1 e 2 haverá que promover algumas acções, no sentido de incrementar a resolução de problemas pela equipa, acções estas que deverão passar, certamente, pelo desenvolvimento de competências de comunicação nos operadores e pela possibilidade de a *função liderança da equipa* ser rotativa em todos os grupos de trabalho.

Apercebemo-nos, no contacto com o terreno fabril, que a vida das empresas não está isenta de paradoxos. Por exemplo, no Caso 1, há, nalguns operadores, a necessidade de trocarem de máquina, devida ao peso da repetição das tarefas, mas esta troca pode trazer-lhes um abaixamento dos índices de produtividade, o que constitui, para eles, uma situação perniciosa. Este problema liga-se, nesta empresa, a um outro paradoxo: o trabalho em equipa *versus* competição entre operadores. Este tipo de competição incide, mais especificamente, no nível de polivalência atingido por cada elemento da equipa.

Ainda no Caso 1, detectámos uma situação geradora de alguma dissonância afectiva. Trata-se de uma situação algo ambivalente, que diz respeito à coexistência de um Team Líder rotativo e de uma outra pessoa que assume o papel de “cabeça de linha”, a qual toma a iniciativa em várias situações, por exemplo, verificar quais as matérias-primas em falta.

Durante a realização deste trabalho fomos invadidos por uma preocupação que pairou permanentemente no nosso espírito: será que as empresas por nós estudadas abandonarão, um dia, o modelo organizacional das equipas autogeridas? Será que estas empresas se confrontarão, no futuro, com os mesmos óbices – menor produtividade e elevação dos custos (Kohler, 1996) - que levaram a Volvo a abandonar os projectos de autonomia das equipas das fábricas de Udevalla (em 1993) e de Kalmar (em 1994)? Cremos que os projectos de autonomia instalados em Portugal, no seio das empresas que constituíram o nosso estudo de caso múltiplo, desde que não atravessados pelos ditames da deslocalização, podem, a nosso ver, garantir a evolução da produtividade e da qualidade, bem como do nível de satisfação laboral dos operadores e respectivos supervisores. Esta nossa convicção reside no facto de ambas as empresas se apoiarem na aplicação conjunta dos modos organizacionais provindos da Lean Production e dos Sistemas Sociotécnicos.

Abordando, agora, a metodologia que serviu de base ao trabalho que realizámos, julgamos termos escolhido a melhor opção, pois sempre estivemos interessados em tentar compreender como é que os actores representam uma realidade socialmente construída. Optámos pela *grounded theory*. Colhemos os dados, codificámos a informação, definimos categorias e estabelecemos relações conceptuais. Será que tudo isto foi suficiente para explicar teoricamente o fenómeno

da autonomia das equipas fabris no sector automóvel? Poderemos extrapolar as explicações teóricas, por exemplo, para as equipas autónomas que operam em fábricas que produzem outro tipo de bens? Haverá diferenças entre os modos como os trabalhadores portugueses representam a autonomia, e os seus congéneres dos países anglo-saxónicos, nórdicos, ou asiáticos? A realidade globalizada das empresas de componentes para automóveis, tem influência na forma como os trabalhadores se empenham nas respectivas equipas autónomas? Será que o medo constante da deslocalização deste tipo de empresas, gera, nos trabalhadores, maiores índices de motivação e esforço para a obtenção de resultados operacionais eficazes? E quanto aos colaboradores que prestam serviço em regime de trabalho temporário? Será que chegam a manifestar um genuíno espírito de equipa? E quanto ao sector dos serviços (Caetano, 1998, descreve, a este propósito, um caso português de equipas integradas autogeridas numa seguradora)? Será que a autonomia é vivenciada de modo semelhante ao que observámos na indústria? E as problemáticas da antiguidade dos trabalhadores? Será que os mais antigos têm dificuldades em adaptar-se aos esquemas de trabalho autónomo, nos quais é exigente o nível contínuo de aprendizagens? Estas questões poderão ser esclarecidas em próximas investigações, independentemente da metodologia – quantitativa ou qualitativa – que for usada.

O contacto com as preocupações e com as manifestações de satisfação denotadas pelos vários actores, nas empresas estudadas, contribuiu, não só para o nosso enriquecimento teórico, mas também para o nosso enriquecimento humano, verificando, no terreno, as condições físicas, psicológicas e sociais, nas quais intervêm os operadores fabris e as respectivas chefias. Só por isso, o trabalho que realizámos valeu a pena. Estamos cientes, porém, que uma tarefa desta natureza requer que olhemos para o céu nublado e vejamos para além das nuvens que nele pairam.

Referências bibliográficas

- Adler, N., & Docherty, P. (1998). Bringing business into sociotechnical theory and practice. *Human Relations*, 51(3), 319-345.
- Agazarian, Y., & Gantt, S. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(3), 238-252.
- Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Alonso, L. E. (1995). Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. In J. Delgado & J. Gutiérrez (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 225-240). Madrid: Editorial Síntesis.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Anzieu, D. (1984). *Le Group et l'Inconscient. L'imaginaire groupal*. Paris: Dunod.
- Apolinário, J. M. (2001). Trabalho em equipa. Paradigmas do desporto. *Dirigir*, 72, 51-56.
- Araújo, J., & Henriques, M. (1999). *O treinador na empresa*. Porto: Teamwork, Edições.
- Aronson, E., & Pratkanis, A. R. (1993). *Social Psychology* (Vol. III). New York: New York University Press.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. (2000). *Small groups as complex systems. Formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 3, Team Leadership* (pp. 173-209.). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Babbington-Smith, B. (1979). *Training in Small Groups*. Oxford: Pergammon Press.

- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. In T. Parsons, R. F. Bales & E. A. Shils (Eds.), *Working papers in the theory of action*. (pp. 111-161). Glencoe, IL: Free Press.
- Bales, R. F., & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. Parsons & R. F. Bales (Eds.), *Family, socialization, and interaction processes* (pp. 259-306). New York: Free Press.
- Bales, R. F., & Strodtbeck, F. L. (1951). Phases in group problem-solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485-495.
- Balkema, A., & Molleman, E. (1999). Barriers to the development of self-organizing teams. *Journal of Managerial Psychology*, 14(2), 134-149.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (p. 120). Oxford, U.K.: Blackwell.
- Barber, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Barker, J. R. (1996). Communal-rational authority as the basis for leadership on self-managing teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 3, Team Leadership* (pp. 105-126). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.

- Baveja, A., & Porter, G. (1996). Creating an environment for personal growth: The challenge of leading teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 3, Team leadership* (pp. 127-143). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue Québécoise de Psychologie, 16 (1)*, 185-201.
- Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderation of the relationships between subject or role ambiguity and role strain. *Journal of Applied Psychology, 61*, 35-40.
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams. Why they succeed or fail*. Boston, MA: Butterworth Heinemann.
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (2000). *Beyond the Team*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Bennis, W. G. (1966). Leadership theory and administrative behavior. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Eds.), *The planning of change* (pp. 435-444). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1948). A theory of group development. *Human Relations, 1*, 314-320.
- Berle, A. A. (1969). *Power*. New York: Harcourt, Brace and World, Inc.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. London: Tavistock.
- Boyett, J., & Boyett, J. (1998). *O guia dos gurus*. Rio de Janeiro: Campus.
- Breakwell, G. M. (1995). Interviewing. In G. M. Breakwell, S. Hammond & C. Fife-Schaw (Eds.), *Research methods in Psychology* (pp. 231-242). London: Sage Publications.
- Brown, R. (1995). *Group processes. Dynamics within and between groups*. Oxford: Blackwell.
- Búrca, S., & McLoughlin, D. (1996). The grounded theory alternative in business network research. *Dublin City University Business School Research Papers, 4*, 1-17.
- Burke, W. W. (1987). *Organization development: A normative view*. Reading, MA: Addison Wesley.

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1992). Mechanistic and organic systems. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (pp. 207-211). Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing Company.
- Burnstein, E. (1982). Persuasion as argument processing. In H. Brandstatter, J. H. Davis & G. Stocker-Kreichgauer (Eds.), *Contemporary problems in group decision-making* (pp. 103-124). New York: Academic.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1994). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Aldershot: Arena.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative research*, 5(4), 475-497.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho. Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and others indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioural Science*, 3, 14-25.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1*. (pp. 687-726). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics research and theory*. New York: Harper & Row.
- CENECO. (Centre d'Entraînement à l'Économie, 1983). *Dicionário da empresa*. Porto: Rés - Editora.
- Chaplin, J. P. (1989). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Charmaz, K. (2000). Objectivist and constructivist methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 509-535). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Cherns, A. (1993). Principles of Socio-Technical Design. In E. Trist & H. Murray (Eds.), *The Social Engagement of Social Science, Vol. II., The Socio-Technical Perspective* (pp. pp. 314-323). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

- Cohen, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 1, Theories of self-managing work teams*, (pp. 67-102). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34, 464-476.
- Crockett, W. H. (1955). Emergent leadership in small, decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 378-383.
- Cronshaw, S. F., & Alfieri, A. J. (2003). The impact of sociotechnical task demands on use of worker discretion and functional skill. *Human Relations*, 56(9), 1107-1130.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulated work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, 3, 625-634.
- Daft, R. L. (1992). *Organisation theory and design*. St Paul, MN: West.
- Davis, R. C. (1940). *Industrial and organizational management*. New York: Harper and Brother.
- Delbridge, R., Lowe J., & Oliver, N. (2000). Shopfloor responsibilities under lean teamworking. *Human Relations*, 53 (1), 1459-1479.
- Dewey, J. (1910). *How to think*. New York: Heath.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Diamond, M. A. (1993). *The Unconscious Life of Organisations. Interpreting Organisational Identity*. London: Quorum Books.
- Douglas, C., & Gardner, W. (2004). Transition to self-directed work teams: implications of transition time and self-monitoring for managers' use of influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 47-65.
- Drucker, P. F. (1975). Managing the knowledge worker. *The Wall Street Journal*, November 7.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperBusiness.

- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal* 46(4), 435-457.
- Dunphy, D., & Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance? *Human Relations*, 49(5), 677-699.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Emery, F. (1993). Characteristics of socio-technical systems. In E. Trist & H. Murray (Eds.), *The social engagement of social science, Vol. II, The social technical perspective*. (pp. 157-186). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Emery, F., & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work. The report of the Norwegian industrial democracy program*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Fernandes, E. M., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In E. M. Fernandes & L. S. Almeida (Eds.), *Métodos e Técnicas de Avaliação. Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Festinger, L. (1993). Informal social communication. In E. Aronson & A. R. Pratkanis (Eds.), *Social psychology* (Vol. III, pp. 65-76). New York: New York University Press.
- Fine, S. A., & Cronshaw, S. F. (1999). *Functional job analysis: A framework for human resources management*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Flick, U. (1998). *An introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 361-376). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Forsyth, D. R. (1990). *Group dynamics*. Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing Company.
- Fraisse, P. (1970). La méthode expérimentale. In P. Fraisse & J. Piaget (Eds.), *Traité de psychologie expérimentale* (pp. 87-95). Paris: PUF.
- Freud, S. (1989). *Group psychology and the analysis of the ego*. New York: W. W. Norton & Company.
- Gallie, D. (2003). The quality of working life: Is Scandinavia different? *European Sociological Review*, 19(1), 61-79.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gibson, C. B., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Ginnett, R. C. (1990). The airline cockpit crew. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Goethals, G. R., & Zanna, M. P. (1979). The role of social comparison in choice shifts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1469-1476.
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36(217-223).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughson, T. L. (1988). Groups and productivity: Analysing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell, R. J. Campbell & Associates (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 295-325). San Francisco, CA: Jossey - Bass & Associates.
- Gorn, G. J., & Kanungo, R. N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved? *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 265-277.



- Granath, J. A. (1998). *Torslanda to Uddevalla via Kalmar: A journey in production practice in Volvo. Seminário Internacional. Reestruturação Produtiva, Flexibilidade do Trabalho e Novas Competências Profissionais. Rio de Janeiro: COPPE / Universidade Federal do Rio de Janeiro.*
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human Relations, 59*(12), 1603-1632.
- Guzzo, R. A. (1986). Group decision making and group effectiveness in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology, 47*, 307-388.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Hackman, J. R. (1977). Designing work for individuals and for groups. In J. R. Hackman, E. E. Lawler & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations* (pp. 242-256). New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology, Vol. 8* (pp. 45-99). New York: Academic Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. London: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hardington, A. (1995). *Working in Teams*. London: Chartered Institute of Personal Development.
- Hartley, J. (2004). Case study research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizations research* (pp. 323-333). London: Sage Publications.
- Hawkins, D. (1995). Constructivism: Some history. In P. J. Fensham & R. F. Gunstone (Eds.), *The content of science: A constructivist approach to its teaching and learning* (pp. 9-13). London: The Falmer Press.
- Herbst, P. G. (1993). Alternatives to hierarchies. . In E. Trist & H. Murray (Eds.), *The Social Engagement of the Social Science, Vol.II., The Socio-Technical Perspective* (pp. 283-292). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Herzberg, F. (1991). One more time: How do you motivate employees? In *A Harvard Business Review Paperback*. 3-14.
- Heyns, R. W. (1948). *Effects of variation in leadership on participant behavior in discussion groups. Tese de doutoramento*. University of Michigan.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hornby, A. S. (2004). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (Sixth ed.). Oxford: University Press.
- Hut, J., & Molleman, E. (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management*, 4(2), 53-66.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input - process - output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jakobson, R. (1971). *Linguística e comunicação*. São Paulo: Cultrix.
- Janis, I. L. (1997). Groupthink. In J. R. Hackman, E. E. Lawler & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations* (pp. 335-343). New York: McGraw-Hill.

- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology, Winter, 50(4)*, 877-904.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44(2)*, 238-251.
- Jellison, J., & Arkin, R. (1977). Social comparison of abilities: A self-presentation approach to decision-making in groups. In J. Suls & R. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives* (pp. 235-258). Washington, DC: Hemisphere.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. London: Prentice Hall.
- Judd, C. M., Smith, E. R., & Kidder, L. H. (1991). *Research methods in social relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Kan, M. M., & Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly, 15*, 467-491.
- Kanter, R. M. (1992). Power failure in management circuits. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (pp. 449-461). Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing Company.
- Kao, J. (1997). *Jamming. A arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Katz, A. J., Laughlin, P., & Wilson, J. (1990). Views on self-directed work teams from the line to the front office. *Journal for Quality and Participation, December*, 48-51.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Maidenhead: McGraw Hill.
- Kenny, D. A., & La Voie, L. (1984). The social relations model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 18, pp. 142-182). Orlando, FL: Academic Press.
- Ketchum, L. D., & Trist, E. (1992). *All teams are not created equal. How employee empowerment really works*. London: Sage Publications.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 48(3), 48-66.
- Klein, J. A. (1994). Maintaining expertise in multi-skilled teams. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 1, Theories of self-managing work teams* (pp. 145-165). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Klimoski, R., & Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. In R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 291-332). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kohler, H. (1996). *Economic systems and human welfare: a global survey*. Cincinnati, OH: South Western.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: theory, principles and guidelines for training leaders and teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 3, Team leadership* (pp. 253-291). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringlemann rediscovered: the original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 563-585.

- Lansisalmi, H., Peiró, J., & Kivimaki, M. (2004). Grounded theory in organizational research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational reseach* (pp. 242-255). London: Sage Publications.
- Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (1990). *Vocabulário da Psicanálise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Larson, C. E., & Lafasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right, what can go rong*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Employee involvement and Total Quality Management: Practices and results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lembke, S., & Wilson, M. G. (1998). Putting the "team" into teamwork: Alternative theoretical contributions for contemporary management practice. *Human Relations*, 51(927-944).
- Léon, A., Cambon, J., Lumbroso, M., & Winnykamen. (1980). *Manual de psicopedagogia experimental*. Lisboa: Moraes Editores.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-686.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K. (1964). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lewin, K. (1989). Group decision and social change. In J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior* (pp. 543-548). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lieberman, S. (1993). The effects of changes in roles on the attitudes of role occupantes. In E. Aronson & A. R. Pratkanis (Eds.), *Social psychology, Vol. III* (pp. 47-64). New York: New York University Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: there is no generalization. In R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster (Eds.), *Case study method* (pp. 27-44). London: Sage Publications.

- Liu, M. (1983). *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lord, R. G., & Engle, E. M. (1996). Leadership, teams, and culture change: Changing processing structures and dynamics. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of workteams, Vol. 3, Team leadership* (pp. 211-237). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Lourenço, P. R., & Gomes, A. D. (2003). Da pluralidade à bidimensionalidade da eficácia dos grupos / equipas de trabalho. *Psychologica*, 33, 7-32.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica, Extra série*, 611-621.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
- Madsen, D. B. (1978). Issue importance and choice shifts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1118-1127.
- Mailhiot, G. B. (1968). *Dynamique et genèse des groups*. Paris: Éditions de l'Épi.
- Manz, C. C. (1990). Beyond self-managing work teams: Toward self-leading teams in the workplace. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 4, pp. 273-299). Greenwich, CT: JAI Press.
- Manz, C. C. (1992). Self-leading work teams. Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45, 1119-1140.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1986). Leading self-managed groups: A conceptual analysis of a paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 7, 141-165.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1989). *SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high performance companies*. New York: John Wiley & Sons.
- Margerison, C. J., & McCann, D. J. (1990). *Team management: Practical new approaches*. London: Mercury.

- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper Collins Publishers.
- McClelland, D., & Burnham, D. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.
- McGrath, J. E., & Altman, I. (1966). *Small group research: A synthesis and critique of the field*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: lessons from complex environments. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision-making in organizations* (pp. 9-45). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Metlay, W., & Kaplan, I. T. (1992). *Characteristics and consequences of self-management. Proceedings of the 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams*, 3, 184-190
- Metlay, W., Kaplan, I. T., & Rogers, E. E. (1994). Self-management in context. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 1, Theories of self-managing work teams* (pp. 167-185). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Michener, H. A., & Wasserman, M. P. (1995). Group decision making. In K. S. Cook, G. A. Fine & J. S. House (Eds.), *Sociological perspectives on social psychology* (pp. 336-361). Boston: Allyn and Bacon.
- Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2001, 9/Nov). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?* Paper presented at the IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Porto.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization. The control of task and sentient boundaries*. London: Tavistock Publications.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world os organizations*. New York: The Free Press.

- Mintzberg, H. (1992 a). The five basic parts of the organization. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (pp. 243-254). Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing Company.
- Mintzberg, H. (1992 b). The power game and the players. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (pp. 473-480). Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing Company.
- Molleman, E. (2000). The modalities of self-management: The "must", "may", "can" and "will" of local decision making. *The International Journal of Operations and Production Management*, 20, 889-910.
- Molleman, E., & Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(1), 1-15.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2003). Group composition: Explaining similarities and differences among group members. In M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.), *The sage handbook of social psychology* (pp. 367-380). London: Sage Publications.
- Morgan, B. B., Jr., Salas, E., & Glickman, A. S. (1993). An analysis of team evolution and maturation. *Journal of General Psychology*, 120 (3), 277-291.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mullen, P. D., & Reynolds, R. (1978). The potencial of grounded theory for health education research: Linking theory and practice. *Health Education Monographs*, 6(3), 280-294.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of british string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- Nason, J., & Golding, D. (1998). Approaching observation. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 234-249). London: Sage Publications.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1994). From Groupthink to Teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams. *Human Relations*, 47(8), 929-952.

- Niepce, W., & Molleman, E. (1998). Work design issues in Lean Production from a Sociotechnical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the next step in Sociotechnical design? *Human Relations*, 51(3), 259-287.
- Nygren, R., & Levine, E. L. (1996). Leadership of work teams: Factors influencing team outcomes. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams. Vol. 3. Team leadership* (pp. 67-104). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Orsburn, J., Moran, L., Musselwhite, E., Zenger, J., & Perrin, C. (1990). *Self-directed work teams: The new american challenge*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
- Pais, C. (2003). *As representações da liderança eficaz no contexto empresarial do Norte de Portugal*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Pais, C. (2004). Liderança com endorfinas. *Recursos Humanos Magazine*, 36 (Jan. / Fev.), 20-23.
- Parker, S., & Wall, T. (1998). *Job and work design. Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *Leadership Quarterly*, 9(1), 85-106.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe: The Free Press.
- Pasmore, W. A. (1995). Social Science transformed: The Socio-Technical perspective. *Human Relations*, 48(1), 1-21.
- Pearce, J. A., & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40(11), 751-782.
- Pearson, C. A. (1992). Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human Relations*, 45(9), 905-936.
- Peters, T. (1994). *The Tom Peters seminar*. New York: Vintage Books.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pidgeon, N., & Henwood, K. (1997). Using grounded theory in psychological research. In N. Hayes (Ed.), *Doing qualitative analysis in psychology* (pp. 245-275). Hove, UK: Psychology Press.

- Polley, D., & Van Dyne, L. (1994). The limits and liabilities of self-managing work teams. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 1, Theories of self-managing work teams* (pp. 1-38). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Purser, R. E., & Montuori, A. (1995). Varieties of knowledge work experience: A critical systems inquiry into the epistemologies and mindscapes of knowledge production. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 2, Knowledge in teams* (pp. 117-161). Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.
- Rafferty, J., & Tapsell, J. (2001). Self-managed work teams and manufacturing strategies: Cultural influences in the search for team effectiveness and competitive advantage. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 11*(1), 19-34.
- Rennie, D. L., Phillips, J. R., & Quartaro, G. K. (1988). Grounded theory: A promising approach to conceptualization in psychology. *Canadian Psychology, 29*, 2, 139-150.
- Rice, A. K. (1990). Individual, group and inter-group processes. In E. Trist & H. Murray (Eds.), *The social engagement of social science, Vol.1, The socio-psychological perspective* (pp. 272-284). London: Free Association Books.
- Rifkin, G. (1996). Leadership: Can it be learned? *Forbes ASAP, April 8th*, 100-112.
- Robbins, P. R. (1984). *Essentials of Organizational Behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.
- Runkel, P. J., Lawrence, M., Oldfield, S., Rider, M., & Clarck, C. (1971). Stages of group development - an empirical test of Tuckman's hypothesis. *Journal of Applied Behavioral Science, 7*, 180-193.
- Rushmer, R. K. (1997). How do we measure the effectiveness of team building? Is it good enough? Team management systems - a case study. *Journal of Management Development, 16*, Nº 2, 93-110.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex Publishing.

- Salas, E., Montero, R. C., Glickman, A. S., & Morgan, B. B. (1988). *Group development, teamwork skills and training*. Paper presented at the American Psychological Association Meetings, Atlanta, Georgia.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1 (2-3), 116-137.
- Savoie, A., & Morin, E. (2001). Representações da eficácia organizacional: desenvolvimentos recentes. *Psychologica*, 27, 7-29.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter, 3-16.
- Schutz, W. (1958). *FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Schutz, W. (1978). *FIRO-B awareness scales manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Schwandt. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118-137). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Searle, A. (1999). *Introducing research and data in psychology. A guide to methods and analysis*. London: Routledge.
- Seers, A. (1996). Better leadership through chemistry: Toward a model of emergent shared team leadership. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 3, Team leadership* (pp. 145-172). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Semler, R. (1991). Managing without managers. In *Harvard Business Review Paperback* (pp. 144-152). Boston: Harvard University.
- Shaugnessy, J. J., & Zechmeister, E. B. (1997). *Research methods in Psychology*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Shaw, M. E. (1981). *Group Dynamics*. New York: McGraw-Hill.
- Sheard, A. G., & Kakabadse, A. P. (2002). From loose groups to effective teams. The nine key factors of the team landscape. *Journal of Management Development*, Vol. 21, Nº 2, 133-151.
- Sheard, A. G., & Kakabadse, A. P. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 23(1), 7-106.

- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
- Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small groups. *American Sociological Journal*, 20, 300-310.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life. Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spear, S. (2004). Learning to lead at Toyota. *Harvard Business Review*, May.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioural approaches. *Organizational Dynamics*, 26 (4), 66.
- Stake, R. E. (2000). The case study method. In R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster (Eds.), *Case study method* (pp. 21-26). London: Sage Publications.
- Starbuck, W. H. (1976). Organizations and their environments. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial psychology* (pp. 1069-1082). Chicago: Rand McNally.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stephan, C. W., & Stephan, W. G. (1990). *Two Social Psychologies*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.
- Steyaert, C., & Bouwen, R. (2004). Group methods of organizational analysis. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 140-153). London: Sage Publications.
- Stoner, J., & Freeman, R. (1986). *Management*. New York: Prentice-Hall.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (1995). *Qualitative research in Nursing. Advancing the humanistic imperative*. Philadelphia: Lippicott.
- Sundstrom, E., & Associates. (1999). *Supporting work team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, *Vol. 45*, Nº 2, 120-133.
- Susman, G. I. (1970). The impact of automation on work group autonomy and task specification. *Human Relations*, *23*, 567-577.
- Susman, J. I. (1976). *Autonomy at work: A socio-technical analysis of participative management*. New York: Praeger.
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, *52*, 899-926.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial / organizational psychology* (pp. 117-153). North Holland: Elsevier Science Publishers B. V.
- Taylor, D. W., & Faust, W. I. (1952). Twenty questions: efficiency in problem solving as a function of size of group. *Journal of Experimental Psychology*, *44*, 360-368.
- Thibaut, J. W. (1950). An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups. *Human Relations*, *3*.
- Tjosvold, D. (1984). Cooperation theory and organizations. *Human Relations*, *13*(9), 743-767.
- Tjosvold, D., & Tjosvold, M. M. (1995). Cross-functional teamwork: The challenge of involving professionals. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 2, Knowledge work in teams* (pp. 1-34). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Trevelyan, R. (2001). The paradox of autonomy: A case of academic research scientists. *Human Relations*, *54*(4), 495-525.
- Trist, E., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, *4*, 1, 3-38.

- Trist, E., Higgin, G., Murray, H., & Pollock, A. (1963). *Organizational choice: the capabilities of groups at the coalface under changing technologies: the loss rediscovery and transformation of a work tradition*. London: Tavistock.
- Tubbs, S. L. (1994). The historical roots of self-managing work teams in the twentieth century: An annotated bibliography. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 1, Theories of self-managing work teams* (pp. 39-66). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Tuckman, B. W. (2001). Developmental sequence in small groups. *Group Facilitation, 3, Spring*, 66-81.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies, 2*, 419-427.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Urban, J. M., Bowers, C. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1995). The importance of team architecture in understanding team process. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 2, Knowledge work in teams* (pp. 205-228). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Varney, G. H. (1989). *Building productive teams*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Varney, G. H. (1994). Control and autonomy: The primary determinant of successful applications for self-managing work teams. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 1, Theories of self-managing work teams*. Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Vinokur, A., Burnstein, E., Sechrest, L., & Wortman, P. M. (1985). Group decision making by exper: Field study of panels evaluating medical technologies. *Journal of Personality and Social Psychology, 49(1)*, 70-84.
- von Bertalanffy, L. (1971). *General System Theory*. London: Allen Lane The Penguin Press.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long term field experiment. *Academy of Management Journal, 29*, 280-304.

- Walton, R. E. (1977). Work innovations at Topeka: After six years. *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, 422-433.
- Walton, R. E., & Schlesinger, L. A. (1979). Do supervisors thrive in participative work systems? *Organizational Dynamics*, Winter, 25-38.
- Warr, P. B. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 8, 84-97.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A development perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. (1999). *Creating effective teams*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wheelan, S. (2005). *Group processes: A developmental perspective* (Second ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S., Verdi, A. F., & McKeage, R. (1994). *The Group Development Observation System*. Pittsburgh, PA: Behavioral Measurement Database Services.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yuker, H. E. (1955). Group atmosphere and memory. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 17-23.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zelditch, M. (1956). Role differentiation in the nuclear family. In T. Parson & R. F. Bales (Eds.), *Family: Socialization and interaction process*. Glencoe: Free Press.