

ARTIGO

Equipes Auto Gerenciadas: exercem realmente o papel deste modelo?

Anderson Carlos Nunes Sales¹, Bruno Vitor Pires do Nascimento¹, Gisomar da Silva Junior¹, Livia Maria Ribeiro de Souza¹ & Marcos Bastos Lins¹

¹Universidade Brasileira de Tecnologia – UNIBRATEC

Disponível *on-line* em http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/index.php

RESUMO: Objetivo: Este artigo apresenta uma das maiores questões abordado dentro das Equipes Auto Gerenciadas. Como toda dúvida existente no trabalho, a de realmente seguir os conceitos e padrões de um modelo fazem com que alguns participantes dessas equipes tirem conclusões negativas e leve isso a sociedade, interferindo até mesmo nos próprios conceitos deste. Métodos: Com essa pesquisa vamos buscar identificar as empresas que realmente utilizam esse modelo, através de questionários e mostrar estes resultados de forma quantitativo-evolutiva. Resultados: Pôde-se concluir que em nenhuma das equipes avaliadas obtiveram todas as características que mostrassem a veracidade deste modelo. Conclusão: Notou-se que muitas equipes/empresas ainda não conhecem todas as métricas e métodos necessários para ter este tipo de modelo.

Palavras-chave: Gerenciamento, equipe, modelo, conceitos e padrões, métricas.

ABSTRAT: Objective: This article presents one of the major issues addressed within the Self Managed Teams. Like any existing doubt at work, to really follow the concepts and standards of a model makes some participants of these teams take negative conclusions, and take it to society, interfering even in the very concepts of this. Methods: In this research we seek to identify companies that actually use this model, through questionnaires and show these results in quantitative / evolutionary way. Results: It was observed that in neither of the teams had 100 % of features that showed the veracity of this model. Conclusion: It was noted that many teams / companies do not yet know all the metrics and methods needed to have this kind of model.

Key-words: Management, staff, style, concepts and standards, metrics.

INTRODUÇÃO

As equipes podem trabalhar de diversas formas, isso depende muito do tipo das atividades que as mesmas realizam, e da estrutura de cargos, quando a empresa prioriza estes.

Acredita-se de forma geral que o trabalho em equipe, combinando habilidades diferentes pode gerar resultados de uma forma mais ampla, ou seja com mais qualidade e, talvez de maneira mais rápida, o que difere de um trabalho realizado de forma individual. Em geral no contexto de uma equipe, essas multitarefas são de fato responsáveis pela organização da qualidade e da gestão de todo o processo.

Para (BECKER, 2002),

(...) estudos na área de gestão mostram surgimentos de inúmeras formas e tentativas de mudar as organizações (DAVEL e VERGARA, 2001)

(...) As pessoas, de forma geral, é que constituem a organização de uma empresa, envolvendo processos, criações de atividades para proporcionar vantagens competitivas e diferenciadas.

Algumas ideias e opiniões dizem que um novo tipo de autonomia em equipes significa maior produtividade, e essas equipes, as quais denominam-se Auto Gerenciadas, levando também alguns funcionários a escolher esse tipo de modelo dentro de uma empresa. Então limita-se o estudo, por tanto, à relação equipes auto gerenciadas e esse modelo, e levanta - se a seguinte questão: Essas equipes que se dizem Auto Gerenciadas realmente se comportam como deveriam através desse modelo organizacional?

O artigo está estruturado em algumas seções, além desta introdução. A seção seguinte discute a questão das equipes Auto Gerenciadas. A terceira seção mostra considerações sobre os aspectos metodológicos utilizados para coletar nossos resultados e realizar de modo geral a nossa pesquisa. A quarta trata do questionário que utilizamos para coletar as informações (pesquisa) dos resultados da pesquisa de campo. A seção 5 trata de nossos resultados coletados através de nosso modelo de pesquisa. A seção 6 trata das nossas breves conclusões, que o estudo conseguiu chegar.

REFERENCIAL TEÓRICO

Equipes Auto Gerenciadas são também conhecidas como equipes semiautônomas, equipes autogeridas, autodirigidas ou auto administradas (COHEN, 1995; MOHRMAN, 1995; PEARSON, 1992). Os funcionários começam a trabalhar em equipes interdependentes, praticamente autônomos, e com um mínimo de vistoria (BIAZZI JR.,1994). Quando definimos "relativamente autônomos", dizemos que toda equipe auto gerenciada não precisa de um Líder para realizar o seu trabalho. O líder em uma equipe diferente, (mais antiga) teria a obrigação e dever de ficar cobrando cada funcionário por sua parte, prazos e demais processos, ao contrário deste modelo que relatamos aqui, onde cada um sabe o que fazer, a Equipe sempre entra em um senso comum, onde é de importância que todos saibam do projeto em geral, assim como todo o processo de desenvolvimento do mesmo.

As Equipes Auto Gerenciadas assumem um papel de gerente, líderes de si mesmo. Todo trabalho para o desenvolvimento depende unicamente deles. Podemos considerar que este tipo de grupo de trabalho está inserido nos de gestão autônoma, que é direcionado por alguns princípios como: autonomia, auto-organização. Estes princípios estão assim ligados. Dizer que este tipo de equipe é semiautônoma significa, que esta autonomia também tem seus limites. A empresa (Organização) algumas vezes vai impor restrições de ordem estratégica, ou seja, não se deve ter um Líder na equipe, mas sim alguém que vai entregar o projeto para o desenvolvimento, que estará sujeito a receber este. Um outro ponto que podemos definir uma equipe Auto Gerenciada é de que quando há algum tipo de conflito, onde começam a surgir discussões sobre quem faz mais, ou menos, ou até mesmo sobre autoridade e controle, ações como vigiar e punir começam a ser colocadas em prática. Ou seja, mesmo sendo uma equipe deste modelo, providencias devem

ser tomadas a partir do momento em que algo entra em divergência, sem precisar de "líderes".

Basta observar todo este conceito que surgem diversas possibilidades, limitações, impactos, que de fato acontecem, e em muitas vezes levam a pontos de concordância e discordância sobre esta inserção de modelo em uma equipe.

<i>Aspectos Positivos</i>	<i>Aspectos Negativos</i>
Sem Líder definido	Com Líder Definido
Auto Organização	Organização Dependente
Sem Gerente	Gerente na Equipe
Sem Metas Determinadas	Metas Determinadas
Sem Atividades divididas	Atividades determinadas a mais de uma pessoa
Todos Sabem de Tudo do Projeto	Conhecem apenas o que fazem

Tabela 1. Aspectos de uma Equipe Auto Gerenciada

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi realizada por uma revisão de alguns conceitos teóricos, e também pelo método *Surveys* pertinente ao tema, onde foi aplicado um questionário para obter esses dados. O âmbito da pesquisa foi formado por equipes da área de TI de várias organizações, que afirmaram possuir equipes auto gerenciadas. Participaram da pesquisa 10 empresas.

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário com perguntas fechadas. O questionário foi dirigido aos profissionais que trabalham atualmente em equipes que se denominam auto gerenciadas. As questões visavam identificar o grau de autonomia concedido aos membros destas equipes aplicados a este modelo.

Os dados foram tratados por meio de base estatística, e os resultados foram comparados com a base teórica.

A PESQUISA

Para essa pesquisa foi realizado um questionário contendo algumas questões que diferenciavam de acordo com a resposta dos funcionários de cada empresa, envolvendo os critérios que determinavam ou não, se a equipe era realmente auto gerenciada. De início o questionário apresenta uma breve descrição do que significa ser uma equipe Auto Gerenciada, e a partir deste ponto as questões avaliadas por peso, cada, teria no final uma margem de acerto, se não totalmente auto gerenciada, no entanto o mais próximo. Este questionário foi entregue em algumas empresas, assim como inseridas em alguns grupos (LinkedIn: TI Especialistas – Brasil; GERENCIAMENTO DE PROJETOS; Sistemas de Informação; Profissionais de TI (Tecnologia da Informação) – Campinas; Twenty Consultoria de SAP e Desenvolvimento de Softwares Ltda.; e Google+: Grupo DroidBR; Projetos e T.I; Gestão T.I.) da área de T.I (Projetos/Gerência) na internet. De início houve uma grande dificuldade para obter as respostas, principalmente as da internet, e nas empresas a maior dificuldade foi o entendimento pelos critérios deste modelo.

RESULTADOS

Equipes ligadas a Auto Gestão são classificadas quanto aos seus participantes terem um determinado nível de autonomia para definir o seu trabalho, como deve ser feito. Os participantes dessa equipe são responsáveis sobre a metodologia que devem usar, tanto dos problemas como as resoluções. Foi falado também que dependendo do entendimento da equipe, esse nível de

entendimento pode ser mais independente e maior, até mesmo ao ponto de decidir até mesmo sobre a escolha de novos participantes para esta, e inclusive alguns indicadores, entre outras atividades.

Para identificar o grau de conformidade das empresas com a definição de equipes auto gerenciadas foram listados 14 itens. O grau de conformidade utilizado como parâmetros variavam em aceito, parcialmente aceito e não aceito. Onde os aceitos eram considerados 100 pontos, parcialmente aceito 50 pontos e 0 pontos não aceito.

De acordo com os resultados observamos que nenhuma empresa apresentava os requisitos necessários para uma equipe auto gerenciada e que apenas duas superaram a expectativa parcial (maior que 50) das características exigidas.

Foi identificado um índice menor do que o “parcialmente aceito” (menor que 50) das empresas respondendo que seus líderes é quem distribuem as tarefas e não os próprios membros da equipe, como deveria ocorrer em equipe auto gerenciadas e que também este mesmo indicador relacionado à empresa não possui autonomia para definir qual atividade irá realizar. Podemos perceber a partir desses dados que, embora as empresas se definam como auto gerenciadas, estão deixando de seguir um dos principais fundamentos que é a autonomia entre os membros da equipe.

Observamos também, conforme demonstrado no gráfico 1 abaixo, que o número de respostas consideradas não aceitas atingiu o indicador de respostas “38 de 140”, o que significa um número elevado de divergências, no que diz respeito às conformidades das empresas com o paradigma das equipes auto gerenciadas.

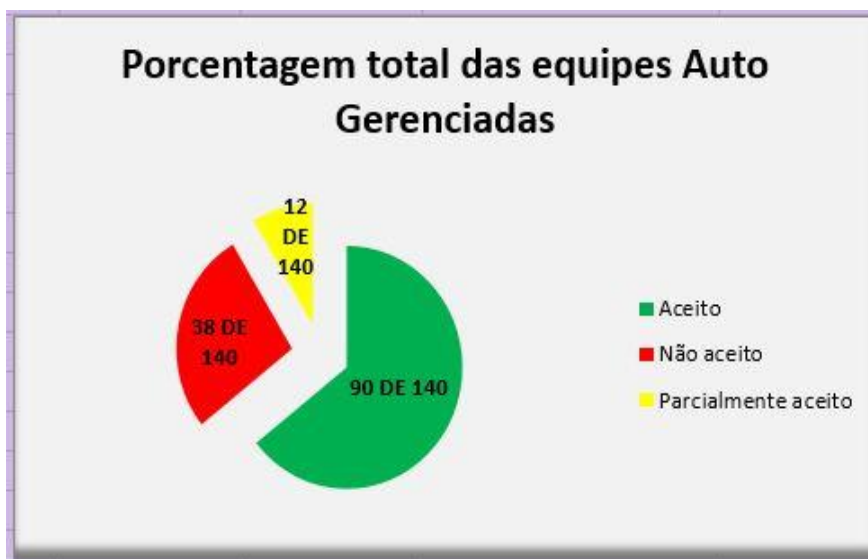


Gráfico 1. Quantitativo dos Resultados

Cargo	Aceito	Não aceito	Parcialmente aceito
Equipe 1 - Analista	11	1	2
Equipe 2 - Desenvolvedor	10	3	1
Equipe 3 - Analista	9	5	0
Equipe 4 - Desenvolvedor	12	1	1
Equipe 5 - Analista	8	4	2
Equipe 6 - Analista	9	4	1
Equipe 7 - Analista	9	4	1
Equipe 8 - Gerente	8	5	1
Equipe 9 - Desenvolvedor	5	8	1
Equipe 10 - Analista	9	3	2
TOTAL	90	38	12

Tabela 2. Resultado Questões por Equipe

CONCLUSÃO

A presente pesquisa foi realizada através da seguinte questão: Equipes Auto Gerenciadas Exercem realmente o papel deste modelo?

Supôs-se que as equipes “auto gerenciadas” avaliadas através da pesquisa não obtiveram todos os requisitos baseados em nossa teoria estudada e explanada aqui em questão, pois em muitos casos identificamos a falta de conhecimento teórico, até mesmo da parte da Organização, que, provavelmente não procura identificar de forma mais prática de passar este modelo.

Uma vez o modelo 100% implantado de forma correta, sabemos que os custos e esforços da empresa seriam reduzidos, e de certa forma os funcionários trabalhariam se sentindo melhor, identificado em muitos casos analisados no cotidiano.

O que também identificamos é que a maior dificuldade dessas organizações é deixar as metodologias antigas para trás, onde a figura de um Líder é indispensável para informar e parametrizar todas as atividades do processo a serem realizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COHEN, Susan G. A nova organização por equipes e o trabalho de equipe. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BECKER, Grace V. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. 2002, Salvador.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, A. C. C., FLEURY, M.T. L., Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995

SILVA, José Roberto G.; VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.3, p. 10-21, Jul./Set. 2003.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALERNO, M.S. Projeto de Organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

AGOSTINHO, Márcia Esteves. Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I. Estratégia Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.