EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Allison Jardel Ogioni Prosdocimo[1]
Ceulimar Pereira de Andrade[2]
Erik Rodrigo Ferreira Lourenço[3]
Christiane Bischof dos Santos[4]

RESUMO

Este estudo aborda a implementação de equipes autogerenciáveis na indústria automotiva, explorando como essa abordagem pode impactar a eficiência, qualidade e inovação nos processos de produção. São discutidas as características das equipes autogerenciáveis, os benefícios esperados e os desafios associados à sua implementação no contexto automotivo. Portanto, o objetivo geral é avaliar as competências dos profissionais e características das organizações que estão associadas à implementação de equipes autogerenciáveis no setor automotivo. A justificativa para explorar esse tema reside na necessidade de compreender como as equipes autogerenciáveis podem aumentar a eficiência operacional, a inovação e a competitividade das empresas automotivas, além de promover um ambiente de trabalho mais empoderado e motivador para os colaboradores. Os resultados deste estudo sobre equipes autogerenciáveis na indústria automotiva são promissores e indicam que essa abordagem pode trazer benefícios significativos para as organizações do setor. A implementação de equipes autogerenciáveis demonstrou aumentar a eficiência operacional, melhorar a qualidade dos produtos e aumentar a satisfação do cliente. Além disso, as equipes autogerenciáveis mostraram maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças nas demandas do mercado. Os principais fatores positivos para a adoção de equipes autogerenciáveis incluíram a necessidade de aumentar a eficiência operacional, promover a inovação e melhorar a competitividade. Dificuldades enfrentadas podem envolver resistência à

1 Aluno do Curso de Engenharia de Produção da FAE Centro Universitário. *E-mail*: alisson.ogioni@mail.fae.edu

2 Aluno do Curso de Engenharia de Produção da FAE Centro Universitário. *E-mail*: ceulimar.pereira@mail.fae.edu

3 Aluno do Curso de Engenharia de Produção da FAE Centro Universitário. *E-mail*: erik.lourenco@mail.fae.edu

4 Professor Orientador: Professora da FAE Centro Universitário. Engenheira pela UFPR e Doutora em Administração pela PUC-PR. *E-mail*: christiane.santos@fae.edu

mudança, a necessidade de treinamento adicional e o desafio de equilibrar autonomia com alinhamento organizacional. Quanto à proposta de expansão e resistência atualmente, isso pode depender da cultura organizacional específica da empresa e da receptividade dos funcionários à mudança, exigindo uma análise mais profunda dos aspectos culturais que afetam a implementação das equipes autogerenciáveis.

Palavras-chave: Equipes Autogerenciáveis. Indústria Automotiva. Eficiência. Qualidade. Inovação.

INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, estudos mostram uma nova alternativa para o gerenciamento de equipes, na perspectiva do melhor desempenho da organização na tomada de decisões no mundo empresarial, em contrapartida ao método tradicional de gerenciamento. O novo modelo propõe a construção de equipes com o gerenciamento diferenciado do modelo tradicional, no qual a decisão não é centralizada, mas sim construída e compartilhada pela equipe (Cardozo, 2012).

O autor mostra que estudos têm identificado uma alternativa ao modelo tradicional de gerenciamento de equipes nas organizações. Essa alternativa visa aprimorar o desempenho das organizações por meio de um método de tomada de decisão que difere do modelo tradicional. No novo modelo, a tomada de decisão não é centralizada em uma única autoridade, mas sim construída e compartilhada por toda a equipe. Isso sugere uma abordagem mais colaborativa e participativa no processo de tomada de decisões, que pode resultar em benefícios para a organização.

Os benefícios trazidos pela adoção de equipes autogerenciáveis é o aumento do valor da organização através do conhecimento e da informação (Ponchirolli, 2000), o aumento do desempenho e da cooperação entre os colaboradores (Soto, 2008), desenvolvimento da responsabilidade e da capacidade de resolução de problemas (Marinho; Oliveira, 2005) e maior flexibilidade nas decisões e nas demandas do dia a dia (Júlio; Neto, 2002).

Alguns destes benefícios já são bem conhecidos, porém sua implementação é complexa (Soto, 2008). Para que equipes autogerenciáveis sejam adotadas de forma efetiva, é importante considerar tanto as características dos profissionais envolvidos quanto às características das empresas ou organizações nas quais essas equipes estão inseridas (Marinho; Oliveira, 2005).

A justificativa para explorar esse tema reside na necessidade de compreender alguns dos principais desafios que impedem a implementação e a obtenção de um ciclo de desenvolvimento para as equipes autogerenciáveis e identificar estes desafios é o primeiro passo para superá-los e assim poder evoluir.

As empresas buscam constantemente modelos de gestão que melhorem seus resultados e proporcionem uma vantagem competitiva no mercado. Adotar um modelo de gestão que priorize o envolvimento e o desenvolvimento dos colaboradores pode trazer benefícios significativos tanto para os funcionários quanto para a organização (Oliveira *et al.*, 2018).

Haja vista o contexto apresentado, a problemática central deste estudo é identificar e analisar os obstáculos que as empresas enfrentam ao adotar esse modelo, como resistência à mudança, falta de capacitação dos colaboradores e a necessidade

de redesenhar processos de gestão. Além disso, é importante examinar se a estrutura tradicional hierárquica, comumente encontrada na indústria automotiva, pode coexistir harmoniosamente com equipes autogerenciáveis ou se uma transformação cultural mais profunda para a empresa local e a para a Transnacional é necessária.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar quais são as competências dos profissionais, as características das organizações e as potencialidades da implementação de equipes autogerenciáveis em uma filial de uma empresa japonesa no Brasil.

Analisar a influência da cultura organizacional na percepção de colaboradores em uma empresa japonesa quanto à implementação de equipes autogerenciáveis. Esta abordagem de equipes foi criada a partir de 1949 por pesquisadores do instituto Tavistock em Londres onde se originou a teoria de sistemas sociotécnicos. Este modelo foi implementado no setor automotivo através da Volvo da Suécia a partir do ano de 1970.

1.1.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos consistem em realizar um mapeamento dos perfis das equipes em organizações que já adotam equipes autogerenciáveis. Isso envolve a análise e identificação dos tipos de equipes autogerenciáveis utilizados em organizações existentes.

Também será realizado um levantamento das tendências e perfis motivacionais que contenham características como autonomia, proatividade, colaboração, empoderamento, autodisciplina, adaptabilidade, transparência e orientação para resultados. O foco aqui é entender os traços e motivações que são comuns nas equipes autogerenciáveis que alcançam sucesso.

Em seguida, avaliar os impactos da implementação de equipes autogerenciáveis em uma empresa específica. Isso requer uma análise de como a introdução de equipes autogerenciáveis afeta o desempenho e a cultura organizacional dessa empresa.

Por fim, realizar uma análise das características e critérios necessários para viabilizar uma implementação bem-sucedida de equipes autogerenciáveis. A ênfase está na

identificação das características essenciais e dos requisitos que contribuem para o sucesso na implementação dessas equipes.

Esses objetivos específicos guiarão a condução do estudo e a análise dos resultados ao longo deste trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GERENCIAMENTO DE EQUIPES

De acordo com Katzenbach e Smith (2001, *apud* Parente, 2009) a definição de equipes pode ser considerada como unidades flexíveis, já para Boyett (1999, *apud* Parente, 2009) são elementos essenciais para atingir o alto desempenho nas organizações. Além disso, segundo Robbins (2004, *apud* Parente, 2009), as equipes diferem de grupos, que são somente o resultado dos esforços individuais, e que as equipes possuem várias peculiaridades.

Tais peculiaridades estão na seleção dos membros da equipe, nas habilidades e papéis a serem desempenhados e na necessidade de se lidar com a diversidade e na priorização do sucesso da equipe e não do individual. Por fim, Parker (1995, *apud* Parente, 2009) fala sobre os principais tipos de equipes: as funcionais, que são as mais comuns, exemplificadas por um chefe e seus subordinados, e as autogerenciáveis, onde todos os integrantes têm a mesma autonomia e responsabilidade para realizar o trabalho.

O gerenciamento de equipes em ambientes de manufatura, especificamente no chão de fábrica, é uma área crítica para o sucesso de qualquer empresa no setor industrial. O desempenho das equipes em tais ambientes está intimamente relacionado com uma série de características que podem afetar significativamente a eficiência e a qualidade dos processos de produção. Além disso, a liderança desempenha um papel fundamental na gestão tradicional dessas equipes, pois influencia diretamente o comportamento e a performance dos colaboradores (Junior; Lopes, 2018).

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES NA INDÚSTRIA

Primeiramente, é importante destacar que as equipes de chão de fábrica (ou onde os processos são realizados) possuem algumas características distintas. Elas geralmente consistem em trabalhadores com habilidades e conhecimentos específicos, que atuam em conjunto para realizar tarefas complexas e altamente especializadas. Essas equipes

frequentemente operam em ambientes com ritmo acelerado, metas de produção rigorosas e exigências de qualidade estritas. Portanto, a comunicação eficaz, a coordenação de tarefas e a colaboração são essenciais para o seu sucesso (Dyer; Dyer; Dyer, 2011)..

A teoria que aborda o desempenho de equipes em ambientes de manufatura destaca várias características-chave que podem afetar positivamente a performance. Algumas dessas características incluem: a escolha adequada de membros da equipe com habilidades complementares. A diversidade de conhecimentos e experiências pode melhorar a capacidade da equipe de resolver problemas e inovar (Silvina; Mayer, 2023).

Além da escolha adequada de membros da equipe com habilidades complementares e da diversidade de conhecimentos e experiências, outras características-chave que podem afetar positivamente o desempenho das equipes em ambientes de manufatura. Uma comunicação clara e aberta é fundamental para garantir que todos os membros da equipe entendam suas funções, metas e procedimentos, facilitando a colaboração e a resolução de problemas (Silvina; Mayer, 2023).

Um líder que seja capaz de motivar, inspirar e orientar a equipe pode ajudar a manter o foco nos objetivos, resolver conflitos e promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Ter metas claras e definidas, bem como papéis bem definidos para cada membro da equipe, ajuda a garantir que todos estejam alinhados e trabalhando em direção aos mesmos objetivos (Junior; Lopes, 2018).

Um ambiente onde os membros da equipe confiam uns nos outros e se sentem confortáveis em compartilhar ideias e feedback é essencial para promover a colaboração e a inovação. As equipes que conseguem se adaptar rapidamente a mudanças nas demandas do mercado, nos processos de produção ou nos desafios enfrentados são mais propensas a manter um desempenho consistente e bem-sucedido ao longo do tempo. Uma mentalidade de melhoria contínua, onde a equipe está constantemente buscando maneiras de aprimorar seus processos e resultados, pode levar a ganhos significativos de desempenho ao longo do tempo. Essas características são fundamentais para o sucesso das equipes em ambientes de manufatura, permitindo que elas maximizem sua eficácia, resolvam problemas de forma eficiente e impulsionem a inovação (Silvina; Mayer, 2023).

A capacidade de compartilhar informações de forma clara e rápida é crucial para evitar erros e garantir que as metas de produção sejam alcançadas. Os líderes desempenham um papel crucial no apoio às equipes, proporcionando orientação, suporte e recursos necessários para o cumprimento das metas (Brillo, 2021).

Equipes altamente motivadas e engajadas tendem a ser mais produtivas. Reconhecimento e recompensas adequadas podem aumentar o comprometimento dos colaboradores. Investir no treinamento e desenvolvimento contínuo dos membros das

equipes podem aprimorar suas competências, tornando-os mais capazes de enfrentar desafios (Junior; Lopes, 2018).

2.3 CULTURA E LIDERANÇA DE EQUIPES FABRIS

Alguns teóricos da mudança argumentam que é preciso primeiro mudar crenças e valores, e o comportamento desejado virá automaticamente; outros argumentam que é preciso primeiro mudar o comportamento, e então as crenças e os valores se seguirão para justificá-lo. A primeira teoria é mais simples, porém, mais difícil de implementar, pois quando se trata de cultura não é fácil convencer as pessoas de que as crenças e valores culturais precisam mudar, visto que essas mesmas crenças e valores têm sido a fonte do sucesso da organização.

A primeira teoria também fica aquém quando a conexão entre crenças e comportamento não é claramente especificada. Muitas organizações defendem o trabalho em equipe e os funcionários concordam que é importante, mas o que consideram ser um comportamento de trabalho em equipe não está alinhado com as crenças que o agente de mudança vendeu (Schein; Schein, 2022).

Mudar o comportamento primeiro evita esse problema porque começa com a necessidade de definir claramente o que de fato se espera dos funcionários no futuro se o programa de mudança for bem-sucedido. Se você quer trabalho em equipe, como será o comportamento da equipe e que tipo de treinamento e estruturas de apoio serão necessários para dar suporte a ele? Quanto mais claramente o comportamento desejado for especificado, mais fácil será identificar as fontes da ansiedade de aprendizagem e o tipo de segurança psicológica que teria de ser fornecida. É por esse motivo que especificar o comportamento futuro deve ser parte da decisão inicial de qual é o problema e quais mudanças são desejadas. “Vamos criar uma cultura de trabalho em equipe” é, desse ponto de vista, um objetivo inútil, a menos que o comportamento desejado específico seja definido concretamente (Schein; Schein, 2022).

Quando se trata da influência da liderança nas equipes de chão de fábrica, é importante observar que a gestão tradicional desempenha um papel significativo. Líderes nesse contexto têm a responsabilidade de estabelecer diretrizes claras, definir metas e monitorar o desempenho da equipe. A liderança também desempenha um papel importante na resolução de conflitos, na promoção de um ambiente de trabalho seguro e na tomada de decisões cruciais para a produção (Machado, 2021).

No entanto, a gestão tradicional também pode ter suas limitações. Abordagens autoritárias podem levar a uma comunicação inibida e a um ambiente de trabalho tenso. Portanto, é importante que os líderes adotem estilos de liderança que sejam adaptados

às necessidades e dinâmicas específicas das equipes de chão de fábrica, como a liderança participativa, que envolve os membros da equipe na tomada de decisões (Chiavenato, 2020).

O gerenciamento de equipes em ambientes de manufatura é extremamente importante e exige a consideração de várias características-chave para melhorar a performance. A liderança desempenha um papel crucial nesse contexto, influenciando o comportamento e a eficácia das equipes. Portanto, a adoção de abordagens de liderança adequadas e a compreensão das características das equipes são essenciais para o sucesso no chão de fábrica, garantindo a eficiência, a qualidade e o cumprimento das metas de produção.

2.4 EQUIPES TRADICIONAIS

A liderança de equipes fabris no estilo tradicional é um modelo de gestão que tem sido amplamente utilizado na indústria ao longo das décadas. Este modelo é caracterizado por uma estrutura hierárquica rígida e uma abordagem mais autoritária por parte dos líderes (Brillo, 2021).

Nesse modelo, a estrutura organizacional é altamente hierárquica, com um gerente ou supervisor ocupando a posição de autoridade máxima. As decisões importantes são tomadas no topo da hierarquia e transmitidas às equipes de produção. A liderança tradicional tende a envolver um alto nível de controle centralizado. Os líderes têm um papel significativo na tomada de decisões, no planejamento de tarefas e na supervisão direta das atividades da equipe (Meffe, 2006).

Uma das principais ênfases da liderança tradicional é a busca pela eficiência e produtividade. Os líderes frequentemente estabelecem metas rígidas de produção e implementam sistemas de controle para garantir que essas metas sejam atingidas. A comunicação geralmente segue um padrão descendente, onde os líderes transmitem informações e instruções para os membros da equipe. A comunicação de baixo para cima, onde os membros da equipe podem fornecer *feedback* ou sugestões, pode ser limitada (Junior; Lopes, 2018).

As equipes de produção têm pouca autonomia e responsabilidade na tomada de decisões. As instruções são geralmente claras e diretas, com pouca margem para iniciativa individual. A padronização de processos é frequentemente valorizada, com procedimentos operacionais padrão (*POPs*) definidos e rigorosamente seguidos. Isso visa garantir a consistência e a qualidade dos produtos (Machado, 2021).

Os líderes desempenham um papel de supervisão ativa, monitorando o desempenho da equipe, identificando problemas e tomando medidas corretivas quando necessário. A formação e o desenvolvimento de habilidades podem ser limitados, uma vez que a

ênfase está principalmente na execução de tarefas específicas de produção. A hierarquia e a autoridade são altamente valorizadas nesse modelo, com a expectativa de que os membros da equipe respeitem a autoridade dos líderes (Brillo, 2021).

Embora a liderança tradicional de equipes fabris tenha sido eficaz em muitos cenários industriais ao longo do tempo, ela também tem suas limitações. A falta de autonomia e participação dos membros da equipe pode levar a uma menor motivação e criatividade, além de limitar a capacidade de resposta a mudanças rápidas no ambiente de produção. À medida que as indústrias evoluem e buscam maior flexibilidade e inovação, muitas empresas estão explorando abordagens de liderança mais participativas e colaborativas para melhor atender às demandas do mercado em constante mudança (Silvina; Mayer, 2023).

2.5 EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

As equipes autogerenciáveis representam uma abordagem revolucionária na gestão de equipes e se destacam como um modelo cada vez mais adotado em organizações que buscam maior flexibilidade, inovação e eficiência. Essas equipes caracterizam-se por um conjunto específico de atributos e práticas que promovem a autonomia e a responsabilidade dos membros da equipe, reduzindo a necessidade de supervisão direta (Garajau, 2018).

Katzenbach e Smith (2001) observam que equipes autogerenciáveis são uma estratégia para criar valor organizacional através do trabalho individual e do trabalho conjunto, embora possam ter um potencial de desempenho ligeiramente inferior.

Por outro lado, Candia (2007) enfatiza que o desenvolvimento e a promoção de um ambiente favorável nas equipes autogerenciáveis têm um impacto positivo na melhoria do desempenho no trabalho. Ele destaca que quando os colaboradores percebem que o sucesso econômico da organização e o desenvolvimento pessoal estão igualmente priorizados, isso impulsiona o alto desempenho tanto a nível individual quanto organizacional.

As estruturas hierárquicas tradicionais podem se tornar um obstáculo à inovação devido à morosidade na tomada de decisões. Para promover a inovação, eles propõem uma abordagem que combina o melhor da estrutura hierárquica com uma maior flexibilidade. Isso envolve a redução dos níveis hierárquicos e um foco mais nítido nas funções principais dos gestores, permitindo que assumam funções de suporte em outras tarefas, a fim de simplificar as interações.

Busca-se no atual contexto minimizar a complexidade das estruturas hierárquicas, promovendo um ambiente de trabalho que incentiva a interação e a gestão eficaz. A busca é a criação de estruturas mais leves e flexíveis, um ambiente propício às interações

e um estilo de gestão que estimule a iniciativa. Isso pode ser alcançado através da redução do número de níveis hierárquicos e da integração de funções de suporte para agilizar a tomada de decisões e maximizar o potencial dos colaboradores.

Esse redirecionamento das responsabilidades, como defendem Campbell e Goold (2022), implica uma abordagem mais integrada, na qual os gestores desempenham um papel mais ativo nas operações, ao invés de apenas focarem em tomadas de decisão, criando assim uma estrutura organizacional mais ágil e eficaz.

2.5.1 Características das Equipes Autogerenciáveis

Uma característica central das equipes autogerenciáveis é a autonomia de decisão. Os membros da equipe têm autoridade para tomar decisões relacionadas às suas tarefas e processos sem depender de aprovações constantes de supervisores. Isso permite uma resposta mais rápida a desafios e oportunidades. Em equipes autogerenciáveis, a responsabilidade não recai apenas sobre um líder ou supervisor. Em vez disso, todos os membros da equipe compartilham a responsabilidade pelo sucesso do grupo, o que promove um senso de propriedade e comprometimento (Meffe, 2006).

As equipes autogerenciáveis promovem a colaboração entre os membros. Eles são incentivados a trabalhar juntos, compartilhar informações e conhecimentos, e resolver problemas coletivamente, resultando em uma maior sinergia e eficiência. A qualidade do trabalho é uma prioridade nas equipes autogerenciáveis. Os membros têm a liberdade de identificar e corrigir problemas de qualidade imediatamente, em vez de aguardar intervenção externa (Machado, 2021).

Essas equipes são altamente adaptáveis a mudanças nas circunstâncias, seja na produção, no mercado ou na tecnologia. A flexibilidade é incentivada, permitindo que as equipes se ajustem rapidamente a novas situações. Os membros das equipes autogerenciáveis têm a oportunidade de desenvolver uma variedade de habilidades. Eles não estão restritos às tarefas específicas de sua função e podem aprender novas habilidades conforme necessário (Silvina; Mayer, 2023).

A comunicação é aberta e transparente nas equipes autogerenciáveis. Os membros compartilham informações, discutem desafios e tomam decisões com base em dados acessíveis a todos. Em vez de um líder tradicional, as equipes autogerenciáveis frequentemente têm um facilitador ou um líder rotativo que auxilia na coordenação e na remoção de obstáculos, mas não dita às decisões (Garajau, 2018).

Embora as equipes tenham autonomia, elas trabalham em direção a metas e objetivos claros e compartilhados, alinhados com os objetivos organizacionais. A busca pelo aprendizado contínuo é uma característica intrínseca das equipes autogerenciáveis. Os membros estão constantemente buscando maneiras de melhorar e inovar em suas operações (Garajau, 2018).

2.5.2 Benefícios e Melhorias com Equipes Autogerenciáveis

As equipes autogerenciáveis representam uma evolução na forma como as organizações concebem e gerenciam suas equipes. Caracterizadas por autonomia, responsabilidade compartilhada, colaboração e foco na qualidade, essas equipes têm o potencial de aumentar a agilidade e a eficiência das organizações, bem como melhorar a satisfação e o engajamento dos colaboradores (Serafim, 2005). Embora a transição para esse modelo possa envolver desafios culturais e de gestão, os benefícios associados às equipes autogerenciáveis são inegáveis, tornando essa abordagem uma tendência crescente nas práticas de gestão modernas.

Alguns dos benefícios trazidos pela adoção de equipes autogerenciáveis é o aumento do valor da organização através do conhecimento e da informação (Ponchirolli, 2000), o aumento do desempenho e da cooperação entre os colaboradores (Soto, 2008), desenvolvimento da responsabilidade e da capacidade de resolução de problemas (Marinho; Oliveira, 2005) e maior flexibilidade nas decisões e nas demandas do dia a dia (Júlio; Neto, 2002).

Os benefícios trazidos pelas equipes autogerenciáveis já são bem conhecidos, porém sua implementação é complexa (Soto, 2008). Para que equipes autogerenciáveis sejam adotadas de forma efetiva, é importante considerar tanto as características dos profissionais envolvidos quanto às características das empresas ou organizações nas quais essas equipes estão inseridas (Marinho; Oliveira, 2005). No mais, times autogerenciáveis não possuem um papel de liderança formal, mas possuem autonomia para tomar decisões, onde cada um é responsável pelo resultado a ser entregue (Junior; Lopes, 2018).

As empresas que adotam grupos autogerenciáveis tendem a compartilhar algumas características comuns em sua cultura organizacional e estrutura operacional. Essas empresas frequentemente têm estruturas organizacionais horizontais, o que significa que reduzem as camadas hierárquicas tradicionais. Isso permite uma comunicação mais direta e uma tomada de decisão mais ágil (Garajau, 2018).

Os colaboradores são encorajados a tomar decisões e a assumir responsabilidade pelas tarefas e projetos que realizam. Isso cria um ambiente onde a iniciativa e a criatividade

são valorizadas. A colaboração é uma parte essencial da cultura organizacional. Os colaboradores trabalham juntos em equipe, compartilham conhecimentos e experiências e apoiam uns aos outros no cumprimento de metas e objetivos (Machado, 2021).

A comunicação é incentivada e é frequentemente aberta e transparente. Os colaboradores têm acesso a informações relevantes e são encorajados a expressar suas opiniões e preocupações. Essas empresas valorizam o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades. Os colaboradores têm a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades, conforme necessário (Silvina; Mayer, 2023).

A tomada de decisão é muitas vezes compartilhada e participativa. Os colaboradores têm a chance de contribuir com suas ideias e perspectivas nas decisões que afetam suas atividades. A flexibilidade é uma característica importante dessas organizações. Elas são capazes de se adaptar rapidamente a mudanças nas condições de mercado ou nos requisitos do cliente (Brillo, 2021).

As empresas que usam grupos autogerenciáveis geralmente têm metas e valores compartilhados que unem os colaboradores em torno de uma visão comum. Em vez de líderes tradicionais que tomam decisões de cima para baixo, essas organizações frequentemente têm líderes que desempenham um papel mais de facilitação, apoiando as equipes em vez de comandá-las.

A avaliação de desempenho é frequentemente realizada de forma contínua e colaborativa. Os colaboradores recebem *feedback* regularmente e têm a oportunidade de se desenvolverem constantemente. Essas empresas têm um forte foco no cliente e na qualidade de seus produtos ou serviços. Os colaboradores são incentivados a buscar a excelência em tudo o que fazem. A inovação é valorizada e encorajada. Os colaboradores são incentivados a buscar constantemente maneiras de melhorar processos, produtos e serviços (Silvina; Mayer, 2023).

Essas características não são exclusivas das empresas mencionadas, mas são comuns em organizações que adotam uma abordagem de equipes autogerenciáveis. Essas empresas buscam criar ambientes de trabalho onde a autonomia, a colaboração e a responsabilidade compartilhada são as bases para o sucesso (Garajau, 2018).

2.6 COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA DE MANUFATURA

O desenvolvimento de competências na indústria de manufatura é uma pedra angular para o sucesso das organizações nesse setor. Trata-se de um processo contínuo e estratégico que visa capacitar os profissionais a desempenharem suas funções de forma eficaz, eficiente e alinhada com as demandas de um ambiente empresarial em constante transformação.

As competências na indústria de manufatura são a base sobre a qual repousam a qualidade, a eficiência e a inovação nos processos produtivos. Essas competências abrangem uma ampla gama de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que os profissionais precisam possuir para desempenhar suas funções de maneira efetiva (Silvina; Mayer, 2023).

As competências técnicas são essenciais para operar máquinas, compreender desenhos técnicos, utilizar ferramentas específicas e executar tarefas de produção com precisão. A gestão de processos compreende a capacidade de planejar, programar e controlar a produção, otimizando o uso de recursos, reduzindo desperdícios e assegurando a eficiência dos processos. A qualidade envolve a habilidade de garantir a qualidade dos produtos, incluindo o controle de qualidade, inspeção, resolução de problemas e aplicação de metodologias como o Seis Sigma (Meffe, 2006).

Habilidades interpessoais são fundamentais para colaborar eficazmente com colegas de trabalho, liderar equipes, resolver conflitos e promover um ambiente de trabalho harmonioso. As organizações de sucesso na manufatura incentivam seus profissionais a identificarem oportunidades de melhoria, propor soluções inovadoras e implementar mudanças positivas nos processos e produtos (Brillo, 2021).

Garantir a segurança dos colaboradores e cumprir regulamentações de segurança é uma competência crítica para evitar acidentes e garantir um ambiente de trabalho saudável. O setor de manufatura está em constante evolução tecnológica, portanto, a capacidade de compreender e se adaptar às tecnologias emergentes, como automação, robótica e sistemas de manufatura avançada, é fundamental (Machado, 2021).

Uma matriz de competências é uma ferramenta valiosa para mapear, gerenciar e alinhar as competências necessárias em uma organização de manufatura. Essa matriz lista as competências específicas que os colaboradores devem ter em diferentes cargos ou funções dentro da organização. Ela ajuda a identificar lacunas de competência, orientando o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento de equipes. Por exemplo:

Operador de Máquinas:

- Competências técnicas, habilidades de operação de máquinas, conhecimento de segurança no trabalho.

Supervisor de Produção:

- Competências em liderança, gestão de processos, habilidades interpessoais, garantia de qualidade.

Engenheiro de Manufatura:

- Competências em planejamento de processos, otimização, inovação tecnológica e gestão de projetos.

A matriz de competências é uma ferramenta dinâmica que deve ser atualizada à medida que as necessidades e o ambiente de negócios evoluem.

2.7 TREINAMENTOS NA INDÚSTRIA

Uma das maneiras mais eficazes de desenvolver competências na indústria de manufatura é por meio de treinamentos. As organizações podem oferecer programas de treinamento específicos, alinhados com as competências identificadas na matriz.

Esses treinamentos podem ser realizados internamente, por meio de instrutores especializados, ou externamente, por meio de parcerias com instituições de ensino e consultorias especializadas (Meffe, 2006).

Para desenvolver as competências técnicas necessárias para operar equipamentos com segurança e eficiência. Para garantir que os profissionais tenham as habilidades necessárias para manter altos padrões de qualidade, como certificações ISO 9001. Para promover um ambiente de trabalho seguro e cumprir regulamentações de segurança. Para melhorar as competências de comunicação, gestão de equipes e resolução de conflitos. Para garantir que os profissionais estejam atualizados com as últimas tecnologias e inovações na indústria.

O treinamento não apenas capacita os colaboradores a adquirirem as competências necessárias, mas também ajuda a manter um ambiente de aprendizado contínuo, promovendo a motivação e o engajamento da equipe. O desenvolvimento de competências na indústria de manufatura é mais do que uma estratégia de curto prazo; é um investimento fundamental no futuro das organizações. Competências técnicas, de gestão de processos, de qualidade, de trabalho em equipe, de inovação, de segurança e de conhecimento tecnológico são os pilares sobre os quais a eficiência, a qualidade e a inovação na produção se sustentam (Garajau, 2018).

Por meio de uma matriz de competências bem elaborada e programas de treinamento direcionados, as organizações podem não apenas atender às necessidades do presente, mas também preparar seus colaboradores para enfrentar os desafios do futuro em um ambiente de manufatura em constante evolução. O desenvolvimento de competências não é apenas uma estratégia inteligente; é uma necessidade imperativa para prosperar em um mercado global competitivo. Portanto, investir no desenvolvimento de competências na indústria de manufatura é o caminho para o sucesso duradouro (Souza; Macêdo, 2020).

2.8 COMPOSIÇÃO E DINÂMICA DAS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

As equipes autogerenciáveis são compostas por membros que compartilham a responsabilidade de planejar, organizar, tomar decisões e se autogerenciar para alcançar metas e objetivos comuns. Cada membro desempenha um papel fundamental para o sucesso da equipe e a eficácia do autogerenciamento (Brillo, 2021).

Os especialistas técnicos são especialistas em áreas específicas relacionadas ao projeto ou à produção. Eles contribuem com conhecimentos técnicos e são responsáveis por resolver problemas complexos relacionados à sua especialização.

O líder facilitador embora as equipes autogerenciáveis não tenham líderes tradicionais, muitas vezes um membro assume o papel de líder facilitador. Esse indivíduo não dita as decisões, mas ajuda a equipe a manter o foco, resolver conflitos e remover obstáculos (Silvina; Mayer, 2023).

A comunicação é fundamental em equipes autogerenciáveis. Membros que são bons comunicadores desempenham um papel crucial na disseminação de informações, no compartilhamento de ideias e na manutenção da coesão da equipe.

Os solucionadores de problemas são especialistas em resolver desafios complexos. Eles podem analisar problemas, identificar soluções criativas e ajudar a equipe a implementar as melhores abordagens. Equipes autogerenciáveis dependem da colaboração e do comprometimento de todos os membros. Colaboradores engajados estão dispostos a trabalhar em conjunto, contribuir com ideias e esforçar-se para alcançar os objetivos da equipe (Garajau, 2018).

Gerir o tempo com eficiência é crucial para atender aos prazos e metas. Membros que são bons em gerenciamento de tempo ajudam a equipe a manter o ritmo e cumprir as entregas. Inovação é muitas vezes um componente-chave para o sucesso de equipes autogerenciáveis. Membros com habilidades criativas e pensamento inovador podem ajudar a equipe a encontrar soluções únicas para desafios complexos (Machado, 2021).

A tomada de decisão é descentralizada em equipes autogerenciáveis. Membros que são bons em facilitar esse processo ajudam a equipe a considerar várias perspectivas e chegar a decisões consensuais. Em algumas equipes autogerenciáveis, os membros podem assumir papéis de liderança de forma rotativa. Isso promove um senso de igualdade e responsabilidade compartilhada na equipe.

As equipes autogerenciáveis muitas vezes enfrentam novos desafios e oportunidades. Membros que têm uma mentalidade de aprendizado contínuo estão dispostos a adquirir novos conhecimentos e se adaptar a novas situações. Diversidade étnica, cultural e de experiência podem enriquecer a dinâmica da equipe autogerenciável, trazendo perspectivas diferentes e soluções inovadoras (Parente, 2009).

É importante notar que não existe um perfil único de membro para equipes autogerenciáveis, pois essas equipes podem variar amplamente dependendo do setor, das metas e da cultura organizacional. O sucesso de uma equipe autogerenciável está na capacidade de seus membros de trabalhar juntos de forma colaborativa, adaptar-se às mudanças e tomar decisões que beneficiem a equipe e a organização como um todo (Brillo, 2021).

As equipes autogerenciáveis representam um paradigma de organização de trabalho onde os membros têm um alto nível de autonomia e responsabilidade na tomada de decisões relacionadas às suas tarefas e objetivos. Essa abordagem desafia a estrutura tradicional de hierarquia e centralização do poder, promovendo uma cultura organizacional baseada na confiança, colaboração e *empowerment* dos funcionários (Costa; Nunes, 2023).

Uma cultura organizacional que valoriza e apoia equipes autogerenciáveis é fundamental para o sucesso dessa abordagem. Em um ambiente onde a hierarquia é rigidamente estabelecida e o controle é centralizado, a transição para equipes autogerenciáveis pode encontrar resistência e obstáculos significativos. Portanto, uma cultura que promova a autonomia, a comunicação aberta e a colaboração são essenciais para criar um ambiente propício ao desenvolvimento e funcionamento eficaz dessas equipes (Oliveira; Possamai; Valentina, 2015).

Uma das principais características de uma cultura organizacional que suporta equipes autogerenciáveis é a confiança. Os líderes e gestores precisam confiar na capacidade dos funcionários de tomar decisões e resolver problemas de forma eficaz, sem a necessidade de supervisão constante. Da mesma forma, os membros da equipe precisam confiar uns nos outros e sentir-se capacitados a contribuir ativamente para o sucesso do grupo (Dias Junior; Silva, 2020).

Além da confiança, a comunicação aberta e transparente é fundamental. As equipes autogerenciáveis dependem de uma troca livre de ideias e informações entre os membros para identificar problemas, desenvolver soluções e alcançar os objetivos estabelecidos. Uma cultura que promova uma comunicação franca e respeitosa incentiva à colaboração e a inovação dentro da equipe (Costa; Nunes, 2023).

Outro aspecto importante é o apoio da liderança. Os líderes organizacionais devem estar comprometidos em fornecer recursos, orientação e suporte necessários para que as equipes autogerenciáveis tenham sucesso. Isso inclui remover obstáculos, oferecer treinamento e desenvolvimento adequados e reconhecer e recompensar os esforços e conquistas das equipes (Oliveira; Possamai; Valentina, 2015).

No entanto, implementar e sustentar equipes autogerenciáveis em uma cultura organizacional pode enfrentar desafios significativos. A resistência à mudança, o medo

da perda de controle e a falta de habilidades de autogestão podem representar barreiras para a adoção dessa abordagem. Portanto, é essencial que a liderança promova uma visão clara e compartilhada dos benefícios das equipes autogerenciáveis e ofereça o suporte necessário para superar esses desafios (Dias Junior; Silva, 2020).

Em suma, equipes autogerenciáveis podem prosperar em uma cultura organizacional que valorize a confiança, a comunicação aberta, o apoio da liderança e o compromisso com a colaboração e a inovação. Ao promover esses valores e criar um ambiente que capacite os funcionários a assumirem a responsabilidade por seu trabalho e tomar decisões, as organizações podem colher os benefícios de equipes autogerenciáveis, como maior eficiência, qualidade e satisfação do cliente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste trabalho é identificar os principais desafios relacionados à implementação do modelo de equipe autogerenciável no setor automotivo, bem como avaliar quais são as competências dos profissionais, as características das organizações e as potencialidades da implementação de equipes autogerenciáveis no setor automotivo.

Para atingi-lo, será conduzida uma pesquisa de caráter descritivo. Segundo Gil (2022) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Pretende-se realizar um levantamento de informações a partir de entrevistas e documentos referentes a aplicações das equipes autogerenciáveis. De acordo com Gil (2022) as pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

As entrevistas serão realizadas de forma semiestruturada, com apoio de um roteiro pré-elaborado. Segundo Nascimento *et al.* (2018, p. 244), "considera-se saturada a coleta de dados quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado".

A análise destas informações será realizada com uso da técnica de Análise de Conteúdo Categorial. A Análise de Conteúdo Categorial, conforme definida por Laurence Bardin, é uma técnica de análise qualitativa de dados utilizada na pesquisa social e de

comunicação. Ela é projetada para analisar o conteúdo de textos escritos ou orais, como entrevistas, questionários, documentos, artigos de jornal, entre outros. Essa abordagem visa identificar, categorizar e analisar os padrões e significados presentes no conteúdo dessas fontes (Bardin, 2011).

A primeira empresa onde serão realizadas as entrevistas é uma multinacional que conta com uma de suas unidades fabris instalada desde 1999 na cidade de São José dos Pinhais, atualmente possui aproximadamente 5 mil funcionários. A segunda multinacional, também possui uma de suas fábricas localizada na cidade de São José dos Pinhais desde 2010, com potencial de produção de 1,3 milhões de peças por ano.

Para a coleta de dados serão consultados setores, gestores e funcionários envolvidos direta ou indiretamente com implementação, com a gestão ou participação do objeto deste estudo, equipes autogerenciáveis. Ambas as empresas adotam este modelo de equipes e atuam no setor automotivo.

Os materiais encontrados serão avaliados quanto à sua qualidade e serão selecionados aqueles que abordam especificamente as funções dos profissionais e organizações envolvidas em equipes autogerenciáveis, bem como as potencialidades dessa abordagem no setor automotivo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Através das entrevistas foi possível coletar as respostas necessárias para realizar a análise de dados. Após identificar as principais categorias e subcategorias e relacioná-las com as narrativas obtidas através do formulário de perguntas, estes itens foram organizados na tabela abaixo.

TABELA 1 - Questionário e respostas continua

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	NARRATIVA
Potencial e eficácia das EAG	**Eficácia** **Comunicação** **Autonomia** **Inovação**	Estes modelos de equipe têm muito potencial. É o futuro da gestão de equipes. São equipes eficazes sem comunicação aberta e membros comprometidos. Membros com visão de grupo. São altamente eficazes, membros comprometidos, responsabilidade compartilhada, melhores resultados, trabalho mais satisfatório. Promove autonomia aos trabalhadores. Promove uma visão global dos processos aos membros da equipe. Promove autonomia, responsabilidade individual, são eficazes, inovadoras, criativas. Pouco exploradas.

TABELA 1 - Questionário e respostas continua

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	NARRATIVA
Engajamento em atuar e participar de treinamentos em EAG	**Engajamento positivo**	Sim, minha equipe está engajada. Sim, minha equipe está engajada. Sim, quase todos estão engajados. Sim. Sim.
	Preocupações e dúvidas	Não, haveria omissão dos gestores e erros na tomada de decisão. Sim, todos entendem que é o melhor para a empresa. Sim, todos estão dispostos.
CATEGORIA	**SUBCATEGORIA**	**NARRATIVA**
Vontade política em expandir EAG.	**Condições e limitações**	Sim, mas depende da aprovação da matriz. Sim, mas depende da aprovação da matriz. Sim iremos testar. Sim os resultados, colaboram com a vontade política. Acredito que sim, esta visão vem da direção de equipes. Não sei, todas as decisões passam pelo superior imediato.
	Existe vontade política	Sim existe esta possibilidade, o foco da empresa está em resultados e inovação. Sim. Sim. De minha parte sim, porém a cultura da empresa não está alinhada com este modelo. Sim, se houver mudança cultural, alteração da percepção dos benefícios dentro da empresa. Não, haveria conflitos entre o conceito tradicional e o EAG.
CATEGORIA	**SUBCATEGORIA**	**NARRATIVA**
Nível de autonomia percebido na empresa	**Autonomia parcial ou condicional**	Sim, a maioria das atividades e de responsabilidade dos colaboradores, somente reportando algo mais sério. Sim, a maioria das atividades e de responsabilidade dos colaboradores, somente reportando algo mais sério. Sim, mas a supervisão tem sua relevância. Sim, todos os níveis da empresa apesentam características EAG. Sim, parcialmente com exceção a situações críticas. Sim, em algumas atividades, mas não e da cultura da empresa.
	Alto nível de autonomia	Sim, existe alto nível de autonomia, confiança responsabilidade. Já existe uma cultura EAG. Sim, para poucos colaboradores que identificam os objetivos da empresa. Sim, há autonomia em relação a qualidade e a segurança. Não, os gestores são imaturos, omissos e não compartilham informações. Sim, os superiores promovem autonomia e eficácia na empresa pela natureza de suas funções. Sim, mesmo havendo muita organização e padronização, os colaboradores possuem autonomia.
CATEGORIA	**SUBCATEGORIA**	**NARRATIVA**
Dificuldade para expandir as EAG	**Falta de treinamento**	Compartilhar responsabilidades. Compartilhar responsabilidades. Mudança da cultura tradicional. Falta de treinamento das equipes e gestores. Mudança da cultura tradicional, baixa autonomia e baixo investimento em treinamentos, processos mal definidos, baixa liderança de apoio, falta de comunicação. Falta de treinamento, principalmente aos superiores imediatos. Falta de treinamento, mudança cultural. Falta de treinamento. Falta de treinamento, reuniões e workshops.
	Mudança cultural	Mudança cultural, quebra de paradigmas, falta de confiança e insegurança nas tomadas de decisões. Falta de autonomia, confiança, engajamento, treinamento, revisão de políticas e processos, falta de apoio, melhor avaliação e ajuste contínuo. Treinamentos e mudança cultural.

TABELA 1 - Questionário e respostas conclusão

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CLASSIFICAÇÃO OBJETIVA
Percepção sobre a cultura da organização	**Eficiência** **Cumprimento de metas**	Caracterizada pela flexibilidade e adaptabilidade, para adaptar-se as mudanças e favorecer a inovação. (2) Caracterizada pela flexibilidade e adaptabilidade, para adaptar-se as mudanças e favorecer a inovação. (2) Caracterizada por estrutura hierárquica forte. (2) Prioriza a eficiência e o cumprimento de metas. (6) Coloca as pessoas no centro das preocupações organizacionais, valorizando o bem-estar dos colaboradores e a qualidade das relações interpessoais. (1)
CATEGORIA	**SUBCATEGORIA**	**CLASSIFICAÇÃO OBJETIVA**
Percepção da comunicação interna.	**Precisa melhorar um pouco** **Precisa melhorar**	Muito clara e objetiva. (1) Suficientemente clara e objetiva (1) Precisa melhorar um pouco (3) Precisa melhorar muito (4) E clara e objetiva (2)
CATEGORIA	**SUBCATEGORIA**	**CLASSIFICAÇÃO OBJETIVA**
Compartilhamento interno de informações	**Pouco** **Somente quando necessário**	Existe pouco compartilhamento de informações. (5) Quando necessárias são acessadas e compartilhadas. (4) Sempre são acessadas e compartilhadas. (2)

FONTE: Os autores (2024)

Com todos os itens organizados na TABELA 1 foi possível realizar as seguintes análises:

- **Potencial e eficácia das equipes EAG** foi possível observar convergência de opiniões sobre a eficácia, maior autonomia, melhor comunicação e inovação percebida. Estes pontos destacados demonstram que existe reconhecimento e visibilidade de características marcantes em uma equipe EAG na empresa. A equipe EAG já existente transmite tais características obtendo esta visibilidade positiva em outros setores.
- **Pontos positivos e negativos da EAG** reforçando análise anterior sobre visibilidade e percepção sobre a EAG existente na empresa, ficou evidente que esta possui pontos positivos também como maior autonomia, flexibilidade e responsabilidade compartilhada. Porém algumas importantes distorções foram observadas destacando-se erros na tomada de decisão que mais adiante será possível observar sua recorrência como preocupação apresentada pelos entrevistados, além dos conflitos internos.
- **Tendência de expansão da EAG** existe a tendência de expansão o motivo principal apontado são impactos positivos percebidos pelos entrevistados que geram otimismo em relação a expansão da EAG para outros setores. Esta projeção favorável está fortemente baseada em resultados positivos entregues pela EAG. A importância percebida e valorizada em atingir metas e resultados e uma questão de foco da empresa, sendo este foco, uma das características mais marcantes da empresa segundo as narrativas.

- **Vontade política em expandir EAG** como na análise anterior, esta categoria reforça a importância e a percepção dos melhores resultados apresentados pela EAG como fator de principal influência sobre as **decisões políticas** necessárias para criação de novas equipes EAG. Mas como fator negativo pode se considerar que existe dependência de decisões da matriz japonesa. Esta característica resulta em decisões dependentes de vários níveis e se relaciona diretamente com a cultura das empresas no Japão.
- **Nível de autonomia percebido na empresa** no geral percebe-se que a palavra autonomia se apresenta em quase todas as respostas obtidas. O alto nível de autonomia é percebido por se tratar de uma empresa que já implementou e discute internamente o conceito de equipes EAG. Já a autonomia parcial ou condicional predominante tem influência da cultura das empresas no Brasil. Supervisores e gestores tem resistência em compartilhar, renunciar a atribuições próprias e perder poder, ou seja, desconfiança que impacta na transmissão de autonomia.
- **Dificuldade para expandir as EAG** nesta categoria a questão cultural aparece como fator negativo segundo os entrevistados, questões culturais podem representar dificuldades para a expansão das EAG. Também reforça as ideias anteriores sobre decisões multiníveis da matriz japonesa, cultura de desconfiança em relação a renúncia de atribuições individuais no Brasil. Estas são importantes barreiras a serem superadas.

Fica evidente que a falta de treinamento é um fator que preocupa e afeta diretamente no nível de confiança nas equipes, consequentemente existe menor transmissão de autonomia pela eminência de erros em tomadas de decisões.

Percepção sobre a cultura da organização foi observado nas respostas que as equipes autogerenciáveis impactam positivamente na eficiência e comprimento de metas. Porém existe a necessidade de a empresa pensar sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas. A questão da falta de treinamentos foi descrita pelos entrevistados como uma das maiores preocupações.

Falta de treinamento gera desconfiança, erros em tomadas de decisões e menor autonomia transmitida nas equipes. Empresas que buscam desenvolver e treinar pessoas, podem contar com pessoas mais habilidosas e autônomas, assim reduzem o nível de desconfiança entres colaboradores e gestores, a desconfiança gerada pela eminência de erros na tomada de decisão é bilateral.

Percepção da comunicação interna fica evidente que a comunicação interna precisa ser trabalhada para maior transmissão de experiencias e aprendizado interno. Uma comunicação mais clara e transparente favorece equipes e empresas aumenta vocação da empresa em expandir equipes EAG em outros setores.

Compartilhamento interno de informações pouco ou somente quando necessários, são dois pontos se destacaram nas respostas. são pontos característicos da cultural nas empresas brasileiras. Existe pouco compartilhamento de informações desconfiança e resistência a renúncia de poder por parte de líderes e gestores. Isso deve mudar, bons líderes e gestores criam e modificam a cultura organizacional, também observam a necessidade de mudança e transformação que a empresa necessita.

A nuvem de palavra é uma representação visual das palavras-chave mais frequentes em um texto, onde o tamanho de cada palavra e proporcional a sua frequência. Serve para destacar as palavras mais relevantes, permitindo rápida visualização das principais ideias e temas abordados, neste caso pelos entrevistados. A seguir será possível visualizar a imagem da nuvem gerada com o auxílio do software Atlas T.I.

FIGURA 1 - Nuvem de palavras



FONTE: Os autores (2024)

4.1 RESULTADOS

Por meio da análise das entrevistas e experiências transmitidas sobre as equipes que atuam na empresa, pode-se concluir que:

- Existem várias expectativas positivas em atuar no modelo EAG.
- Existe reconhecimento do valor e da entrega de resultados que a equipe EAG realiza na filial.
- A equipe EAG e vista como um modelo a ser seguido.

- Algumas características da equipe EAG são incorporadas naturalmente pelas outras equipes.
- A filial já possui vocação através de suas equipes em realizar uma transição mais profunda para expandir o modelo EAG para outros setores.
- A EAG transmite confiança de que é possível obter melhores resultados através de sua experiencia na filial.
- Existe interesse em participação de treinamentos e desenvolvimento profissional.

Os pontos observados acima representam oportunidades que podem ser discutidas mais a fundo entre a alta gestão da matriz e filial. O debate mais profundo indicara a melhor estratégia de gerenciamento de suas equipes e qual modelo responderá melhor a competitividade do setor.

Através das entrevistas e análise, também se apresentaram alguns desafios a serem superados, caso a alta gestão da empresa decida por uma maior transformação EAG. Os desafios e preocupações identificados foram:

- Se os treinamentos e desenvolvimento pessoal será suficiente para minimizar erros em tomadas de decisões.
- Se os treinamentos serão suficientes para minimizar erros para que gestores e supervisores possam transmitir mais autonomia.
- Se existirá mudanças culturais necessárias, como mudança de foco para desenvolvimento de pessoas e transmissão de atribuições e autonomia.

Pode se concluir através da análise das entrevistas que é possível aproveitar a vocação já existente na filial, e através de investimento em treinamentos, desenvolvimento de pessoas e algumas mudanças culturais, será possível criar um clima de confiança entre supervisores, gestores e colaboradores, mais favorável ao desenvolvimento das equipes EAG.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos objetivos deste trabalho, o estudo proposto teve como alvo investigar a implementação de equipes autogerenciáveis em uma filial de uma empresa japonesa no Brasil. Para isso, buscou-se mapear os diferentes perfis de equipes autogerenciáveis, identificar suas motivações, avaliar os impactos dessa implementação em uma empresa específica e analisar as características necessárias para uma implementação bem-sucedida. Em resumo, o estudo visou compreender como as equipes autogerenciáveis podem ser eficazmente adotadas em um contexto organizacional específico.

Considera-se que o objetivo foi atingido porque com base nos resultados do questionário, algumas conclusões importantes podem ser destacadas em relação à implementação e percepção das Equipes Autogerenciáveis (EAG) na organização.

As EAG são reconhecidas como modelos de equipe com grande potencial, destacando-se pela sua eficácia, comunicação aberta, autonomia e capacidade de inovação. Os participantes do questionário ressaltaram que essas equipes são altamente eficazes, com membros comprometidos e uma cultura de responsabilidade compartilhada, resultando em melhores resultados e um ambiente de trabalho mais satisfatório.

Entretanto, mesmo com os pontos positivos, foram identificados desafios, como erros na tomada de decisão e conflitos internos, que podem impactar negativamente o desempenho das equipes autogerenciáveis. Ainda assim, a percepção geral é de que as EAG promovem maior autonomia aos trabalhadores, possibilitando uma visão global dos processos e incentivando a responsabilidade individual.

Apesar do reconhecimento do potencial das EAG, a expansão dessas equipes enfrenta desafios, incluindo questões burocráticas e resistência à mudança cultural. No entanto, há uma clara vontade política em expandir as EAG, impulsionada pelos resultados positivos que essas equipes têm apresentado.

O engajamento dos colaboradores em participar de treinamentos relacionados às EAG é predominantemente positivo, apesar de algumas preocupações, como a omissão dos gestores e erros na tomada de decisão. A percepção sobre a cultura da organização varia, mas há uma tendência de valorização da eficiência, cumprimento de metas e bem-estar dos colaboradores.

Por fim, é essencial que a organização continue investindo na promoção da autonomia, comunicação eficaz e desenvolvimento de habilidades necessárias para o sucesso das EAG. Além disso, é importante abordar os desafios identificados, como a mudança cultural e a necessidade de treinamento, para facilitar a expansão e a eficácia dessas equipes no futuro.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Alamedina Brasil, 2011.

BRILLO, João. **Liderança inovadora**: como se destacar em ambientes de mudanças. São Paulo: Expressa, 2021.

CABANA, Steven; PURSER, Ronald. **The self-managing organization**. [s.l.]: Free Press, 1998. Disponível em: http://www.manageris.com/all/goulp.

CANDIA, Maurício Enrique Troncoso. **Melhoria de desempenho de equipes com Qualidade Total**. 2007. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

CARDOZO, Elisa Sattyam de Farias. **Mapeamento Sistemático sobre o uso do Autogerenciamento em Equipes de Desenvolvimento de Software.** 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2020.

COHEN, Susan; BAILEY, Diane. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. **Journal of Management**, [s.l.], v. 23, n. 3, p. 239–290, jun. 1997.

COSTA, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 28, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-5344/29487. Acesso em: 2 mai. 2024.

DIAS JUNIOR, José Jorge Lima; SILVA, Anielson Barbosa da. Tradução e validação da escala de autoliderança para o contexto brasileiro. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho.** Brasília, v. 20, n. 1, p. 931-940, mar. 2020.

DYER, William G.; DYER W. Gibb Jr.; DYER, Jeffrey H. **Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance.** São Paulo: Saraiva, 2011.

GARAJAU, Guilherme Vinícius. **Proposta de um plano de gestão de ativos para uma empresa do setor automobilístico.** 2018. 98 f. Monografia (Especialização em Gerência de Manutenção) - Departamento Acadêmico de Eletrotécnica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. **Designing Effetive Organizations:** How to Create Structured Networks. CAMBRIDGE: Harvard Business School, 2022.

JÚLIO, Calor Aberto; NETO, José Salibi. **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.

JUNIOR, Edson Marco Ferrari; LOPES, Luiz Fernando Braga. Times autogerenciáveis. **Revista de Pós-Graduação Faculdade Cidade Verde**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 41–56, 2018.

KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas. **Equipes de alta performance:** conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 4 ed. Campus, 2001.

LALOUX, Frederic. **Reinventing organizations**: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2014.

LANGFRED, Claus. Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. **Journal of Management**, [s.l.], v. 31, n. 4, p. 513–529, ago. 2005.

MACHADO, Beatriz Ribeiro. **Equipes autogerenciáveis**: A autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários. 2014. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda – RJ, 2014.

MACHADO, Virginia Tomaz. Equipes autogerenciáveis: Conquistas e desafios. **Research, Society and Development**. v. 10, n. 8, 07 jul. 2021.

MARINHO, Robson Moura; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Liderança:** uma questão de competência**.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MEFFE, Cesar Henrique Sartori. **Implementação de equipes autogerenciáveis em empresa do setor automotivo:** um estudo de caso. 2006. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste – SP, 2006.

NASCIMENTO, Luciana de Cássia Nunes, *et al*. Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s.l.], v. 71, n. 1, p. 243 – 248, 2018. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616

OLIVEIRA, Luana Yara *et al.* **Gestão de pessoas.** [s.l.]: Editora SAGAH, 2018.

OLIVEIRA, Marco Aurélio de; POSSAMAI Osmar; VALENTINA, Luis Veriano Oliveira Dalla. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, [s.l.], v. 25, n. 2 , p. 379-390, 27 fev. 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0103-6513.011411 Acesso em: 2 mai. 2024.

PARENTE, Christina de Souza. **Estudo de caso de implantação de equipes autogerenciáveis em empresa do ramo automotivo.** 2009. 103 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Universidade de Taubaté, Taubaté – SP, 2009.

PONCHIROLLI, Osmar. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo.** 2000**.** 105 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2000.

SANTOS, Leandro Otranto dos. **Autogestão por uma equipe de TI de alto desempenho.** 2017. 95 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2017.

SCHEIN, Edgar; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. Atlas, 2022. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/. Acesso em: 07 fev. 2024.

SERAFIM, Jacileide de Almeida. **Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis: análise de dois casos industriais**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

SILVINA, Luani Back; MAYER, Felipe. Equipes Autogerenciáveis: Uma Revisão Da Literatura**. Administração de Empresas em Revista**, [s.l.], v. 2, n. 32, p. 445-470, Curitiba, mai. 2023.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SOUZA, C. **Equipes Autogerenciáveis**: Lições de liderança. [s.l.]: Editora Gente, 2018.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research:** grounded theory procedures and techniques. 2.ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

WELLINS, Richard; BYHAM, William; WILSON, Jeanne. **Equipes Zapp! Empowered Team**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.