

FELIPE DE FARIA MONACO

**CRIATIVIDADE NO CONTEXTO DAS EQUIPES DE TRABALHO:
uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de
controle da qualidade na Ambev – Filial/S.C.**

**FLORIANÓPOLIS
2001**

**CRIATIVIDADE NO CONTEXTO DAS EQUIPES DE TRABALHO:
uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade
na Ambev – Filial/S.C.**

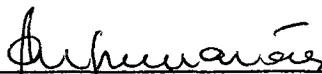
FELIPE DE FARIA MONACO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção de título de mestre em administração, e aprovada na sua forma final pelo programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 12/11/2001.



Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Programa

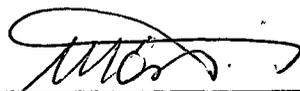
Banca Examinadora:



Valeska Nallas Guimarães, Dr.^a
Orientadora



Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr.^a
Membro da Banca



Maria Ester Menegasso, Dr.^a
Membro da Banca



Maria Terezinha Angeloni, Dr.^a
Suplente

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão deste trabalho, importa agradecer às seguintes pessoas e instituições, as quais sou imensamente grato, e cuja colaboração foi extremamente importante para a execução desta pesquisa:

- A CAPES (Conselho de Aperfeiçoamento em Pesquisa no Ensino Superior), pelo auxílio financeiro à pesquisa;
- A Valeska Nahas Guimarães, pelo apoio, incentivo, amizade e pelo exaustivo e competente trabalho de revisão ao longo de todo o processo de orientação dessa pesquisa;
- Aos colegas do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho NINEIT/CAD/UFSC pela solidariedade, apoio e ajuda nos momentos de dificuldade;
- A todos os professores do Curso de Pós-Graduação em Administração, que de alguma forma contribuíram com informações e conhecimento para realização deste trabalho;
- Aos funcionários do Curso de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Ciências da Administração, pelo apoio administrativo;
- A Companhia de Bebidas das Américas (Ambev), local onde foi realizado o estudo de campo desta pesquisa, e especialmente ao Gerente Fabril que abriu as portas da Filial/S.C para realização do trabalho;
- Ao Coordenador de Gente e Qualidade da Ambev – Filial/S.C, que muito contribuiu e auxiliou meu trabalho, e especialmente ao Supervisor da Célula de Gestão Autônoma Filtração pelo contato na empresa;
- A todos os funcionários da Ambev – Filial/S.C pela amizade e indispensável participação nesta pesquisa;
- Aos meus familiares mais próximos, pela compreensão e apoio incondicionais em todos os momentos desta pesquisa, e especialmente a minha mãe que me orientou e incentivou muito em todos os momentos desta longa e exaustiva caminhada;
- A todos que de alguma forma contribuíram para a elaboração e conclusão deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE SIGLAS.....	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO.....	I
1.1 Contextualização do tema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivos gerais e específicos.....	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificativa teórico-empírica.....	6
1.4 Estrutura da dissertação.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	9
2.1 O trabalho e o modo de produção capitalista.....	9
2.2 As teorias administrativas e as formas de organização do trabalho.....	15
2.2.1 A Teoria Clássica de Administração.....	18
2.2.2 A Escola de Relações Humanas e o Enfoque Comportamental	23
2.2.3 A Corrente Sócio-Técnica	28
2.2.4 O Toyotismo e o processo de reestruturação industrial e produtiva.....	31
2.3 Mudanças no ambiente organizacional e as organizações no futuro	40
2.4 Recuperando algumas dimensões da antropologia dos grupos sociais	49
2.4.1 Os grupos de trabalho e o trabalho em grupo.....	54
2.4.2 Conceitos e características do trabalho em grupo.....	56
2.4.3 As diferenças entre grupos e equipes	60
2.4.4 A dialética dos grupos.....	63
2.4.5 Principais problemas e dificuldades no trabalho em grupo.....	65
2.4.6 A importância do trabalho em equipe para a efetividade organizacional	67
2.4.7 Em busca de uma tipologia das equipes.....	74

2.5 A criatividade no âmbito das organizações	78
2.5.1 Caracterizando a descoberta: a genialidade dos normais.....	79
2.5.2 Pressupostos básicos sobre criatividade: conceitos e dimensões	81
2.5.3 As diferentes abordagens sobre criatividade.....	86
2.5.4 Modelos de criatividade.....	90
2.5.5 Avaliação crítica das abordagens e modelos sobre criatividade	94
2.6 A criatividade na esfera do trabalho em grupo nas organizações	96
3 PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO E CONDUÇÃO DA PESQUISA	100
3.1 Caracterização do tipo de estudo e proposta de condução teórico-empírica.....	101
3.2 Questões Norteadoras de Pesquisa e Categorias Analíticas	103
3.3 Perspectiva e Procedimento Metodológico	105
3.4 Métodos e Técnicas de Pesquisa: tipo e coleta dos dados.....	105
3.5 Tratamento, análise e interpretação dos dados	112
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	113
4.1 Caracterizando a organização: o processo de criação da Ambev	113
4.2 Ambev - Filial/S.C: a unidade objeto de estudo	116
4.3 Características marcantes da organização	119
4.4 Interpretação de trabalho em equipe	124
4.5 Evolução do trabalho em equipe na Ambev – Filial/S.C.....	128
4.6 A implantação da gestão autônoma: dos círculos para as células.....	132
4.7 O conceito de círculo de gestão autônoma	137
4.8 Os círculos de controle da qualidade.....	155
4.9 A expressão da criatividade nos grupos: a interpretação dos entrevistados.....	167
5 CONCLUSÕES	179
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	189
ANEXOS	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de Desenvolvimento da Criatividade Individual.....	91
Figura 02 – Estrutura Componencial de Criatividade.....	92
Figura 03 – Modelo de Desenvolvimento da Criatividade Organizacional	93
Figura 04 - Estrutura do Círculo de Manutenção Autônoma	131
Figura 05 - Círculos de Gestão Autônoma da FSC em 2001	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Comparativo em diferentes tipos de equipes.....	75
Quadro 02 – Categorias de Análise do Estudo	104
Quadro 03 – Diferenças entre CCQ e CGA na Ambev	135
Quadro 04 - Matriz de Priorização de Consenso	158
Quadro 05 – Instrumentos de Controle dos Círculos de Controle da Qualidade.....	158
Quadro 06 - Itens de Verificação dos Grupos de CCQ na Filial/S.C	160
Quadro 07 – Comparação das características entre CCQ e CGA na Ambev - FSC.....	167

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Distribuição dos funcionários por sexo.....	106
Tabela 02 – Distribuição dos funcionários por nível de escolaridade na Filial/S.C.....	106
Tabela 03 – Distribuição dos funcionários por idade na Filial/S.C.....	106
Tabela 04 – Distribuição dos funcionários por tempo de empresa na Filial/S.C	107
Tabela 05 – Células de Gestão Autônoma da Ambev – Filial/S.C. em 2001.....	108
Tabela 06 – Círculos de Controle da Qualidade da Ambev - Filial/S.C em 2001.....	109
Tabela 07 – Evolução dos Resultados Gerais da Ambev.....	116

LISTA DE SIGLAS

- NFOT – Novas Formas de Organização do Trabalho
- NFGOT – Novas Formas de Organização e Gestão do Trabalho
- AST – Abordagem Sócio-Técnica
- CGA – Círculo de Gestão Autônoma ou Célula de Gestão Autônoma
- CCQ – Círculo de Controle da Qualidade
- AMBEV – Companhia de Bebidas das Américas
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
- NINEIT – Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e Trabalho
- CNC – Comando Numérico Computadorizado
- CLP's – Controladores Lógicos Programáveis
- CAD – Computer Aided Design
- CAM – Computer Aided Manufacturing
- SEAE – Secretaria Especial de Acompanhamento Econômico
- SDE – Secretaria de Direito Econômico
- CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
- FSC – Filial Santa Catarina
- PDCA – *Plan, Do, Check, Action*
- PQA – Programa de Qualificação do Administrativo
- TPM – Manutenção Produtiva Total
- PM- Prevenção de Manutenção
- MC – Manutenção Corretiva
- MP – Manutenção Preventiva
- TMF – Tempo médio entre falha
- TMR – Tempo médio de reparo
- CBZ – Custo Base Zero
- TQC – *Total Quality Control*
- PQT – Programa de Qualidade Total
- MASP – Método de Análise e Solução de Problemas
- PEF – Programa de Excelência Fabril
- BIS – Banco de Idéias e Soluções

RESUMO

A presente pesquisa aborda mudanças no mundo do trabalho e tem como objetivo estudar a expressão da criatividade das pessoas no contexto dos pequenos grupos numa grande empresa do setor de bebidas localizada em Santa Catarina. Especificamente, investiga a configuração desses grupos na empresa objeto de estudo, descreve a organização do trabalho nestas equipes, analisa a interpretação de gerentes e trabalhadores sobre a organização do trabalho, bem como a relação que estes estabelecem com a expressão da criatividade das pessoas. Por último, identifica as características mais representativas e marcantes da organização e analisa comparativamente, nos grupos encontrados, as principais limitações à expressão da criatividade. Entende-se que a pesquisa é relevante, pois percebe-se que na literatura brasileira existem poucas pesquisas sobre tecnologia e organização do trabalho em grupo, bem como uma carência de estudos na literatura organizacional sobre criatividade nas organizações. Como pesquisa teórico-empírica, sua abordagem é predominantemente qualitativa e o procedimento metodológico é o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada em fontes primárias e secundárias e a análise dos mesmos recebeu um tratamento qualitativo, através da análise de conteúdo e triangulação dos dados. Os resultados indicam que o desenho organizacional está configurado com 21 círculos de gestão autônoma (CGA) e 18 círculos de controle da qualidade (CCQ). Os círculos de gestão autônoma são responsáveis pelas metas e objetivos organizacionais, enquanto os círculos de controle da qualidade pela geração de idéias e melhores práticas. Em relação à criatividade, constatou-se que os CGA's não são o espaço mais propício ao seu desenvolvimento. Por outro lado, os CCQ's pela característica própria, constituem-se num instrumento mais propício a geração de idéias e inovação na organização. Para finalizar, entende-se que as mudanças no ambiente organizacional decorrentes dos processos de reestruturação industrial e produtiva tem causado profundos impactos nas formas de gestão e organização do trabalho, fazendo com que a configuração em pequenos grupos torne-se extremamente importante num ambiente em que a criatividade evidencia-se como um estratégia de fundamental importância para inovação nas organizações.

Palavras-chave: criatividade e inovação; grupos de trabalho; mudança organizacional.

ABSTRACT

This research is about recent organizational and work changes in the business world. A very fast changing business environment, with more and significant changes in work organization demands companies' creativity and adaptation capacity, as verified in innovation companies. In the present research the main goal is to study the aspects and implications related to people's creativity expression owing to work organization in small groups. Specifically, this research exams small group configuration, describing how work is organized and functioning in those groups. The main idea is to analyze the workers interpretation about work configuration and organization and the relationship between people's creativity expression, by looking for common points of view and disagreement. This is a relevant research because there isn't many studies in the Brazilian literature about small group organization and new technologies as well about organization creativity in small work groups. This is a qualitative study based on a theoretic-empirical research. A case study was conducted in a large beverage company of Santa Catarina State aiming to compare the limitations in people's creativity expression in different types of small groups. It is important to say that in this study small groups are understood as a very helpful way for organization innovation, problem solving and to improve organizations process. The people's creativity should be seen as a survival strategy in a competitive world. The results achieved emphasize that one of the biggest challenges of the new managerial reality is how to bring out the best employee's creativity. In my concept that could be achieved by bring more democracy and autonomy to the work place providing worker's participation on decision making as a way to improve organization results and people life condition at work. There were found 21 self-management circles and 18 quality control circles in the organization. The self management circles are responsible to achieve the organizational main goals and the quality control circles to bring best practices and new ideas. The result shows that quality control circles are powerful than the self management circles as a space to develop people creativity and organizational innovation. To finish it is relevant to stress that the changes in the business environment on account of productive and industrial restructuring process has caused deep shock in the work shape, organization and management. That makes the small work group very important to company's creativity and a fundamental strategy to the future organizations.

Key words: creativity and innovation; work groups; organizational changes.

1 INTRODUÇÃO

Para introduzir o tema deste trabalho, apresenta-se, neste tópico, a contextualização das reflexões acerca do ambiente no qual foi realizado este estudo, destacando-se os objetivos e as justificativas teórica e prática para a realização da pesquisa. Além disso, finaliza-se esta parte com uma breve descrição da estrutura da dissertação.

1.1 Contextualização do tema de pesquisa

Nas últimas décadas o mundo tem presenciado mudanças profundas nas relações econômicas, políticas, culturais e éticas. “Todos nós pudemos testemunhar as rápidas mudanças ocorridas nas fronteiras e identidades dos países. Estamos numa era em que as mudanças em ritmo acelerado integram o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas” (Galbraith e Lawler, 1995, p. xix).

A tecnologia da informação, a globalização de mercado, a formação de blocos econômicos e as crises internacionais têm imposto novas condições às organizações, reconfigurando o mundo do trabalho, causando profundos impactos no mundo dos negócios e na própria vida humana em sociedade.

Essa sociedade é caracterizada por Drucker (1995), como a sociedade de organizações, em que existe uma grande interdependência entre diferentes tipos de instituições, cada uma com seus objetivos específicos, mas ao mesmo tempo, para que cada organização atinja os seus objetivos é importante manter algum tipo de relacionamento com todas as outras. Nessa sociedade, de um modo geral, os valores das pessoas são ditados pela lógica de mercado. Contudo, essa lógica faz surgir tensões e problemas, que na realidade podem ser percebidos pelas altas taxas de desemprego, pelo aumento da violência urbana, pela crescente alienação no trabalho, e, principalmente, pelas acentuadas desigualdades sociais entre ricos e pobres.

Neste contexto, marcado por um cenário de competição global, surgem os conflitos que envolvem a sociedade de organizações. Estas tensões se estabelecem: 1) no relacionamento entre o indivíduo e a organização e nas responsabilidades de um perante o outro; 2) na necessidade de autonomia das organizações e na crescente pressão por organizações

socialmente responsáveis; 3) na tensão entre pessoas com conhecimentos especializados e na necessidade da organização para que estes trabalhem em equipe¹ (Drucker, 1995).

Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, “mergulhados” nesses dilemas, os esforços empresariais para alcançar competitividade acompanham a introdução de novas tecnologias gerenciais, que procuram libertar as organizações de práticas obsoletas do passado e engajá-las na nova lógica capitalista. Em consequência, devido às grandes distorções que surgem com a economia globalizada, um dos maiores desafios, num contexto de reestruturação produtiva, tem sido encontrar o equilíbrio entre a introdução de inovações na gestão do trabalho e à adaptação das pessoas às novas práticas organizacionais.

Neste cenário, organizações brasileiras e de todo o mundo estão buscando cada vez mais flexibilidade, velocidade nas ações, criatividade, inovação e excelência nos produtos e na prestação de serviços. Em meio a isso, num período de extrema instabilidade e crise, diversas empresas vêm buscando adequar seus modelos administrativos à atual conjuntura do mundo contemporâneo, via introdução de inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, sem contudo preocuparem-se com aspectos de adequação cultural a essas tecnologias, muito menos com a introdução democrática e negociada entre os diversos atores envolvidos.

Uma alternativa que vem sendo cada vez mais utilizada é a introdução de novas formas de organização do trabalho (NFOT), com destaque para o trabalho em grupos autônomos e grupos de melhorias, pois estes tornam-se particularmente importantes para as empresas, num contexto em que a mudança é freqüente e a evolução do processo é rápida. Entretanto, apesar das vantagens, tais como o fator motivacional dos trabalhadores, a capacidade de inovação e a possibilidade de proporcionar respostas rápidas para a resolução de problemas, o trabalho em grupo pode se mostrar ineficiente como um agente de mudança e inovação nas organizações, caso encontre entraves na cultura e na estrutura de poder das organizações.

Por isso, é importante prestar atenção na resistência à mudança, que se manifesta principalmente através do trabalho de ‘faz de conta’, nas rotinas defensivas, nos jogos políticos, nas relações de poder e nas práticas educacionais e organizacionais consolidadas,

¹ A reestruturação produtiva que vem ocorrendo ao longo das décadas de 80 e 90, fez com que o trabalho em grupo entrasse em pauta novamente. A referência ao termo “trabalho em grupo” aparece em diversos estudos, ainda que recebam diferentes significados. As referências a ‘grupo’ ou ‘equipe’ podem ser encontradas nos mais variados tipos de literatura, pois de uma certa forma, o tema está na moda. Apesar do termo não ter um significado único em virtude das diferentes práticas organizacionais, que deixam margem a muitas configurações, neste momento, cabe registrar que estaremos usando o termo ‘trabalho em grupo’ de uma forma genérica, podendo significar equipe ou time. Contudo, posteriormente, elaborar-se-á uma tipologia de equipes para que não sejam cometidas incoerências metodológicas e para melhor delimitar o objeto de análise e discussão deste estudo (cf. Salerno, 1999).

que dificultam a expressão da criatividade das pessoas e a implementação das idéias desenvolvidas pelos grupos (Argyris, 1992).

No que se refere à Teoria Administrativa, entende-se que esta não privilegia com devida importância a análise de novas formas de gestão e organização do trabalho (NFGOT), à exceção da Abordagem Sócio-Técnica (AST), que já nos anos 50 sugeria que por meio da harmonização dos interesses organizacionais e dos interesses individuais, poder-se-ia reduzir o antagonismo que acompanha as relações entre capital e trabalho. Na AST procura-se valorizar o ser humano como profissional e como pessoa capaz de expor idéias e participar das decisões, sem deixar de considerar a relevância de otimizar o sub-sistema técnico.

Em se tratando do trabalho em grupo, a AST torna-se importante, pois tem como característica o princípio da otimização conjunta, enfatizando a interrelação entre os sub-sistemas social e técnico, bem como as relações entre o meio ambiente e a organização como um todo. No contexto do trabalho em grupo, relevante nesta pesquisa, destaca-se também que as pessoas controlam suas próprias atividades e mantém certo grau de autonomia para realização de suas tarefas. Além disso, esta abordagem descarta a idéia de determinismo tecnológico, ou seja, a organização possui escolhas quanto à adoção da tecnologia e das formas de organização do trabalho (Garcia, 1980; Guimarães, 1994).

Uma outra estratégia de trabalho em grupo muito utilizada no atual contexto pelas organizações é aquela advinda do modelo toyotista de produção, caracterizada pelos grupos de melhorias. Neste trabalho, aborda-se os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), que constituem-se numa técnica implementada no Japão no início da década de 1960 pela necessidade de melhorar a imagem da qualidade dos produtos japoneses.

Para isso, foram implementados os CCQ's, que são compostos por pequenos grupos de trabalhadores que participam dos mesmos para melhorar suas condições e ambiente de trabalho (Cleland e Kerzner, 1986). Estes grupos são formados com o objetivo de encontrar soluções para os problemas organizacionais, a melhoria do ambiente de trabalho e a elevação do moral dos empregados através da participação dos mesmos no processo de geração de idéias. Apesar de desempenharem importante papel no processo de melhoria organizacional, muitas vezes ainda constituem-se somente numa forma de 'envolvimento manipulatório' dos empregados, ao invés de constituírem-se num verdadeiro instrumento para democratizar as relações de trabalho (Guimarães, 1995; Leite, 1994).

As organizações, inseridas num ambiente extremamente complexo e hipercompetitivo, que requer inovação e criatividade, bem como pessoas envolvidas e comprometidas com o trabalho, faz-se importante refletir sobre a introdução de novas formas de organização e gestão

do trabalho. Entretanto, para alcançar o envolvimento, o comprometimento e expandir a criatividade das pessoas no ambiente organizacional, é fundamental que a política da empresa esteja voltada não somente para a valorização do subsistema técnico, mas principalmente para o sub-sistema social, onde se integram as pessoas, as inovações tecnológicas e sócio-organizacionais.

Em face do problema, Neves (1998) apresenta algumas dúvidas que também são relevantes para este trabalho. Assim, apoiada na autora, esta pesquisa apresenta as seguintes questões: até que ponto as estratégias desenvolvidas pelas organizações têm obtido sucesso no sentido de conseguir o máximo de envolvimento e consentimento numa convergência entre interesses da empresa e dos trabalhadores? Até que ponto as novas políticas participativas, o trabalho em equipe, o incentivo à autonomia e a criatividade democratizaram as relações de trabalho, substituindo o autoritarismo e controle do modelo taylorista-fordista?

Além disso, será que o trabalho em equipe torna-se importante para gerar flexibilidade e inovação nas organizações? As equipes são organizadas com o intuito de desenvolver a expressão da criatividade no trabalho ou somente para amortecer conflitos? As equipes são utilizadas como uma estratégia gerencial para controlar o processo de trabalho através de autonomia relativa concedida ao trabalhador ou realmente constituem-se em agentes de mudança organizacional?

Diante destas indagações, que remetem constantemente à complexificação crescente do mundo do trabalho e das relações sociais – econômicas, políticas, culturais e éticas – esta pesquisa procura centrar seu estudo na expressão da criatividade das pessoas no contexto dos pequenos grupos de trabalho, principalmente no que se refere aos círculos de gestão autônoma (CGA) e círculos de controle da qualidade (CCQ). Para tanto, apresenta, a seguir, os objetivos do trabalho, bem como a justificativa teórico-empírica do estudo. Posteriormente, o referencial teórico que serviu de base para o estudo, as principais proposições metodológicas da pesquisa, seguida pela análise e interpretação dos dados, e finalmente, algumas considerações finais.

1.2 Objetivos gerais e específicos

1.2.1 Objetivo Geral

Em termos gerais, esta pesquisa pretende estudar a expressão da criatividade das pessoas no contexto das Células de Gestão Autônoma (CGA) e Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) na Ambev – Filial/S.C.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Investigar a configuração e descrever a organização do trabalho nas Células de Gestão Autônoma e Círculos de Controle da Qualidade na empresa objeto de estudo;
- 2) Analisar a interpretação de gerentes e trabalhadores sobre a organização do trabalho e a relação que estes estabelecem com a expressão da criatividade das pessoas nas equipes pesquisadas;
- 3) Analisar comparativamente, nas Células de Gestão Autônoma e nos Círculos de Controle da Qualidade, as principais limitações à expressão da criatividade das pessoas na organização objeto de estudo;
- 4) Identificar as características mais marcantes e representativas da organização que podem exercer influência sobre a expressão da criatividade das pessoas nas equipes estudadas.

1.3 Justificativa teórico-empírica

A escolha do assunto surgiu a partir da constatação de que na literatura especializada em administração existe uma carência de estudos que privilegiem a relação entre Novas Formas de Organização do Trabalho (N.F.O.T.) e criatividade. Desta forma, permanece insuficiente esclarecida a relação entre as N.F.O.T., entre as quais o trabalho em equipes autônomas e os círculos de qualidade, e a expressão da criatividade das pessoas, pois são raras as pesquisas que tratam da criatividade no âmbito das equipes. Como destaca Wechsler (1998, p. 181), “raros são os estudos brasileiros na área de criatividade nas empresas, pois a maioria dos estudos limitam-se ao ambiente escolar”.

A opção pelo tema de pesquisa justifica-se então, na consideração de que o estudo em questão é essencial. Como tal, constata a existência de um número reduzido de estudos que adotam uma abordagem qualitativa em profundidade sobre o assunto (Fleury et. al, 1996), numa perspectiva de análise crítica das organizações, conforme caracterizado por Chanlat (1989) e Thiollent (1987).

Com base nessas considerações, o estudo procura compatibilizar, efetivamente, questões sobre novas formas de organização do trabalho e aspectos que podem exercer influência na expressão da criatividade das pessoas no contexto dos pequenos grupos de trabalho. Assim, do ponto de vista teórico, o tema é relevante porque a falta de estudos sobre inovação nas equipes oferece aos pesquisadores a oportunidade de trabalhar num campo aberto em que existem diversas direções para a realização de pesquisas (King e Anderson, 1990).

Do ponto de vista empírico, é possível constatar que os grupos são mecanismos potentes para processar informações, resolver problemas e assegurar o comprometimento com as decisões. Eles também podem aumentar a motivação e auto-estima dos membros, desde que seja dada a oportunidade para as pessoas expressarem sua individualidade e exercitarem sua criatividade. Por outro lado, em muitas organizações, admite-se que os grupos, muito freqüentemente, não desempenham essas funções. Preferivelmente do que abandonar esta área de estudo, é importante insistir seriamente nesta linha de pesquisa para superar essas dificuldades (Hoffman, 1990).

Cabe enfatizar que, apesar da importância do desempenho dos grupos no processo de inovação organizacional, a literatura corrente não contempla suas principais funções, pois os estudos sobre inovações nos grupos têm recebido menos atenção do que aqueles que abordam os níveis individual e organizacional (King e Anderson, 1990). Além disso, há muito tempo o

estudo dos pequenos grupos tem sido uma das principais áreas de pesquisa em sociologia e psicologia social, campo em que existe abundância de pesquisas. Entretanto, na área organizacional ainda existe um amplo campo de estudo que se abre aos pesquisadores interessados na temática (Shepherd, 1969; Salerno, 1999).

Considerando que as inovações representam o resultado objetivo da criatividade, reafirma-se que o tema é de grande relevância, pois trata de um assunto em evidência, com ampla repercussão, tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional, podendo trazer valiosas contribuições sobre a relação entre NFGOT e criatividade nas organizações.

Por conseguinte, o enfoque proposto neste estudo ganha importância, pois num ambiente organizacional complexo, as evidências sobre a difusão dos arranjos em grupo são fortes. Isto deve-se ao fato dos pequenos grupos mostrarem-se extremamente flexíveis, úteis e eficientes para a resolução de problemas que afligem os mais variados tipos de organizações. No Brasil, entretanto, não há uma grande variedade de pesquisas, tanto qualitativas quanto quantitativas, sistemáticas e confiáveis, independentes ou oficiais, sobre tecnologia e organização do trabalho em grupo (Salerno, 1999).

Além disso, num contexto de reestruturação industrial e competitividade acirrada, é grande o interesse das organizações em temas tais como trabalho em grupo, criatividade e inovação. O valor desta pesquisa constitui-se, portanto, na possibilidade de trazer contribuições a respeito dos problemas que afligem as organizações, pois o assunto é importante, e está diretamente relacionado com questões que envolvem inovação e mudança nas práticas organizacionais. Como salientam West e Farr (1990, p. 12), “o estudo da inovação apresenta uma visão otimista do envolvimento das pessoas no contexto social e organizacional, e promete avançar nossa compreensão de como ele pode ser efetivo em transformar e modelar as organizações”.

Diante do exposto, pode-se justificar a iniciativa deste estudo, já que busca estudar mudanças nos padrões de gestão e nas formas de organização do trabalho. Neste sentido, conforme pesquisas em diferentes setores industriais e de serviços desenvolvidas pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho da UFSC (Nineit, 1998; 1999; 2000), entende-se que os estudos existentes sobre o assunto ainda apresentam conclusões muito controversas e, muitas vezes, até mesmo antagônicas.

Por outro lado, entende-se que as teorias organizacionais existentes não respondem plenamente às questões suscitadas no presente trabalho, o que justifica a contribuição deste estudo, pois com ele pretende-se contribuir para a reflexão a respeito da organização do

trabalho em pequenos grupos, no sentido de facilitar o desenvolvimento do potencial criativo dos trabalhadores e efetivar cada vez mais melhorias tanto para as organizações quanto para a qualidade de vida das pessoas.

Enfim, a partir do entendimento das atividades e organização do trabalho em pequenos grupos, busca-se compreender suas possíveis configurações, identificar aspectos da cultura organizacional que podem exercer influência sobre ele e quais as possibilidades e limitações à expressão da criatividade na Ambev – Filial/S.C.

1.4 Estrutura da dissertação

Tendo em vista o problema de pesquisa, os objetivos e os conceitos básicos que fundamentam o presente estudo, apresenta-se a seguir os principais tópicos deste trabalho, cuja composição está organizada em seis capítulos.

Assim, para cumprir os objetivos propostos nesta dissertação e responder à questão de pesquisa, organizou-se este trabalho apresentando, inicialmente, o tema de pesquisa, a definição de objetivos, bem como as justificativas teórica e prática para a realização do estudo. Na seqüência da exposição, o segundo capítulo aborda o embasamento teórico-empírico do estudo e o terceiro contém a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Nele são apresentados o tipo de pesquisa realizada, sua abordagem e perspectiva. Apresenta-se também o procedimento metodológico utilizado, bem como os critérios para escolha dos participantes e a descrição do perfil dos funcionários da Ambev – Filial/S.C. que participaram do estudo. Por fim, descreve-se as formas de coleta dos dados, bem como os métodos de análise e interpretação dos mesmos.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise e interpretação dos dados. Inicia-se pela caracterização da organização objeto de estudo, descrevendo um pouco da sua história, estrutura e atividades administrativas. A seguir apresenta-se a evolução do trabalho em grupo na organização, bem como os aspectos relacionados a criatividade.

Para finalizar, no quinto capítulo são apresentadas as últimas considerações do trabalho, e, na seqüência, as referências bibliográficas que deram sustentação teórica ao mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

A introdução cada vez mais acentuada de novas tecnologias no ambiente de trabalho, faz com que nossa sociedade e o ambiente organizacional passem por transformações nos seus padrões culturais. Essas transformações afetam as relações de trabalho e poder nas organizações que precisam se reestruturar para adaptarem-se a uma nova realidade, onde não existem fronteiras e a competitividade pode ser acirrada e desleal.

Isto faz com que as organizações sintam a necessidade de buscar novas estratégias de sobrevivência, modificando as relações de trabalho e os padrões de gerenciamento através da adoção de novos desenhos organizacionais, sem contudo apresentar uma ruptura total com o modo de gestão taylorista (Chanlat, 1995) e o modelo burocrático tradicional (Dellagnelo, 2000).

Um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral com as 500 maiores empresas brasileiras em 1997, com uma amostra de 146 empresas, mostrou que 90,4% haviam realizado processos de *downsizing* e 85,6% o gerenciamento da qualidade total (Revista Exame, 2000). Em meio à utilização dessas estratégias, observa-se também que o trabalho em pequenos grupos tem se constituído numa prática que vem sendo cada vez mais adotada pelas organizações como uma maneira de reduzir a “burocracia” e facilitar a resolução de problemas, bem como numa saída para aumentar a flexibilidade, criatividade e inovação.

Diante do problema, muitos questionamento irão surgir ao longo deste estudo. Contudo, primeiramente, faz-se importante destacar algumas considerações sobre o trabalho e seu papel na vida do homem no contexto de produção capitalista.

2.1 O trabalho e o modo de produção capitalista

O homem, para suprir suas necessidades e alcançar seus objetivos, sempre se organizou em grupos para facilitar seu trabalho. Conforme Braverman (1987, p. 49), “a espécie humana partilha com as demais a atividade de atuar sobre a natureza de modo a transformá-la para melhor satisfazer suas necessidades”. Ao longo do tempo, a composição e a estruturação das pessoas em grupos, com o objetivo principal de transformar os bens naturais para satisfação das suas necessidades, tornou-se cada vez mais complexa.

Os modos de organização do trabalho representam um marco de referência na vida do homem e, apesar de ser extremamente importante, “etimologicamente, o termo trabalho está relacionado com uma forma de tortura, o ‘tripalium’, que era um espécie de cepo consistente

em três madeiras cruzadas ao qual se sujeitavam o réu (Corominas, 1967, p. 577). Deste modo, trabalhar, em sua origem, é sinônimo de sofrer, esforçar-se dolorosamente, e todavia conserva esse sentido (Martin-Baró, 1983).

Entretanto, “se na essência do trabalho está o esforço, físico ou intelectual, não é necessariamente parte sua o caráter de dor e de sofrimento. Desvincular o trabalho deste selo pejorativo é precisamente uma das principais causas da humanização” (*ibid.*, 1983, p. 184).

No entendimento do mesmo autor

“o trabalho constitui a atividade humana primordial e o marco de referência crucial que define o sentido da existência dos seres humanos. (...) As sociedades organizam-se em função do trabalho e as pessoas estruturam sua vida em etapas e tempos de trabalho. O trabalho constitui-se assim no principal contexto modelador dos seres humanos, a principal raiz de seu ser e do seu fazer” (*ibid.*, 1983, p. 183).

Na concepção de Harman e Hormann (1997), o trabalho junto com a educação, têm desempenhado quatro funções ao longo da história: promover o aprendizado e o desenvolvimento do cidadão, proporcionar ao indivíduo um papel social nas atividades significativas da sociedade, produzir bens e serviços necessários e desejados pela sociedade e distribuir a renda total da sociedade de uma maneira que a comunidade em geral considere equitativa.

Pelo fato do trabalho ser considerado um elo fundamental na existência do ser humano, desempenhar uma função de aprendizado e proporcionar um papel social ao indivíduo, torna-se importante registrar o seu significado. Martin-Baró (1983, p. 184) destaca que, “do ponto de vista social, o trabalho é a atividade mais importante na organização da vida humana”, pois a vida dos indivíduos articula-se ao redor do trabalho. O indivíduo dedica grande parte de sua vida preparando-se para o trabalho ou trabalhando.

Como destaca Prado (1998), descontando as horas de descanso, uma pessoa passa aproximadamente 80% da sua vida trabalhando ou envolvido em atividades relativas ao trabalho. Dos 20% restantes, pelo menos 15% são gastos em atividades de mera sobrevivência, o que inclui tudo que mantém uma pessoa apta a trabalhar. Assim, percebe-se que uma pessoa dedica muito tempo para formar-se em alguma especialização ou mesmo buscando a atualização de seus conhecimentos para manter a sua empregabilidade, entendida como a capacidade de uma pessoa gerar trabalho.

Desta maneira, partindo das exigências do trabalho, o indivíduo determina seu lugar de vivência, a organização de seu tempo e a distribuição de suas outras atividades. Portanto, para maioria das pessoas, “o trabalho constitui o núcleo ao redor do qual o indivíduo organiza sua vida pessoal” (Martin-Baró, 1983, p. 184). Além disso, o trabalho constitui-se numa atividade

de fundamental importância, pois é um onde as pessoas vão buscar segurança, independência, oportunidade de ação e escolha, reconhecimento, bem como sentir-se útil e integrante de uma equipe (Colombini, 1998; Medeiros, 1998).

Partindo de uma concepção marxista, o trabalho pode ser definido como

“um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza” (Marx, 1985, p. 149).

Por outro lado, numa visão capitalista, o trabalho não se restringe puramente as atividades de transformação dos recursos naturais para atender as necessidades dos indivíduos. Em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Max Weber (1987), explica que a ação econômica capitalista é aquela que se baseia na expectativa de lucro através da utilização das oportunidade de troca, isto é, nas possibilidades (formalmente) pacíficas de lucro. Para isso, destacam-se dois fatores importantes para a organização racional da empresa capitalista: 1) a separação da empresa da economia familiar e 2) a criação de uma contabilidade racional, ou seja, a separação jurídica dos bens da empresa e do indivíduo.

Weber (1987) ainda destaca três características fundamentais do espírito do capitalismo. A primeira é que tempo é dinheiro, a segunda é que crédito é dinheiro (gera juros) e a terceira diz que o dinheiro é de natureza prolífica (dinheiro gera dinheiro). Desta forma, a ética capitalista assume o ideal de um homem honesto (*honesty is the best policy*), de crédito reconhecido e a idéia do dever de um indivíduo com relação ao aumento do seu capital. Essas virtudes utilitaristas garantem ao homem ganhar dinheiro enquanto puder, e com isso, percebe-se que o desenvolvimento do espírito capitalista está relacionado a idéia de ‘devoção ou vocação’ de ganhar dinheiro. Quem não se adaptar a maneira de vida e as condições de sucesso capitalista não pode ascender socialmente e economicamente.

Numa sociedade capitalista a finalidade da vida profissional é exercer o trabalho a serviço de uma organização racional para o abastecimento de bens materiais à humanidade. Neste sentido, a relação de um homem com sua vocação é dada como uma obrigação de ganhar dinheiro, visto que o sucesso econômico é orientado na exploração de oportunidades políticas e na especulação irracional (*ibid.*, 1987).

Desta forma, percebe-se que na concepção do capitalista, o trabalho é uma forma de explorar a força de trabalho do trabalhador, de maneira a fazer com que este, utilizando um meio de trabalho, transforme o objeto de trabalho em mercadoria. Esta mercadoria produzida

deve servir para satisfazer as necessidades do ser humano, ou seja, através do trabalho o homem transforma a matéria-prima em objetos que adquirem valor de uso.

“O trabalhador trabalha sob o controle do capitalista a quem pertence seu trabalho. O capitalista cuida de que o trabalho se realize em ordem e os meios de produção sejam empregados conforme seus fins, portanto, que não seja desperdiçada matéria-prima e que o instrumento de trabalho seja preservado, isto é, só seja destruído na medida em que seu uso no trabalho o exija” (Marx, 1985, p. 154).

Nessa concepção, “o produto é propriedade do capitalista, e não do produtor direto, do trabalhador” (*ibid.*, 1985, p. 154). O capitalista, detentor do capital, compra (explora) a força de trabalho do trabalhador, de forma a extrair o máximo de produção. Seu objetivo principal é produzir algo que tenha valor de uso e que tenha um valor de troca, isto é, um artigo destinado à venda - uma mercadoria. Neste sentido, o autor destaca que os elementos do processo de trabalho são a atividade orientada a um fim para produzir valores de uso e a apropriação do natural para satisfazer a necessidades humanas.

Mas a intenção do capitalista não é puramente transformar recursos naturais em mercadorias. Na verdade, o que o detentor do capital deseja com a exploração da capacidade de trabalho que ele comprou é “produzir uma mercadoria cujo valor seja mais alto que a soma dos valores das mercadorias exigidas para produzi-la, os meios de produção e a força de trabalho, para as quais adiantou seu bom dinheiro no mercado. Quer produzir não só um valor de uso, mas uma mercadoria, não só valor de uso, mas valor e não só valor, mas também mais-valia” (*ibid.*, 1985, p. 155).

Contudo, apesar da etimologia do termo estar relacionada com sofrimento, e na maioria das vezes representar um modo de exploração da força de trabalho e da capacidade intelectual do ser humano, o trabalho exerce um importante papel não só na organização da vida de um indivíduo, como também representa um importante elo entre os aspectos de natureza econômica e psicológica de uma pessoa, de forma que essa estructure todo o seu ciclo social em função do trabalho. Como salienta Martin-Baró (1983, p. 184), “em última instância, o trabalho é a atividade que mais organiza as relações humanas, estabelecendo as determinações fundamentais para a interação”.

Além disso, “a divisão social do trabalho em relação a propriedade dos meios de produção separa a sociedade em grupos e classes contrapostas, determinando quem pode ser ‘senhor’ e quem tem que ser ‘escravo’, quem manda e quem obedece” (*ibid.*, 1983, p. 184). Um indivíduo, em muitas sociedades, só consegue ascensão social através de empenho no estudo ou de crescimento no trabalho e, por isso, este representa um componente essencial na organização da vida do homem em sociedade.

Partindo de uma visão psicológica, o trabalho constitui a atividade fundamental para o desenvolvimento do ser humano. A pessoa dedica um longo tempo de sua vida a aprender aqueles conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho de um trabalho” (*ibid*, 1983, p. 186). Entretanto, num ambiente em transformação, as pessoas passaram a correr o risco de se qualificarem anos ao longo de sua vida, para chegar ao mercado de trabalho e não encontrarem colocação. Este é um problema dos nossos dias. As organizações estão cada vez mais “enxutas” e, por este motivo não têm capacidade para abrigar a todos.

Assim, a sociedade passa, hoje, por um sério problema, pois o trabalho constitui o principal referencial em que as pessoas adquirem uma perspectiva sobre o que são e o que são os outros ao seu redor. Além disso, como salienta Martin-Baró (1983, p. 186), é através do trabalho que “o indivíduo vai objetivando a satisfação e a insatisfação consigo mesmo, a sua realização ou a sua frustração existencial”.

“No trabalho, o ser humano pode encontrar o veneno principal que dá sentido a sua vida: a pessoa sabe o que está fazendo, sabe a importância do que está realizando e percebe a si mesma frente ao produto do seu fazer. Através do trabalho a pessoa faz-se socialmente significativa, e conhece-se como alguém que contribui com algo valioso para os demais. Porém, se em lugar de assumir o trabalho como expressão e projeção de sua pessoa, o indivíduo tem que se integrar ao trabalho como um elemento instrumental, como parte insignificante e substituível de uma cadeia produtiva, de uma burocracia anônima, desaparece o caráter que dota o trabalho de sentido, transformando-se em fonte de alienação, enquistamento e de desintegração pessoal” (*ibid*, 1983, p. 186).

Como apresentado, o trabalho desempenha um papel crucial na definição da existência de uma pessoa, e também, uma função importante no que uma pessoa pode chegar a ser mediante o que faz, e desta forma, é que resulta tão grave a exploração excessiva do capital sobre o trabalhador, assim como a falta generalizada de trabalho numa determinada sociedade (*ibid*, 1983).

Gorz (1987, p. 86) enfatiza que na sociedade capitalista, “o trabalho não é mais uma atividade própria do trabalhador”. Em qualquer lugar que o trabalho seja executado, este é simplesmente uma atividade submetida ao funcionamento de um aparelho de dominação e que não dá lugar à iniciativa pessoal, inibindo seu potencial criativo. Em consequência, o trabalhador acaba perdendo a identidade, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho que realiza ou com sua função no processo de produção. “Em lugar de ser o modo de inserção do trabalhador na cooperação universal, o trabalho é o modo de sujeição do trabalhador ao aparelho de dominação universal” (*ibid*, p. 90).

Nas sociedades capitalistas, principalmente nos países de primeiro mundo², isso é observável pelos paradoxos. “Os EUA, entre 1973 e 1989, tentaram criar 32 milhões de novos empregos, enquanto surgiram somente 5 milhões em toda a Europa Ocidental, mas isso era, em sua maior parte, trabalho de hambúrguer com salário de hambúrguer” (Handy, 1995, p. 04). Além disso, segundo Rifkin (2001, p. 62), ao nível mundial “cerca de 1 bilhão de pessoas continuam desempregadas ou subempregadas, 850 milhões são subnutridas e centenas de milhões de pessoas não dispõem de suprimento adequado de água potável ou de combustível suficiente para aquecer suas casas”.

Por outro lado, em países emergentes como o Brasil, pode-se perceber os paradoxos através da desigualdade social, principalmente pelo alto número de pobres³ na população, que em 1999 era de 50,1 milhões (Exame, 2000). As altas taxas de desemprego da população economicamente ativa, as condições de trabalho as quais estão sujeitas grande parte da população e os baixos salários pagos aos trabalhadores refletem uma trágica realidade, na qual grande parte da população assume empregos temporários ou subempregos.

Contudo esse quadro não é uma exclusividade brasileira, pois nessa economia globalizada, em meio a todo o aparato tecnológico disponível, “metade da população do mundo acha-se totalmente excluída da economia formal, sendo obrigada a trabalhar na economia informal do escambo e da subsistência” (Rifkin, 2001, p. 62).

Como ressalta Martin-Baró (1983, p. 186),

“o primeiro problema que se defronta grande parte da população é o de encontrar trabalho, e somente em segundo lugar o de desenvolver-se pessoalmente em seu trabalho. E neste sentido, a proposição antes de tudo não é o de realização ou de alienação, mas sim, da simples subsistência: é necessário encontrar trabalho, qualquer trabalho, para poder subsistir. (...) Somente depois, para aqueles que tem trabalho se propõe o problema do sentido do trabalho”.

Em relação à alienação no trabalho, é importante acrescentar que na corrente marxista, o processo de alienação encerra em si o problema fundamental do *ser*, pois faz do homem um *ser-para-outro*. Na opinião de Dantas (1988, p. 35), “este fenômeno teria surgido no processo histórico a partir do momento em que foi institucionalizada a propriedade privada”.

² Handy (1995) apresenta algumas estatísticas interessantes. A primeira reflete a média de horas trabalhadas, indicando que enquanto cada japonês trabalhava em média 2.159 horas em 1989, os alemães trabalhavam somente uma média de 1.546 horas semanais. Outro ponto polêmico pode ser observado na distribuição de renda. Enquanto a renda pessoal nos EUA aumentou cerca de 740 bilhões de dólares entre 1977 e 1989, desse total, quase dois terços foram para o 1% mais rico. Para esse grupo a renda média aumentou cerca de 77%, enquanto a classe média elevou sua renda em somente 4% neste mesmo período. Os números britânicos apontam que durante o período de 1979-1990, os 10% mais pobres viram sua renda cair em torno de 14%, enquanto a renda doméstica aumentou 36%. Além disso, na América, os 10% que ganham mais recebem seis vezes mais do que os 10% pior remunerados e na Alemanha essa razão está em torno de duas vezes.

³ Com rendimento mensal inferior a R\$ 149,00.

Desta forma, pode-se dizer que “o trabalho começa a adquirir uma forma alienante quando produz valor de troca. Esse valor de troca pressupõe a existência de terceiros, com os quais o homem troca aquilo que produziu em excesso ou mesmo de que não necessita de modo algum, mas que os terceiros – *o outro* – necessitam. Já não faz apenas o que quer, mas o que o *outro quer*” (*ibid.*, 1988, p. 36).

Numa economia primitiva de trabalho, pouco evoluída, com alguma divisão do trabalho, baseada na simples economia de troca, mas na qual os produtos do trabalho começam a assumir a forma de *mercadoria*, começa a surgir o que se entende por alienação no trabalho. Nesta perspectiva, pode-se perceber que em todo o processo de trabalho, o homem vai-se transformando numa mercadoria que possui um determinado valor para as outras pessoas, tornando-se alienado de si mesmo. Em se tratando de alienação e trabalho, mais grave ainda se torna este processo alienante do trabalho se analisarmos a problemática da mecanização.

“Com o advento da máquina, o trabalho torna-se duplamente alienante: à máquina e ao dono da máquina. (...) O homem se torna, a partir desse momento, um apêndice da máquina, parte dela, como um parafuso ou uma engrenagem. Não é o homem que produz, é a máquina. O homem limita-se a fazê-la funcionar... A máquina moderna dispensa a inteligência e a consciência humana e o anula como homem. Este se torna uma peça de engrenagem cada vez mais insignificante” (Basbaum, 1977, p. 25).

Num mundo dominado pelas máquinas, que automatizam praticamente todos os locais de trabalho, para muitos trabalhadores tem sobrado apenas algumas poucas funções, mas que, na maioria das vezes, somente o utilizam como uma extensão de uma cadeia produtiva totalmente automatizada. Em meio a isso, é paradoxal e contraditório exigir novas idéias e criatividade dos trabalhadores, quando na verdade, o que se busca dele é tão somente resultados que se ajustem aos interesses organizacionais.

Considerando a discussão a respeito do significado do trabalho, procura-se agora apresentar suas formas de organização, principalmente no que se refere ao ambiente sócio-organizacional.

2.2 As teorias administrativas e as formas de organização do trabalho

Ao longo da história, o homem experimentou diversas formas de organização social para garantir sua sobrevivência e realizar suas atividades. Um dos principais referenciais para o entendimento da relação que se estabelece entre o homem e o seu trabalho é a análise de suas formas de organização. Entretanto, não é possível estabelecer uma direção única, retilínea e contínua do desenvolvimento da humanidade, principalmente porque “sua evolução

e declínio dependem do embate entre uma pluralidade de interesses sociais” (Srouf, 1996, p. 11).

De qualquer maneira, o trabalho sempre foi definido como uma ocupação ou atividade, realizada individualmente ou em grupo, com o objetivo de suprir as necessidades da sociedade. Em relação ao trabalho, de acordo com Srouf (1996, p. 11), pode-se dizer “que a primeira grande aceleração da história ocorreu no sudoeste da Ásia e nas regiões ao redor do mar Mediterrâneo, entre 8.000 e 5.000 anos antes da era cristã”.

Para Wolf (1976, p. 26),

“o cultivo agrário e a domesticação de animais parecem ter existido no Sudoeste da Ásia por volta de 9000 a.C., sendo provável que vilas agrícolas sedentárias se tenham estabelecido em 6000 a.C. De modo semelhante, descobertas no Nordeste do México indicam que se iniciaram por volta de 7000 a.C. experiências na produção de alimentos, tornado-se um cultivo pleno e firmemente estabelecido em torno de 1500 a.C.”.

A Revolução Neolítica ou nova idade da pedra, em que armas e utensílios eram obtidos a partir do polimento das pedras, possibilitaram aos povos primitivos uma menor dependência da caça, pesca e coleta de alimentos como meios de vida. Para isso, as sociedades primitivas passaram a viver da agricultura, domesticação de animais e artesanato. A partir disso, os povos primitivos tiveram condições de tornarem-se sedentários, formando centros para o cultivo da terra que se expandiu com velocidade e de acordo com as exigências de adaptação dos novos climas e novas situações sociais (Wolf, 1976; Srouf, 1996).

A utilização do cultivo da terra como forma de produção de excedentes foi alcançada de diferentes maneiras entre os povos. Isso porque uma série de inovações técnicas⁴ influenciou o desenvolvimento de novos mecanismos de divisão do trabalho. “Ao invés de as comunidades se apropriarem apenas daquilo que a natureza lhes provinha de modo espontâneo, passaram a intervir de forma deliberada sobre ela, graças às tecnologias do cultivo das plantas, do pastoreio e da transformação artesanal dos materiais” (Srouf, 1996, p. 13). Com o controle da terra e a capacidade de cultivá-la, o camponês conserva tanto sua autonomia como sua capacidade de sobreviver. Entretanto, as condições que garantiram aos povos primitivos produzirem excedentes, também constituíram-se numa das principais fontes para o surgimento das classes sociais e do Estado.

Com o aparecimento do Estado, que para Wolf (1976) constitui o critério decisivo para o reconhecimento da civilização, percebe-se a transição entre cultivadores de alimentos em geral e os camponeses. Mesmo sendo difícil situar esse limar da civilização, pode-se fixar “os

⁴ Um exemplo é a descoberta da roda pelos sumérios, por volta de 3.500 a.C., proporcionando economia de tempo e energia. Além disso, o uso do vento como fonte geradora de energia, a utilização de barcos, o desenvolvimento da arte de fiar e tecer, entre outras (Cf. Srouf, 1996).

primórdios do Estado e, conseqüentemente, do campesinato por volta de 3500 a.C. no Oriente Próximo e por volta de 1000 a.C. na América Central” (*ibid.*, 1976, p. 26).

Nas sociedades camponesas ou agrícolas, a base técnica do trabalho era a agricultura. Este era organizado de forma a garantir a sobrevivência com base na pesca, na caça e na agricultura. O trabalho era realizado de forma não fragmentada e não exigia habilidades e qualificações excepcionais das pessoas, pois a força de trabalho era abundante e predominavam as relações de exploração da mão-de-obra, tais como a escravidão.

Contudo, as informações sobre a organização social camponesa é muitas vezes falsa ou enganosa, pois

“o desenvolvimento de uma ordem social complexa, baseada na divisão entre os que governam e os que cultivam produzindo alimentos, é geralmente apontado como o desenvolvimento da própria civilização. A civilização tem uma história longa e complicada; os registros arqueológicos indicam uma grande diversidade nos processos que permitiram ao homem, nas diversas partes do mundo, fazer a transição de primitivos para camponeses” (Wolf, 1976, p. 26).

Segundo Srour (1996, p. 02), no campesinato “a necessidade de investimentos em equipamentos, que viessem a poupar mão-de-obra era pequena. O maquinário teve utilidade absolutamente marginal em vista da abundância de força de trabalho, do uso extensivo da força animal e da larga habilidade técnica dos trabalhadores”.

Para produzir o necessário ao seu sustento, o homem não dependia de tecnologias sofisticadas nem de métodos de trabalho muito elaborados. De acordo com Dantas (1988), neste contexto pode-se verificar a desgraça nos casebres, a caminhada lenta e sossegada das pessoas, pois o tempo ainda não era uma mercadoria de alto preço. A economia era formada por pequenos negócios, trocavam-se produtos e mercadejavam-se outros. O artesão, trabalhador típico desta época, fazia seus contratos pessoais, por medida e a gosto do cliente.

O sistema manufatureiro era caracterizado pelo trabalho de artesãos e ajudantes, trabalhando num mesmo espaço para produzir a mesma mercadoria sob o comando do detentor do capital. Conforme Dantas (1988, p. 32),

“se pensarmos num artesão medieval podemos constatar que ele tinha uma relação muito peculiar com a vida e com as coisas. Exercia sua atividade num mundo bem concreto, restrito e qualitativo. Suas encomendas eram produzidas sob medida: sua arte e engenho e o gosto do cliente entrecruzavam-se e geravam um todo com dignidade e maestria, digno de sua assinatura. Havia uma identidade entre o produtor, o produto e o consumidor”.

Por outro lado, de acordo com Harman e Hormann (1997, p. 28) era de se supor que “a demanda por produtos agrícolas deveria crescer à medida que a produtividade da mão-de-obra no campo aumentava e os preços caíam, mantendo então elevadas as ofertas de emprego na agricultura”. Muito pelo contrário, o que ocorreu foi a saturação da demanda por produtos

agrícolas. Este não teve o crescimento esperado, e em vez disso, houve um grande deslocamento da força trabalhadora agrícola para a produção industrial.

Em relação a sociedade industrial, merece destaque o desenvolvimento de equipamentos automáticos, que propiciaram a produção em massa; um alto nível de especialização do trabalho; o uso de ligas de ferro, metais leves e produtos químicos; a invenção do motor a combustão interna e o desenvolvimento da aviação; a invenção do dínamo que converte energia mecânica em elétrica; a revolução nas comunicações (telefone, telégrafo sem fio e rádio); e a invenção da luz elétrica. Em virtude desse desenvolvimento advindo da revolução industrial, novamente o mundo do trabalho sofreu grandes transformações, principalmente no que se refere a uma nova configuração das relações de trabalho, em consequência das inovações tecnológicas que surgiram nesta fase. No processo de produção industrial o trabalho era braçal, repetitivo, fragmentado alienante e desqualificado (Srouf, 1996).

Isso fez com que a capacidade do homem fosse destruída ou parcialmente utilizada, visto que no modo de produção capitalista as necessidades correspondem às necessidades de lucro. Desta forma, para as pessoas que detêm o conhecimento o tempo torna-se uma mercadoria valiosa, enquanto que para os trabalhadores o tempo não vale quase nada (Braverman, 1987).

Nesta perspectiva, o aumento da complexidade na administração das organizações fez com que as pessoas passassem a ser mais exigidas no trabalho. Um único capitalista empregando um significativo número de trabalhadores sobre o mesmo teto, fez com que crescesse a necessidade de redução de custos e aumentasse os ganhos de produtividade. Em consequência, a sociedade vive uma fase de transição, passando de formas primitivas e rudimentares para uma forma mais complexa de organização industrial, fazendo com que a sofisticação das formas de organização da produção transformassem a coordenação e o controle do processo de trabalho numa atividade que necessitava mais do que simples habilidades naturais de comando, agora mais sofisticadas, chegando a adquirir a função de gerência.

Diante disso, em seguida recorre-se a uma breve descrição dos principais enfoques da teoria administrativa, em busca de elucidação.

2.2.1 A Teoria Clássica de Administração

Neste momento, busca-se apresentar um resgate teórico com alguma reflexão crítica, sobre os pressupostos defendidos pelas principais correntes da teoria administrativa que se

aplicam nas situações reais no processo de concepção, coordenação e controle do processo de trabalho.

Para passar de uma produção artesanal, descentralizada em oficinas e que não oferecia a possibilidade de um controle mais direto sobre o trabalho, os capitalistas desenvolveram seus primeiros esforços na direção de

“uma teoria e prática da gerência. Tendo criado novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção, viram-se diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em escopo mas também em tipo, em relação às características dos processos de produção anterior. Sob as novas e especiais relações do capitalismo, que pressupunham um ‘contrato livre de trabalho’, tiveram que extrair de seus empregados aquela conduta diária que melhor servia a seus interesses, impor sua vontade aos trabalhadores enquanto efetuassem um trabalho em base contratual voluntária” (Braverman, 1987, p. 67).

Neste sentido, o verbo *to manage* (administrar⁵, gerenciar) começa a ganhar força. “A gerência torna-se um instrumento mais perfeito e sutil” para controlar o trabalho das pessoas (Braverman, 1987, p. 68). O surgimento das grandes fábricas, que se localizavam em zonas urbanas, fez com que todo o processo de controle passasse por uma revolução. Neste momento, era o proprietário, o gerente da fábrica ou o ‘empregador’, que tinha o dever de obter ou exigir de seus ‘empregados’ um nível de obediência e de cooperação que lhe permitisse exercer controle em busca da eficácia empresarial.

Neste contexto, a transformação dos aspectos relacionados à organização do processo de trabalho faz insurgir os primeiros sinais da administração científica. Os princípios da Escola Clássica de Administração são baseados na organização do trabalho, tendo como principal influência os estudos de Adam Smith. Este defendia a teoria da decomposição do trabalho em tantas tarefas quanto possível, de forma que os operários se tornassem especialistas na execução de suas atividades.

A administração científica do trabalho é, então, um movimento de racionalização industrial, em que se desenvolvem princípios, normas e técnicas de organização e gestão do trabalho, em que o ponto fundamental é a racionalização e formalização da produção, desconsiderando qualquer aspecto do ser humano que não o fisiológico (Fleury e Vargas, 1983). Os princípios são baseados no mecanismo de ‘iniciativa e incentivo’, visto que a função do administrador é induzir o operário, através de benefícios materiais, a dar o maior rendimento ao patrão.

⁵ A etimologia do termo administração vem do latim *administratio* ou *administratio*. É a ação de administrar ou tomar conta das coisas. É um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. *Ad* (direção) e *Minister* (subordinação ou obediência) (Cf. Maximiano, 2000).

Em a *Riqueza das Nações*, Smith (1937, p. 04) apud. Braverman (1987, p. 75), destaca três vantagens da divisão do trabalho: o aumento da destreza de cada trabalhador individualmente, a economia de tempo, que em geral se perde passando de uma espécie de trabalho a outra, e a invenção de grande número de máquinas que facilitam ou abreviam o trabalho, e permitem que um homem faça o trabalho de muitos.

Nesta fase a preocupação fundamental era otimizar a utilização de matérias-primas e da força de trabalho com o objetivo de maximizar os ganhos de capital. O primeiro passo em direção a Escola Clássica de Administração foi a análise dos elementos constituintes do processo de trabalho, chamados *therbligs*⁶, com o conseqüente parcelamento e divisão do trabalho em tantas tarefas quanto possível.

Com estes princípios, a escola clássica pretendia melhorar a produtividade dos operários através da especialização, controlando o trabalho dos operários, evitando perdas de tempo na mudança de tarefas e permitindo que uma pessoa substituísse o trabalho realizado anteriormente por várias pessoas. Entretanto, esse método de organização do trabalho gerava uma perda de autonomia por parte do trabalhador, intensificava o ritmo de trabalho causando riscos à saúde física e mental dos trabalhadores e dividia as atividades barateando suas partes individuais ao mesmo tempo que excluía os trabalhadores do processo de concepção e planejamento das atividades. Nesta fase, verificou-se um enorme aumento no tamanho das empresas, o início da organização monopolística da indústria e a intencional e sistemática aplicação da ciência à produção (Braverman, 1987). Essa situação consolidou o que acabou sendo denominado de administração científica.

Frederick W. Taylor é um dos principais autores da Administração Científica ou Organização Científica do Trabalho. Seus pressupostos partem do princípio de que as pessoas são seres econômicos (*homo economicus*), ou seja, buscam o máximo de dinheiro com o menor esforço. Taylor desenvolveu estudos que tinham como fundamento estabelecer, através de métodos científicos, a melhor maneira de realizar um trabalho (*the one best way*), sendo que os especialistas/gestores deveriam determinar com clareza de detalhes o que cada trabalhador deve fazer. Para que seus objetivos fossem alcançados, elaborou sistemas rígidos de controle das atividades e atrelou os salários ao desempenho dos empregados, de forma que a máxima eficiência fosse obtida, o que gerou altos níveis de pressão sobre os funcionários.

Para Rago e Moreira (1988, p. 10), este era um

“método de racionalizar a produção, logo, de possibilitar o aumento da produtividade do trabalho ‘economizando tempo’, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos

⁶ Os pioneiros no estudo sistemático dos tempos e movimentos (*therbligs*) foram o casal Franck e Lilian Gilbreth (Park, 1997). Está expressão representa o nome dos Gilbreth ao contrário.

supérfluos no interior do processo produtivo, o sistema Taylor aperfeiçoou a divisão social do trabalho introduzida pelo sistema de fábrica, assegurando definitivamente o controle do tempo do trabalhador pela classe dominante”.

Chanlat (1995), também destaca que o modo de gestão tayloriano era caracterizado por uma divisão do trabalho muito fragmentada, produção sob premência de tempo, tarefas repetitivas, modos de remuneração segundo o rendimento, rigidez de horários, direito de expressão muito reduzido, divisão entre a concepção e a execução das tarefas e sistemas de controle muito elaborados.

Em síntese, seus princípios de organização do trabalho eram calcados na idéia de que aos gestores cabem as atividades intelectuais de planejamento, direção e controle, sendo que aos funcionários cabem apenas as atividades de execução do trabalho.

Henri Fayol, em sua obra *Administração industrial e geral (1916)*, ao contrário de Taylor, analisou a organização no seu todo e não somente a especialização das tarefas. Com seus estudos, formulou uma série de princípios com vistas a garantir o controle total da empresa pela administração. Elaborou manuais de administração e gerência e desenvolveu princípios que visavam obter a maior eficiência possível nas organizações. Formulou princípios que definem as obrigações do administrador, que são as atividades de planejamento, organização, coordenação, comando e controle (Fayol, 1960).

Um dos principais efeitos da Teoria Clássica de Administração sob a organização do trabalho é a separação entre concepção e execução do trabalho, pois este fora dividido entre lugares distintos e entre distintos grupos. Com isso, o trabalho exerce um grande efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador, visto que este é utilizado somente pela sua força de trabalho, ou seja, este não possui cérebro, não pensa, somente executa.

Conforme Chanlat (1995, p. 120), em tal método de gestão, “o ser humano é encarado somente como uma pessoa dotada de energia física e muscular e movido unicamente por motivações de ordem econômica. A empresa é considerada como uma máquina e os homens e as mulheres como engrenagens dessa máquina de produção”.

Partindo desta mesma concepção, Henry Ford buscou o aumento da produtividade e racionalização do trabalho por meio da racionalização da produção. “Enquanto Taylor buscava a obtenção de rendimentos intensivos através do estudo da decomposição do trabalho, Ford buscou a disposição dos empregados em ordem de operações, parcelando o trabalho em etapas sucessivas e seqüenciais, no que ficou conhecido como ‘linha de montagem’ ” (Faria, 1992, p. 72).

Em 1903 inaugurava-se a *Ford Motor Company* e em 1913, Ford aplica, pela primeira vez, o princípio da linha de montagem, baseado no sistema de carretilhas aéreas usadas nos matadouros de Chicago (Fleury e Vargas, 1983). Entretanto, outros autores destacam que a linha de montagem representa uma combinação de sistemas de trabalho adotados em fábricas de fechaduras e fábricas de relógios (Vieira, 1989).

Na linha de montagem, o trabalho deve ser disposto em ordem natural de operações, percorrendo o menor caminho possível para montagem. As peças devem estar ao alcance do trabalhador e colocadas sempre no mesmo lugar, fazendo com que cada operário realize sempre o mesmo movimento ao executar a mesma operação (trabalho parcelado em operações). Ao homem cabe repetir mecanicamente movimentos padronizados, fazendo com que não haja necessidade de qualificação que exija do trabalhador instinto criador. A própria máquina é que determina o ritmo de trabalho. A linha de montagem é considerada um notável instrumento de intensificação do trabalho, visto que este é entendido como fonte de riqueza para o capitalista.

A introdução da linha de montagem representa um avanço na redução do tempo de trabalho, tendo como resultado a desqualificação operária e a intensificação do trabalho. O aumento da produtividade conseguido por intermédio de inovações tecnológicas permitiu o barateamento do valor do automóvel e a transformação dele num bem de consumo de massa. Por outro lado, constitui-se também em novas políticas de ampliação do mercado e utilização do trabalho para controle dos trabalhadores (Fleury e Vargas, 1983; Vieira, 1989).

Além disso, verticalizou a produção e criou um sistema de controle rígido, burocratizado e com uma estrutura de decisões centralizadas (Wood Jr., 1992). As contribuições de Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol e Henry Ford para obtenção de ganhos de produtividade e redução dos custos são indiscutíveis, mas, por outro lado, a degradação das condições de trabalho e a pressão gerada sobre os trabalhadores para alcançar a eficiência máxima não podem ser esquecidas.

Segundo Wood Jr. (1999), o paradigma taylorista ou taylorista-fordista, que influenciou profundamente a forma de organização do trabalho nas empresas, ainda continua a ser utilizado em grande escala até hoje. Entretanto, seus princípios de divisão do trabalho e coordenação parecem cada vez mais anacrônicos diante do quadro de mudança em que estão situadas as organizações no cenário em que estamos vivendo.

Neste sentido, ao longo do tempo, vários grupos de pesquisadores, em diferentes partes do mundo, vêm tentando desenvolver estudos para quebrar com os paradigmas subjacentes ao modelo taylorista de organização do trabalho. Um dos primeiros esforços de oposição ao modelo taylorista foi desenvolvido pela Escola de Relações Humanas. Entretanto, mais

recentemente, diversos grupos de pesquisadores, tais como o Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e Trabalho (NINEIT), têm-se dedicado ao estudo e análise dos processos relacionados ao trabalho baseado num enfoque interdisciplinar, que busca o inter-relacionamento e a sinergia do conhecimento entre diferentes áreas, podendo não somente melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, bem como os aspectos técnicos relacionados à produtividade⁷ (Fleury e Vargas, 1983).

2.2.2 A Escola de Relações Humanas e o Enfoque Comportamental

Um dos primeiros movimentos de reação e oposição à Teoria Clássica foi a Escola de Relações Humanas. Pode-se dizer que, um dos primeiros esforços neste sentido foram desenvolvidos por um grupo de psicólogos americanos em 1927. As experiências conduzidas pelo grupo de Elton Mayo e o Programa de *Hawthorne*⁸, desenvolvidos na *Western Electric* nos anos 20, estão entre os principais trabalhos que impulsionaram a divulgação da Escola de Relações Humanas.

Como destaca Rush (1976, p. 03), “parece ser consenso que, historicamente, o despontar das ciências do comportamento na sua forma atual, iniciou-se com os estudos conduzidos por Elton Mayo e seus colegas na *Western Electric Company* na planta de *Hawthorne*”. Os estudos desenvolvidos na *Western Electric* fez crescer o interesse e enfatizou a importância dos aspectos relacionados ao comportamento humano no trabalho. Os fatores sociais e psicológicos começam a ser vistos como de grande influência sobre a produtividade, talvez maior até que os fatores fisiológicos. Além disso, estes pesquisadores foram os primeiros a ilustrar os efeitos que a pressão social e as normas de comportamento individual exercem sobre o trabalho do grupo, enfatizando a importância do sentimento do trabalhador em relação ao ‘grupo de trabalho’ (Fleury e Vargas, 1983; Lodi, 1977; Rush, 1976).

Os estudos de Mayo indicaram que o trabalho é uma atividade grupal e não somente individual como defendiam os postulados da Teoria Clássica. Como relata Rush (1976, p. 03),

“eles descobriram que nas fábricas não são somente uma coleção de indivíduos que trabalham num mesmo espaço físico. Muito pelo contrário, foi observado um padrão de interação interpessoal entre os trabalhadores que culminou numa definição de grupo

⁷ Conforme Costa (1983, p. 37), os termos *eficiência* e *produtividade* recebem uma grande variedade de interpretações diferentes e mesmo antagônicas, dependendo do enfoque que se emprega, pois produtividade e eficiência só se definem em relação a um objetivo. “Para um engenheiro de produção de tradição taylorista, produtividade é simplesmente a quantidade produzida por unidade de tempo. Para um economista neoclássico, é a relação entre a quantidade de produção e a quantidade de um dos fatores de produção utilizados. Para um administrador de empresas, produtividade é a relação entre o lucro bruto e o investimento total”.

⁸ As pesquisas na *Western Electric* buscavam avaliar a ligação entre as condições materiais de trabalho e a produtividade. Para isso, realizou-se um teste com um grupo de voluntários (grupo experimental), que ao longo de vários períodos eram sujeitos a modificações nas condições materiais de trabalho, tais como modo de pagamento, tempo de repouso e duração semanal do trabalho (Cf. Orstman, 1978).

amplamente aceita: (1) propósitos ou interesses comuns; (2) interdependência psicológica entre os membros; (3) interdependência de funções e relacionamentos; e (4) valores e normas, criadas pelo grupo, que regulam o comportamento dos membros”.

Com isso, acredita-se que o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos materiais. Além disso, a cooperação humana é determinada mais pela organização informal do que pela formal. Para obter comprometimento com os objetivos organizacionais os administradores precisam compreender a lógica dos trabalhadores, visto que os indivíduos têm necessidades complexas (Lodi, 1977).

As conclusões advindas das pesquisas de *Hawthorne* colocam três novos problemas aos administradores: 1) problemas de mudança na estrutura social (implicações das mudanças técnicas e formais na estrutura informal); 2) problemas de controle e comunicação (transmissão de informações); e 3) problemas de ajustamento do indivíduo na estrutura (integração do trabalhador na organização) (*ibid.*, 1977).

Além disso, os estudos de *Hawthorne* demonstraram, que o impacto de fatores físicos ou externos na produtividade dos trabalhadores é um fator periférico, fazendo com que o foco de concentração dos administradores recaia sobre a atitude individual dos trabalhadores, o relacionamento do indivíduo com seu grupo de trabalho e a função do grupo de trabalho como uma entidade coesa (Rush, 1976).

Na Escola de Relações Humanas as organizações são vistas, então, como sistemas sociais e cooperativos e não somente mecanicistas, pois parte-se do princípio de que as pessoas, para satisfazerem suas próprias necessidades emocionais, organizam-se em grupos informais. Sendo assim, são os processos informais os mais adequados para influenciar o desempenho individual. Contudo, apesar de possuir princípios que entendem o homem como um ser sócio-emocional, esta escola não apresenta uma ruptura total com os princípios clássicos, visto que se baseia na crença de que as organizações não recebem influência do meio externo e que é possível descobrir uma maneira ótima de organização.

De acordo com Cruz Júnior e Rocha (1999, p. 31), os princípios da Escola de Relações Humanas enfatizam que:

- o homem é fundamentalmente emocional e não um ser econômico-racional;
- as organizações são cooperativas, predominantemente sistemas sociais e não mecanicistas;
- as organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, assim como por práticas e procedimentos informais.

Para atender estes princípios, cresce o interesse dos administradores por assuntos como motivação, liderança, comunicação, cooperação entre trabalhadores e gestores, nível de

satisfação e insatisfação e como esses fatores podem influenciar positiva ou negativamente o comportamento humano para contribuir com os objetivos organizacionais.

De acordo com Lodi (1977), por um lado as pesquisas de Elton Mayo contribuíram para o melhoramento nas condições de trabalho, o treinamento dos supervisores, crescimento no interesse pela dinâmica de grupo e preparou o terreno para o movimento ‘*behaviorista*’. Entretanto, por outro, o estudo do comportamento humano passou a ser usado como uma técnica de manipulação humana e uma forma de amenizar os conflitos e reduzir o confronto entre administradores e trabalhadores. Por isso pode ser considerada uma forma mais ‘sutil’ de dominação e controle dos empregados.

O movimento de Relações Humanas tornou-se muito popular nos anos 50 e 60, pois “sublinhava a importância do homem e rejeitava a concepção do trabalhador como peça de máquina” (Cruz Júnior e Rocha, 1999, p. 41). Entretanto, em virtude das idéias defendidas pelos estudiosos desta escola, seus pressupostos receberam sérias críticas no início, principalmente pela descrença de que os incentivos não materiais pudessem ter maior importância para as pessoas do que os incentivos econômicos. Esta escola foi também criticada por gestores, sindicatos e sociólogos, que não aceitavam os pressupostos dos defensores do movimento como soluções mágicas para os problemas empresariais.

É importante mencionar, que em virtude dos trabalhos de Mayo, intensificou-se o interesse pelo trabalho em grupo, principalmente porque os estudos sobre grupos ainda não eram considerados estudos científicos, pois era amplamente aceita a idéia de que os grupos não têm ‘personalidade’, portanto não podem ser estudados em termos operacionais. Além disso, havia pouca preocupação em perceber os grupos de trabalho como entidades coesas, com funcionamento e ‘vida própria’ (Rush, 1976).

Portanto, entre 1927 e 1935, as pesquisas na *Western Electric Company*, trouxeram a tona a importância da natureza das normas informais e a relação entre as relações interpessoais num grupo de trabalho e o rendimento desse grupo. Logo após, a psicologia dos grupos tomou impulso considerável a partir de 1935, sendo objeto de inúmeros estudos. Isto deve-se à reação aos excessos da divisão do trabalho, excessos de racionalização, e à despersonalização das relações humanas (Mucchielli, 1980).

Por volta de 1935, outros pesquisadores também contribuíram para impulsionar o interesse pelo estudo dos grupos. As pesquisas de Jacob Levy Moreno (1882-1974), fundador da Sociometria, e Kurt Lewin (1890-1947), criador da dinâmica dos grupos, bem como do

*T-Group*⁹. Cabe registrar também, Leon Festinger (influência da situação de grupo e as resistências dos sistemas de opiniões) e Alex Bavelas (estudo das redes de comunicação na resolução de problemas nos pequenos grupos) (*ibid.*, 1980).

O desenvolvimento da Escola de Relações Humanas abriu caminho para outros pesquisadores interessados nos aspectos relacionados ao comportamento humano no trabalho. Entretanto, conforme Fleury e Vargas (1983, p. 29), “hipóteses mais consistentes sobre o problema da motivação no trabalho só foram formuladas a partir da década de 40”. Entre elas, uma das primeiras a ser considerada é a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Essa teoria foi desenvolvida com base nos estudos de Maslow, que defendia a idéia de que o trabalho é o meio pelo qual as pessoas buscam satisfazer suas necessidades. O trabalho só tem sentido à medida que satisfaz alguma necessidade das pessoas, e com isso, começam as preocupações com as conseqüências do trabalho sobre a personalidade dos indivíduos.

O trabalho de Elton Mayo também preparou o caminho para o desenvolvimento da Teoria X e Y (McGregor, 1999). Essa teoria foi baseada nas pressuposições de que para a tomada de decisões gerenciais existem uma série de suposições a respeito da natureza do comportamento humano nas organizações. Para Rush (1976), a preocupação de McGregor no desenvolvimento da administração profissional implica num exame de como o administrador percebe a si mesmo em relação ao seu trabalho de administração de recursos humanos. A percepção do mundo em que o administrador exerce suas funções e a filosofia da natureza humana, foram os pontos de partida para que McGregor fundamentasse suas suposições acerca do ser humano.

Por outro lado, outro pesquisador chamado Frederick Herzberg, desenvolveu uma série de estudos que culminaram com o desenvolvimento do conceito de fatores motivacionais relacionados à organização e geradores de satisfação no trabalho, e os fatores higiênicos voltados para evitar sofrimento e geradores de insatisfação no trabalho (Fleury e Vargas, 1983). Surgem propostas para melhorar a produtividade, através de cursos de treinamento para supervisores, para uma melhor compreensão dos aspectos psicológicos dos trabalhadores. Além disso, desenvolvem-se atividades sociais integrativas na empresa, buscando aumentar o grau de identificação do trabalhador com a organização e o seu sentimento de importância.

⁹ As técnicas de dinâmica de grupos nasceram da necessidade de responder a problemas específicos de relações entre os indivíduos. O Training Group ou T-Group é um modelo especial de dinâmica de grupos, cujo objetivo é especialmente adaptado às dificuldades de relações do homem no trabalho. Estes grupos surgiram, inicialmente, a partir dos trabalhos de Kurt Lewin, em Bethel, Maine, em 1947, no National Training Lab. (NTL) (Cf. Orstman, 1978).

O trabalho do Herzberg abriu espaço para novos questionamentos sobre motivação no trabalho. Como destaca Rush (1976), a continuação de suas prescrições sobre motivação da força de trabalho é conhecida como enriquecimento de cargos. Segundo Orstman (1978, p. 51), Frederick Herzberg “encontrou no enriquecimento individual das tarefas uma resposta para a evolução dos papéis no trabalho, imposta pelas mudanças tecnológicas. Desta forma, ele completa, mais do que substitui o taylorismo e o movimento das Relações Humanas”.

Para Fleury e Vargas (1983), o enriquecimento de cargos busca a ampliação do trabalho, que é alcançada através de métodos de rotação de cargos (revezamento de tarefas), ampliação horizontal (diversas tarefas de mesma natureza num único cargo), ampliação vertical (tarefas de diferentes naturezas para um mesmo cargo) e o enriquecimento dos cargos (ampliação horizontal e vertical).

O esquema de implantação do enriquecimento de cargos se dá através de mudanças no módulo de trabalho¹⁰, no controle do módulo e na definição de *feedback*. A intenção era que através do enriquecimento de cargos, aumentasse o desafio no contexto de trabalho, o que causaria um crescimento do empregado tanto em termos de habilidades quanto em termos de realização das tarefas. Entretanto, o enriquecimento de cargos pode ser considerado como uma forma de carregar o trabalhador de coisas para fazer, pois, em contrapartida, não fornece oportunidades de crescimento para o mesmo (Rush, 1976).

Fleury e Vargas (1983) tecem outras críticas ao enriquecimento de cargos, considerando que a metodologia utilizada para chegar às hipóteses de que a produtividade de uma pessoa é tanto maior quanto mais ela estiver satisfeita e que esta satisfação é decorrente de fatores intrínsecos ao trabalho, pode ser questionada cientificamente. Além disso, em tarefas muito complexas, a ampliação das tarefas não vai necessariamente fazer com que o trabalhador tenha o sentimento de realização de todo o processo, caso em que a única solução seria a formação de grupos de trabalho.

Entretanto, apesar da importância do trabalho em grupo, o enriquecimento de cargos enfatiza o projeto de cargos individuais, fazendo com que este método seja visto mais como um corretivo das técnicas tayloristas de produção. Isso porque o enriquecimento de cargos é feito sem a participação e o envolvimento do trabalhador no processo, fazendo com que a distribuição de poder seja periférica e sofra poucas alterações.

¹⁰ “Um módulo é um conjunto de tarefas que dão ao empregado uma área natural de responsabilidade. (...) O controle do módulo deve ser gradualmente delegado pelos supervisores para o trabalhador, à medida que este ganha experiência, até que passe a controlar o módulo todo” (Cf. Fleury e Vargas, 1983, p. 32).

Isso nos remete ao atual contexto, em que as organizações atuam num ambiente cheio de incertezas, em que são valorizados os aspectos de participação e comprometimento das pessoas no trabalho. Entretanto, os administradores de muitas empresas ainda preocupam-se com os princípios ressaltados pelos pesquisadores da Escola de Relações Humanas e *Behaviorista*. A razão é a necessidade de motivar as pessoas e alcançar o envolvimento e o comprometimento destas com o trabalho.

Para isso, a adoção de estilos de gestão participativos e democráticos é importante. Entretanto, os postulados humanistas ainda são utilizados como forma de manipular os trabalhadores, pois o objetivo maior ainda é somente obter o máximo de produtividade das pessoas. Desta forma, a preocupação da administração em relação aos grupos de trabalho, ocupando-se sobretudo do comportamento humano nas organizações, geralmente visa a eficácia e a eficiência e preocupa-se muito pouco com a questão da auto-realização do ser humano no trabalho.

Como observam Fleury e Vargas (1983, p. 29), “alguns desses esquemas subsistem até hoje. Entretanto, o que é importante observar é que as idéias colocadas em prática não alteram, de forma alguma, o modo como o trabalhador é organizado: são modificações periféricas”. No entanto, foi com o grupo de pesquisadores ingleses ligados ao *Tavistock Institute of Human Relations*, que o trabalho ganhou novas perspectivas através do desenvolvimento da corrente sócio-técnica.

2.2.3 A Corrente Sócio-Técnica

Uma corrente teórica que se ocupou do estudo da relação entre organização do trabalho em grupo e eficiência foi a abordagem sócio-técnica. Tendo como berço o *Tavistock Institute of Human Relations*, em Londres, imediatamente após a II Guerra Mundial (Proscurcin, 1995), essa corrente estudou os sistemas produtivos e suas aplicações nas relações sociais e psicológicas dos trabalhadores, no sentido de que o sistema produtivo atingirá o máximo de produtividade quando se otimizar o funcionamento conjunto do sistema técnico e do social. A metodologia consiste na análise global das organizações, indo das microcélulas produtivas ao seu inter-relacionamento (Fleury e Vargas, 1983; Proscurcin, 1995).

Como fruto da concepção sócio-técnica para análise das organizações, desenvolveu-se a idéia dos grupos semi-autônomos de produção. De acordo com Fleury e Vargas (1983, p. 34),

“um grupo semi-autônomo é uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição de funções para os membros”.

A idéia de grupo semi-autônomo desenvolveu-se, primeiramente, nas minas de carvão em Durham - Inglaterra, por volta de 1948. Conforme Bernardes (1995, p. 160), em Durham, como em outras minas de carvão inglesas, “o processo de extração de carvão era feito manualmente, tendo o grupo de mineiros liberdade para eles mesmos decidirem quais tarefas caberiam a cada membro executar, recebendo o pagamento pela produção total da equipe”.

Entretanto, com o objetivo de aumentar a produção, foi introduzida a mecanização, o trabalho em série, a especialização da tarefa e a divisão do trabalho no ambiente das minas. Assim, o trabalho passou a ser realizado numa seqüência, em que somente quando uma tarefa era terminada tornava-se possível realizar as seguintes. Isso ocasionou um resultado negativo, levando a uma queda na produção. Esta queda era resultado do pagamento baseado nas horas de trabalho e na produção individual, da impossibilidade da chefia exercer uma pressão formal em virtude do ambiente de risco das minas e da tendência dos mineiros aguardarem que a chefia tomasse a iniciativa para a resolução de qualquer problema.

Devido a queda de produção como consequência da introdução de mecanização no ambiente das minas, foi requisitada ao *Tavistock Institute of Human Relations* um estudo visando uma nova proposta para o sistema de trabalho. Mesmo mantendo a mecanização nas minas, foi sugerido que um grupo de mineiros trabalhasse ininterruptamente durante vinte e quatro horas em três turnos, de forma autônoma e sem chefia formal. A este grupo seria dada a liberdade para determinar quem levaria a cabo as várias atividades, fazer a rotação de tarefas e escolher os componentes de cada turno¹¹.

Além do experimento clássico nas minas de carvão inglesas, mais recentemente, por volta da década de 70, foram desenvolvidas experiências quanto a novas formas de organização do trabalho nos países escandinavos, com as experiências de Kalmar da Volvo e Saab. A experiência de Kalmar tornou-se uma espécie de paradigma de uma nova forma de organização do trabalho, em que aspectos do tipo enriquecimento de cargos, autonomia de decisões sobre ritmo e melhores condições ambientais se mostraram possíveis (Marx, 1992).

¹¹ Conforme Bernardes (1995, p. 160), “o resultado dessas medidas pôde ser avaliado pelo aumento da capacidade prevista de extração, que de 78% passou para 95%, pelas faltas ao serviço, que de 20% caíram para 8%, e pela substituição de trabalhadores por acidentes, que de 7% baixou para 3%”. Estes resultados foram alcançados devido à mudança de metas, que passaram a ser cooperativas ao invés de co-orientadas, a inovação no planejamento do trabalho, dando ênfase maior ao trabalho em grupo do que a unidade administrativa.

Como consequência dessas experiências, percebe-se que num grupo semi-autônomo, o aspecto social requer cooperação entre os membros do grupo via relações de trabalho (não laços de amizade informal) e desenvolvimento de múltiplas habilidades nos trabalhadores. Desta forma, “o trabalho deve ser organizado de acordo com as tarefas a serem desenvolvidas e com as características das pessoas que dela estarão participando” (Fleury e Vargas, 1983, p. 35).

No sistema sócio-técnico, “cabe à direção da empresa o papel da coordenação geral e a regulamentação (metas e resultados). E para a base produtiva cabe uma organização do trabalho que garanta a criatividade e a adaptabilidade com um grau de autonomia que assegure respostas permanentes aos desafios da produção” (Proscurcin, 1995, p. 23). Assim sendo, os trabalhadores tem certo grau de liberdade para decidir sobre o processo, o método e os meios de concepção, coordenação e controle do trabalho, contudo, ainda mantêm-se subordinados às linhas macroestabelecidas e discutidas com a direção.

A corrente sócio-técnica avançou em relação a organização científica do trabalho quando identificou certas dificuldades do homem em adaptar-se ao ambiente. Neste sentido, buscou-se flexibilizar a rigidez do trabalho tradicional. “O resgate da autonomia e ciclos de tarefas mais completos favoreceram a adaptabilidade. Isso possibilitou o enriquecimento do trabalho” (Proscurcin, 1995, p. 27), potencializou a criatividade com a interação dos grupos, o que levou ao reconhecimento do importante papel do ser humano no contexto das organizações.

Porém, numa avaliação crítica da abordagem sócio-técnica, Guimarães (1995) ressalta que apesar de ser reconhecida como um avanço em termos da teoria organizacional, a AST vem sendo alvo de críticas em virtude de suas limitações e incoerência teóricas e empíricas. Neste sentido, uma das limitações dessa abordagem é apontada por Garcia (1980), quando ressalta que a estrutura das tarefas é intencionalmente delineada de forma que os grupos sociais sejam utilizados como amortecedores de conflitos, a participação dos trabalhadores é vista de forma eminentemente integrativa, sem levar em consideração as relações políticas envolvidas no processo. Além disso, respaldado em Palloix (1982) apud. Guimarães (1995, p. 45), admite-se que a AST pode funcionar como “uma estratégia gerencial para impor um controle global do processo de trabalho através de uma autonomia relativa concedida ao trabalhador somente sobre as suas tarefas imediatas”.

Atualmente, o crescimento da discussão sobre novas formas de organização do trabalho

deve-se ao fato de diversos autores apontarem para a superação do paradigma tradicional (taylorista-fordista) com a emergência de um novo paradigma denominado 'especialização flexível'¹² (Marx, 1992). Entretanto, o que parece ser uma superação do paradigma tradicional, na verdade constitui-se em correntes e abordagens baseadas na mesma racionalidade, ou seja, encontrar melhores formas de organização do trabalho para atender as exigências de eficiência e eficácia.

Por outro lado, o que se percebe é que existem pontos em comum entre as correntes socio-técnica e toyotista. Em ambas há o enriquecimento das funções e do trabalho, são transferidos aos trabalhadores importantes graus de participação e poder de decisão. Além disso, em ambas busca-se o processo de melhoria contínua, o aumento da responsabilidade dos trabalhadores, distribuição da informação e crescimento do potencial criativo (Proscurcin, 1995). Isso fica mais evidente, quando recentemente, o mundo do trabalho viu-se em meio a uma série de discussões acerca do modelo toyota de produção. Neste momento surge a inevitável questão: será que novas formas de organização do trabalho realmente rompem com o padrão taylorista? Essa ainda parece ser uma questão atual.

2.2.4 O Toyotismo e o processo de reestruturação industrial e produtiva

Uma série de transformações ocorridas, a partir do final de década de 70, determinaram um processo de mudanças rápidas e significativas em aspectos políticos e econômicos ao redor do mundo. A partir da crise mundial do petróleo na década de 70, em que as empresas européias e americanas encontravam-se num patamar de estagnação, mudanças aceleradas no ambiente configuraram um novo mercado do consumo/trabalho, e novos concorrentes vindos do Japão colocaram em cheque o sistema europeu e americano de produção em massa (Wood Jr., 1992).

Entre essas mudanças pode-se destacar a queda do Muro de Berlim (1989), a separação da União Soviética (1991), a formação de blocos econômicos (União Européia, Nafta, Mercosul, Alca, dentre outros), o fortalecimento do Estado Neoliberal e o grande desenvolvimento científico e tecnológico que vem sendo denominado de a Terceira Revolução Industrial (Srour, 1996, Souza, 1999).

¹² Marx (1992), destaca que a especialização flexível tem como principais características a substituição da estratégia de economia de escala (produção em escala de bens padronizados) pela economia de escopo (nichos de mercado), a utilização intensiva de tecnologia de base microeletrônica, utilização crescente do trabalhador qualificado, retorno da terceirização de atividades e a utilização de esquemas cooperativos e flexíveis de intercâmbio entre empresas (redes).

Neste contexto, insere-se a reestruturação produtiva, que pode ser entendida como um processo de transformação nas relações de trabalho ocorrida nas organizações com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade face a um mercado globalizado. Segundo Filho (1998), a reestruturação produtiva contempla cinco elementos principais, que são: 1) a informática e automação; 2) mudanças na relação entre empresas (processo de terceirização); 3) mudanças em direção a organização enxuta dos processos de produção e serviços; 4) transformações na organização dos processos de trabalho (flexibilização); e 5) mudanças na gestão do trabalho e na gestão empresarial.

Em virtude do processo de reestruturação, o trabalho organizado sofre uma série de modificações e perde grande parte de seu poder político e de representação, fazendo com que os impactos sobre a classe trabalhadora ultrapassem as fronteiras geográficas das organizações. Como destaca Rodrigues (1999, p. 10), “em nome da competitividade, qualidade e produtividade, difunde-se a imagem de que as inovações tecnológicas e organizacionais têm promovido o advento de um ‘novo trabalhador’, investido de um maior nível de escolaridade, mais participativo e polivalente, capaz de resgatar os valores éticos e humanos de um trabalho significativo”.

Contudo, em muitas organizações a reestruturação produtiva implica em enxugamento no quadro de pessoal, corte de recursos, automatização do ambiente de trabalho, introdução de inovações gerenciais e tecnológicas. Essas mudanças vêm causando implicações sociais, isto é, jurídicas, econômicas, políticas e culturais, que têm afetado a vida de muitos trabalhadores, e isso se reflete nas relações de trabalho e na qualidade de vida das mesmas (Guimarães, 1995).

Isso porque estamos vivendo uma época de profundas transformações no mundo, que podem ser evidenciadas por fatos recentes, pois colocaram em cheque a hegemonia da maior potência econômica (EUA) e deixaram atônitos os dirigentes de todas as outras grandes potências mundiais. Segundo Antunes (1995, p. 15), foram tão intensas as transformações, que se pode mesmo afirmar que “a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento deste níveis, afetou a sua forma de ser”.

Entre as mudanças que ocorreram, pode-se citar o grande avanço tecnológico, a automação industrial e dos ambientes de trabalho, o desenvolvimento da robótica e da microeletrônica. Com isso, “novos processos de trabalho emergem, onde o cronômetro e a

produção em série e de massa são ‘substituídos’ pela flexibilização da produção, pela ‘especialização flexível’, por novos padrões de busca de competitividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado” (*ibid.*, 1995, p. 15).

É neste cenário que o Toyotismo¹³ começa a se solidificar como modo de produção. O modo de produção toyotista caracteriza-se por baixos níveis de estoque, procedimentos *just in time*, flexibilidade da produção, trabalhadores com maior autonomia para contribuir na racionalização do trabalho e exercer o controle de qualidade. Além disso, surge a terceirização de parte do processo produtivo, fazendo com que se estabeleça uma relação de parceria entre clientes e fornecedores.

Conforme Chanlat (1995, p. 121), o método de gestão baseado na excelência engloba novas práticas administrativas que foram difundidas após o início dos anos 80. Este método caracteriza-se pela

“noção de produzir melhor que os concorrentes (nacionais e internacionais), ele enfatiza o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas, o desafio permanente. Esse modo de gestão caracteriza-se também por uma maior autonomia no trabalho, uma forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais ‘igualitárias’, uma flexibilidade e uma polivalência da mão-de-obra e um recrutamento seletivo”.

Para fazer frente aos novos desafios advindos de um novo contexto de produção, tornou-se necessário desenvolver “novos padrões de gestão da força de trabalho, dos quais os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), a ‘gestão participativa’, a busca da ‘qualidade total’, são expressões visíveis não só no mundo japonês, mas em vários países de capitalismo avançado e do Terceiro Mundo industrializado” (Antunes, 1995, p. 16).

No contexto brasileiro, de acordo com Leite (1994, p. 563), o processo de reestruturação produtiva

“irrompe de maneira efetiva a partir do começo dos anos noventa. Sua análise e compreensão exige, contudo, que se leve em conta um conjunto de políticas de ajuste e modernização tecnológica das empresas que se inicia no país desde o final dos anos setenta, quando entra em crise o modelo de substituição de importações sob o qual se estruturou a fase anterior de desenvolvimento econômico”.

Segundo a mesma autora, para melhor compreender a dimensão da reestruturação produtiva no Brasil, considera-se relevante destacar três momentos. O primeiro, no final dos

¹³ A corrente Toyotista tem como características a produção enxuta, a diminuição dos desperdícios, preocupação com a qualidade, fabricação de produtos variados, redução de tempos-padrão através da eliminação dos tempos de espera ociosos, eliminação dos estoques intermediários, diminuição dos custos de produção. Além disso, a uma preocupação com a melhoria contínua do processo (*kaizen*). É utilizado o princípio da multifuncionalidade, ou seja, um homem para vários postos de trabalho, e é transferido às equipes o máximo de tarefas e responsabilidades (Proscurcin, 1995), além do autocontrole feito pelo próprio operador.

anos 70 e início dos 80, foi um período marcado pela grande expansão, crescimento da produção e do emprego industrial, principalmente no setor de bens de produção e de bens de consumo duráveis. Neste período, as relações de trabalho eram marcadas pelo autoritarismo, o gerenciamento da mão-de-obra caracterizava-se pela extrema parcelização das tarefas, uso extensivo de mão-de-obra não qualificada, altas taxas de rotatividade e controle sobre os trabalhadores. Ocorre também a difusão parcial e limitada dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), sem que houvesse uma real preocupação das organizações em modificar as formas de organização do trabalho ou investir em equipamentos.

O segundo momento inicia-se a partir da retomada do crescimento econômico, em 1984-85, após um período de profunda recessão, e vai até o final dos anos 80. É marcado pela rápida difusão dos equipamentos e pela inovação tecnológica e organizacional, com ênfase nos aspectos técnicos da produção e em instrumentos de controle da qualidade. No início dos anos 80, as empresas colocam-se diante de novos padrões de qualidade, principalmente em virtude da crise econômica, bem como aumenta a pressão por melhores níveis de competitividade para beneficiar as exportações e reduzir o déficit da balança comercial brasileira.

Esse fato foi responsável pela busca de inovações tecnológicas e a substituição das políticas repressivas de gestão da mão-de-obra. A colaboração e a participação dos trabalhadores era fundamental para obtenção de melhores níveis de qualidade e produtividade. Nesse contexto, as empresas vão começar a introduzir técnicas japonesas (Círculos de Controle da Qualidade – CCQ), novos equipamentos de base microeletrônica (robôs, CNC¹⁴, CLP's¹⁵) e inovações de produto e processo (sistemas CAD/CAM¹⁶, células de trabalho, tecnologia de grupo).

¹⁴ Inicialmente surgiu o comando numérico (CN), adaptado as máquinas convencionais que não possuíam a capacidade de memorização completa de programas, retendo apenas um bloco de instruções, sempre alimentado por fita perfurada a cada execução do bloco. Com o CN não havia a possibilidade de edição de programas na própria máquina, ou seja, o operador não tinha como interferir no programa. A partir da década de 70, com a evolução da microeletrônica, desenvolveram-se os comandos numéricos computadorizados (CNC). O CNC possibilita a edição e programação em seu próprio teclado, bem como a execução bloco a bloco dos programas, aumentando a interferência operária na gestão da variabilidade (Gumarães, 1995; Salerno, 1993).

¹⁵ “De acordo com o processo de produção onde são aplicadas, as novas tecnologias de processo de base microeletrônica podem ser de dois tipos: automação da manufatura (processos discretos ou descontínuos) ou controle de processos (processos contínuos). A automação da manufatura inclui os CNC, o CAD/CAM, os robôs industriais. Relacionados com o controle de processos, os controladores lógicos programáveis (CLP's) e os sistemas digitais de controle distribuído (SDCD)” (Guimarães, 1995, p. 26).

¹⁶ O CAD (*Computer Aided Design*) consiste na utilização de computadores e de programas computacionais como auxílio em qualquer uma das fases de concepção e desenvolvimento de um produto. O CAM (*Computer Aided Manufacturing*) é o uso do computador para o planejamento, gerenciamento e controle das operações de manufatura, podendo até realizar grande parte da administração de uma unidade fabril (Guimarães, 1995).

O terceiro momento, que se inicia nos anos 90, é marcado pelo fato das organizações concentrarem seus esforços nas estratégias organizacionais, bem como na adoção de novas formas de gestão da mão-de-obra, mais compatíveis com as exigências de flexibilização do trabalho. Neste momento, as organizações passam a buscar um trabalhador supostamente mais participativo, responsável e criativo.

Segundo Posthuma (1999, p. 15-16),

“os anos 90 têm introduzido mudanças estruturais no mercado de trabalho e na economia brasileira. A ‘década perdida’, de crescimento estagnado nos anos 80, foi seguida pela ‘década do ajuste’, a qual tem trazido uma redução na escala e uma deterioração na qualidade do emprego. O processo de inserção na economia global e de deslocamento do peso econômico da indústria para os setores de comércio e serviços alterou a estrutura anterior de produção e, conseqüentemente, os requerimentos do trabalho. A indústria brasileira tem se modernizado em muitos aspectos, como os relacionados ao aperfeiçoamento da qualidade do produto e à adoção de novas técnicas de produção”.

Contudo, com a abertura voraz do mercado interno à economia global, as mudanças tecnológicas e a intensificação da competição desencadearam transformações profundas no mercado de trabalho, aumentando a exclusão social. De acordo com Neves (1998, p. 333), “a reestruturação produtiva trouxe como conseqüência a heterogeneidade e a fragmentação da classe trabalhadora, a diminuição de postos de trabalho e de empregos no setor industrial e a diversificação crescente do setor de serviços”.

Desse modo, o setor informal tem servido como um amortecedor contra o impacto da reestruturação, ocupando 60% da população trabalhadora. O emprego formal, especialmente nas empresas privadas, decaiu significativamente, enquanto a ocupação, em todos os segmentos no setor informal, aumentou. Aliado a esses fatores, os níveis educacionais da população brasileira ainda continuam extremamente baixos, bem como o índice de analfabetismo que em 2000 se encontrava na faixa dos 12% da população brasileira com 10 ou mais anos de idade (Posthuma, 1999; Revista Exame, 2001).

Além disso, a informalidade tem contribuído para a precariedade e para a baixa qualidade de vida. “Na América Latina, a diminuição da capacidade do setor formal para gerar empregos de boa qualidade tem sido compensada pelo aumento contínuo no emprego informal, que atualmente absorve mais da metade da força total de trabalho” (*ibid.*, 1999, p. 13).

No caso do Brasil, as mudanças no mercado de trabalho refletem várias formas de trabalho atípico, tais como o trabalho sem carteira assinada, trabalhadores autônomos, trabalho subcontratado e trabalho temporário. Especificamente nos anos 90, as mudanças na economia brasileira trouxeram um crescimento das ocupações por conta própria, das

microempresas, dos pequenos negócios familiares, dos empregados contratados ilegalmente e dos serviços domésticos.

Assim, os novos padrões de gestão e a flexibilização nas relações de trabalho ainda deixam muito a desejar no sentido de proporcionar aos trabalhadores um espaço efetivo para expor idéias, ser criativo, inovar e encontrar identificação e realização no trabalho. Dentre todos os novos padrões de gestão que surgiram nas últimas décadas, o toyotismo vêm se constituindo como um dos mais expressivos, pois assumiu uma conotação de universalidade. E neste sentido, Antunes (1995, p. 16) destaca que

“o toyotismo penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista dominante, em várias partes do capitalismo globalizado. Contudo seus desdobramentos apontam para uma situação preocupante no que diz respeito aos direitos do trabalho, pois estes são desregulamentados, flexibilizados, assim como direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados do mundo da produção”.

Para compreender melhor as raízes deste sistema de produção flexível, pode-se destacar Coriat (1994), que fala em quatro fases que levaram ao advento do toyotismo:

- a introdução, na indústria japonesa, da experiência do ramo têxtil, dada especialmente pela necessidade de o trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas;
- a necessidade de a empresa responder à crise financeira, aumentando a produção sem aumentar o número de trabalhadores;
- a importação das técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, que deram origem ao kanbam;
- a expansão do método kanbam para as empresas subcontratadas e fornecedoras.

O toyotismo tem como principais características a produção voltada e conduzida diretamente pela demanda. Como tal, ela é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo, o mercado é quem determina o que será produzido. Assim, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção é garantido pelo *just in time*, a reposição de estoques é feita ao inverso (do final para o início do processo produtivo), o trabalhador deve ser polivalente e multifuncional e o trabalho é realizado em equipes.

Entretanto, os reais objetivos do toyotismo acabam sendo mascarados sob a ordem de maior produtividade e competitividade, pois na prática das empresas que adotam este método, o toyotismo constitui-se numa forma de intensificação da exploração do trabalho, através da elevação contínua na velocidade da produção e maior controle sobre o trabalho dos operários.

Um outro ponto que merece especial atenção, é destacado por Antunes (1995, p. 28) quando diz que

“para a efetiva flexibilização do aparato produtivo, é também imprescindível a flexibilização dos trabalhadores. Direitos flexíveis, de modo a dispor desta força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor. O toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação, dependendo das condições de mercado”.

Em razão disso, a massa de trabalhadores é tratada de forma descartável, ou seja, são usados nos momentos de alta demanda e simplesmente colocados na ‘geladeira’ ou substituídos à medida que flutuam os níveis de demanda.

Existe também uma outra face do toyotismo. A participação e o envolvimento das pessoas é dita fundamental. Entretanto, é possível perguntar para quem? Na realidade, o que se busca é a possibilidade do capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho, através de um falso senso de participação das pessoas. O trabalhador, na lógica toyotista, “deve *pensar e agir* para o capital, para a produtividade, sob a *aparência* da eliminação efetiva do fosso existente entre *elaboração e execução* no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do *que* e de *como* produzir não pertence aos trabalhadores” (Antunes, 1995, p. 34).

Para Coriat (1994) o sistema japonês baseia-se em dois pilares: a auto-ativação por um lado, o método *just in time* por um outro. O princípio da autonomia é uma junção de duas palavras, autonomia e automação. “A idéia sendo aqui a de dotar as máquinas automáticas de uma certa autonomia, a fim de introduzir um mecanismo de parada automática em caso de funcionamento defeituoso” (*ibid.*, 1994, p. 52). No método *just in time*, desenvolve-se “a idéia de criar um sistema onde o próprio trabalhador buscaria suas peças no posto de trabalho, em oposição ao princípio fordista em que o trabalhador aguarda as peças que lhe vêm do começo da cadeia” (*ibid.*, 1994, p. 55). Com isso, foi possível descentralizar ao menos uma parte das tarefas do processo de controle de fabricação, e por outro lado, esta extensão permitiu integrar as tarefas de controle de qualidade dos produtos às próprias tarefas de fabricação.

Desta maneira, são introduzidos os princípios da despecialização e polivalência operária, conduzindo a reintegração da gestão da qualidade ao próprio local de trabalho. “Em lugar de proceder através da destruição dos saberes operários complexos e da decomposição em gestos elementares, a via japonesa vai avançar pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais

polivalentes, em ‘trabalhadores multifuncionais’, como dirá Monden (1983)” ” (Coriat, 1994, p. 53). Por trás destes princípios, pretende-se atacar o saber dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir os seus poderes sobre a produção e de aumentar a intensidade do trabalho.

Portanto, o objetivo do método japonês de produção consiste na idéia de separar a produção uniforme em grande escala de produtos, abrindo uma nova via a um conjunto de métodos que permitem a produção em alto volume de produtos diferenciados. “Assim, a regra é efetivamente pensar pelo avesso – partindo do mercado para garantir permanentemente a adaptabilidade da empresa à mudança” (Coriat, 1994, p. 77).

Mas todo este cenário não se construiu em vão. Segundo Chesnais (1996, p. 304),

“a conjuntura mundial dos anos 90 apresenta, pois, as características de uma depressão econômica longa. (...) A destruição de postos de trabalho, muito superior à criação de novos empregos, não é só uma espécie de fatalidade atribuída ‘à tecnologia’ em si mesma. Ela resulta, pelo menos em igual medida, da mobilidade de ação quase total que o capital industrial recuperou, para investir e desinvestir à vontade, ‘em casa’ ou no estrangeiro, bem como da liberalização do comércio internacional”.

Este fato se deu ao mesmo tempo que as corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente fábricas e equipamentos ociosos) em condições de intensificação da competição. Isso as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho para conseguir acompanhar os níveis de competição mundializados.

Dentro deste cenário, “a mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência” (Harvey, 1993, p. 139).

É neste contexto que o toyotismo encontra espaço para sua concretização, pois

“a acumulação flexível, (...) se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológicas e organizacional” (*ibid.*, 1993, p. 140).

Entretanto, um outro fato não pode ser deixado de lado. É o movimento do emprego rumo ao chamado setor de serviços, bem como a descentralização de conjuntos industriais para regiões completamente novas e até então subdesenvolvidas. Isso deve-se ao fato da pressão por mudança estar acompanhada de um maior interesse pelos países emergentes. Neste cenário, o Brasil é um dos países emergentes que mais atraem investimento direto estrangeiro, visto que em 1995 era de U\$ 2,97 bilhões e em 1999 chegou a U\$ 29,9 bilhões

(Revista Exame, 2000). As condições empresariais aparentemente favoráveis atraem capital para os países em desenvolvimento. Esse fenômeno deve-se à emergência de uma classe média com capacidade de consumo, o custo ainda baixo da mão-de-obra em relação aos países de primeiro mundo, bem como a aparente estabilização econômica e política.

Por outro lado, as condições empresariais desfavoráveis inibem os investimentos nos países desenvolvidos, tais como a maturidade dos mercados, o acirramento da concorrência, o custo da mão-de-obra e a pressão do movimento ambientalista (Wood Jr. e Caldas, 1998). Essa migração para regiões até então pouco exploradas deve-se ao fato, do que Harvey (1993, p. 140) chama de ‘compressão do espaço-tempo’ no mundo capitalista, que surge principalmente em virtude da facilidade da comunicação veloz e em tempo real, via satélite, e da queda dos custos de transportes, que possibilitam cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço de tempo cada vez mais curto e amplo.

Contudo, essas novas facilidades de comunicação, flexibilidade e mobilidade permitem aos empregadores exercerem “pressões mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho de qualquer maneira enfraquecida” (Harvey, 1993, p. 140). Estas transformações acabaram refletindo no mercado de trabalho, que passou por uma radical reestruturação.

“Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. Redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário e subcontratado” (ibid., 1993, p. 143).

Ao mesmo tempo em que “esses sistemas de produção flexível permitiram uma aceleração do ritmo da inovação do produto, ao lado da exploração de nichos de mercado altamente especializados e pequena escala. (...) Em condições recessivas e de aumento da competição, o impulso de explorar essas possibilidades tornou-se fundamental para a sobrevivência” (Harvey, 1993, p. 148).

Neste contexto, a globalização acaba sendo utilizada como uma palavra designada para descrever um fenômeno, caracterizado por um poder mágico, que suscita nas pessoas a noção de uma política contra a qual não há resistência possível. Como destaca Rifkin (2001), o processo de globalização trouxe melhorias nas condições de vida para muitas pessoas, mas ao mesmo tempo muitas outras estão sendo vítimas dela.

Nas sociedades de terceiro mundo, como o Brasil, o resultado é uma subordinação das políticas públicas aos imperativos da eficiência e da eficácia, ditadas pela nova racionalidade de um mercado globalizado. O resultado de tudo isso, é “uma enorme destruição de empregos nos locais, miséria crescente, arrocho salarial, desindustrialização, desnacionalização das

economias transformadas em meras subsidiárias dos países centrais, sem qualquer autonomia ou independência econômica próprias” (Ribas, 1997, p. 122).

Neste sentido, através de alguns dados estatísticos pode-se perceber as desigualdades de um mundo globalizado, visto que a soma da fortuna dos 356 indivíduos mais ricos do mundo supera a renda anual de 40% de toda a humanidade. Além disso, com toda a evolução tecnológica, 60% das pessoas do planeta nunca fizeram uma chamada telefônica e um terço da população mundial não tem luz elétrica (Rifkin, 2001). Em 1999, especificamente no caso do Brasil, somente 37,6% dos domicílios tinham telefone, 20,2% da população ainda não tinha acesso a água potável, 20,1% dos domicílios não tinha acesso a coleta de lixo e somente 43,6% dos domicílios tinha acesso a esgoto sanitário (Revista Exame, 2001).

É nesse ambiente, no qual coexistem desigualdades sociais, globalização e novas tecnologias, que as organizações precisam encontrar formas alternativas de sobrevivência. Tecendo algumas considerações a esse respeito, procura-se a seguir, esclarecer e caracterizar este contexto.

2.3 Mudanças no ambiente organizacional e as organizações no futuro

As profundas transformações que vêm ocorrendo no ambiente organizacional, marcam a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento e da informação. A revolução agrícola caracterizou-se como a primeira grande transformação. A segunda pode ser caracterizada como a revolução industrial, e nos dias atuais, podemos denominar a terceira como a revolução do conhecimento (Srour, 1996).

A era do conhecimento, que caracteriza a chamada ‘Terceira Revolução Industrial’, baseia-se nos computadores, na troca de dados, informações e conhecimento. Corresponde a uma revolução informacional, em que

“o elemento da força de mudança é o surgimento de um grupo de tecnologias avançadas, especialmente as derivadas da micro-eletrônica e as descobertas da biologia molecular. Esses elementos estão criando o que se chama sociedade da informação, pós-industrial ou de serviços, na qual o emprego, os estilos e as perspectivas de vida, os materiais e outras coisas serão bem diferentes do que são hoje” (King, 1993¹⁷ apud Coggiola, 1995, p. 158).

Na era do conhecimento, o empregado deve aplicar informações, conceitos e idéias ao trabalho produtivo, e não somente a habilidade manual ou a força muscular características do estágio de mecanização. Em decorrência disso, hoje há uma grande correlação entre a educação das pessoas e a capacidade de crescimento e de competição dentro de uma economia globalizada (Drucker, 1974).

¹⁷ KING, Alexander, La primera revolución global. *El Socialismo del Futuro*. n. 7, Madri, julho de 1993.

Como salientado por Srour (1996, p. 06), nas décadas passadas, a produção industrial era caracterizada pelo

“trabalho braçal, repetitivo, fragmentado, alienante e desqualificado, tão bem representado pelas linhas de montagem. Em contrapartida, nos processos de produção digitais, o tipo dominante de trabalho é mental e polivalente. Enquanto os processos industriais tornam desnecessária a habilidade técnica dos trabalhadores, e os convertem em agentes intercambiáveis – dada a extrema facilidade que existe para substituí-los e para treiná-los –, nos processos de produção digital os trabalhadores possuem escolaridade prévia e alta qualificação técnica. São, por isso mesmo, substituíveis com maior dificuldade”.

Neste contexto, as empresas vêm sendo pressionadas por uma disputa de mercado cada vez mais acirrada, sendo forçadas a aprimorar cada vez mais seus padrões de qualidade e simultaneamente enxugar custos e prazos de entrega. Hoje, a busca pela melhoria da qualidade, pode ser um dos caminhos para melhorar a competitividade, mas a criatividade e a inovação é que se apresentam efetivamente como uma forma de sobrevivência para as empresas (Kruglianskas, 1996). Portanto, a qualidade não é mais o principal diferencial competitivo das organizações, pois a criatividade e a inovação no trabalho passaram a ser este diferencial.

Por este motivo, “o empregado com conhecimento tende a ser muito mais bem pago que o empregado manual, e também a ter muito mais segurança no emprego. (...) O conhecimento é, cada vez mais, o fator-chave do poderio econômico internacional de um país” (Drucker, 1974, p. 298). O conhecimento tornou-se um elemento altamente significativo para a produtividade, capacidade de competição e realização econômica. Além disso, para o trabalhador constitui-se na sua principal fonte de empregabilidade.

Além da revolução informacional, fatores como a globalização de mercado, a formação de blocos econômicos e as crises internacionais, têm imposto novas condições, reconfigurando o mundo do trabalho, causando profundos impactos no mundo dos negócios e na própria vida humana em sociedade. Como destaca Fleury et. al (1996, p. 145), “o processo de globalização vem colocando para as empresas desafios crescentes, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado”.

Para De Masi (1999, p. 09), em termos práticos

“a globalização política passou a ser econômica e agora está se tornando psicológica. (...) Somos globalizados em tudo. Não só a economia foi globalizada; nossa personalidade e nossos sentidos também. (...) Vivemos em uma globalização psicológica que, de um lado, transforma o mundo numa grande vizinhança, mescla as experiências, mas, por outro lado, aniquila as diferenças. E aniquilar as diferenças é terrível”.

Isso porque aniquilar as diferenças pode ser ruim numa sociedade de organizações, visto que é importante saber respeitar a diversidade e o pluralismo, bem como as características

culturais de cada sociedade. Como decorrência da globalização, na vida real, tem surgido muitas tensões e problemas que podem ser percebidos pelas altas taxas de desemprego, o aumento do trabalho informal, a alienação humana no trabalho, a destruição de áreas naturais, mas principalmente, pelas desigualdades sociais. Entretanto, Katz, Braga e Coggiola, (1995, p. 159) destacam que, “nos próprios países imperialistas, a degradação social não se limita às questões do desemprego, da jornada laboral e do salário, incluindo também fatores como o corte de benefícios sociais, fim do acesso ao ensino e ao sistema público de saúde”.

Zaltman e Ducan (1977, p. 04) também destacam que, em virtude da sociedade global de hoje, “a aparição da guerra nuclear e da inanição em massa é muito real. As perdas de recursos, satisfação e dignidade humana, através do uso de drogas, poluição, crime, e através da inadequação das instituições as quais nós entregamos nossos idosos e necessitados são incalculáveis”.

Neste cenário, acredita-se que a missão empresarial deveria estar voltada para a busca de formas alternativas de organização e gestão do trabalho que possibilitem alcançar níveis mais altos de equilíbrio e harmonia com o ser humano e a natureza, sem sobretudo esquecer a competitividade. Para isso, é preciso uma mudança profunda nos modelos organizacionais, refletindo-se na introdução de novas tecnologias gerenciais que procurassem libertar as organizações de práticas obsoletas do passado e o ser humano da alienação do trabalho.

Desta forma, um dos maiores desafios no mundo dos negócios tem sido encontrar o equilíbrio entre a introdução de novos métodos de gestão do trabalho e a adaptação cultural das pessoas a uma nova realidade, em que são ressaltados aspectos tais como ética, flexibilidade, desafio, criatividade, inovação e competitividade. Esta é uma questão fundamental, pois na era digital, em que as inovações tecnológicas proporcionam velocidade nas comunicações, as organizações precisam trabalhar em tempo real. É preciso deixar técnicas de administração obsoletas para trás e introduzir inovações gerenciais condizentes com a ‘Terceira Onda’.

Como vem sendo apresentado ao longo deste trabalho, a reestruturação produtiva e a introdução de inovações tecnológicas de base microeletrônica, provocaram uma série de transformações nos aspectos relacionados ao mundo do trabalho. Segundo Neves (1998, p. 330), “as novas tecnologias baseiam-se em dois paradigmas fundamentais: a flexibilidade e a integração”. Desta forma, elas proporcionaram maior agilidade no processo produtivo, possibilitaram a otimização dos tempos de produção, bem como facilitaram a diversidade na produção de mercadorias. “A organização tanto do processo de produção como do processo

de trabalho de forma enxuta e sistêmica redimensiona as relações de trabalho e as exigências para o trabalhador” (*ibid.*, 1998, p. 331).

No contexto em questão, surgem novas formas de organização e gestão do trabalho, em que o trabalho em equipe é imprescindível para melhorar a produtividade, a troca de informação e a participação constante dos trabalhadores no planejamento e coordenação do processo de produção, ajudando na prevenção de falhas ao longo da cadeia produtiva.

Com isso, “essas exigências colocam para as empresas a necessidade premente de implementar novas formas de organização do trabalho. O objetivo é agilizar processos e decisões, através de uma administração descentralizada, diminuição de níveis hierárquicos e a preparação de uma mão-de-obra para assumir novas responsabilidades e desafios” (*ibid.*, 1998, p. 331). Portanto, as novas formas de gestão e organização do trabalho, enfatizam o trabalho em grupo, proporcionando maior flexibilidade às organizações. Existe também a possibilidade de trabalhar por metas, e ao mesmo tempo, delegar mais autonomia aos funcionários e buscar a cooperação entre os membros.

Contudo, todas essas transformações aparecem ao mesmo tempo em que se difunde a idéia das organizações digitais. Aqui cabe registrar algumas considerações, pois esta concepção é baseada num mundo sem fronteiras, que apresenta facilidade nas comunicações e no qual a educação aparece como um fator chave. Percebe-se também um maior número de pequenas e médias empresas, a popularização do uso da internet, uma maior preocupação com os aspectos relacionados à qualidade de vida (Negroponte, 1995; Ferguson, 1991).

Na era das organizações digitais, a flexibilidade de horário no comércio, na indústria e nos serviços vem aumentando e, finalmente, a sociedade vem sendo orientada pela demanda dos consumidores. Nela, o trabalho é caracterizado principalmente pela prestação de serviços, o que constitui uma das suas principais características. As distâncias significam cada vez menos, pois não exige que as pessoas estejam num determinado lugar em determinada hora. O conceito de ‘endereço’ adquire um novo significado. Por isso, a mudança não é apenas uma mudança de espaço, mas de tempo também (Negroponte, 1995).

Nessa nova configuração tecnológica, Giddens (1991, p. 777), destaca que foram criadas coisas que “não poderiam ter sido concebidas na era pré-industrial. (...) O resultado tem sido um enorme aumento na saída e na variedade de bens e serviços, e somente isto já foi suficiente para mudar o estilo de vida das pessoas mais do que qualquer coisa desde a descoberta do fogo”.

Dentro deste contexto, as organizações brasileiras têm que se adaptar a uma nova realidade. Um cenário complexo, no qual imperam a incerteza e a instabilidade. A inovação passa a ser fundamental. Como salientam Zaltman e Duncan (1977, p. 13) “inovação se refere a um cenário de mudança que é caracterizado por ser uma situação ou fenômeno inteiramente novos que o indivíduo, grupo ou organização está enfrentando”.

Porém, é possível ressaltar que as organizações, pressionadas pela exigência da sociedade, vêm buscando adequar seus modelos administrativos à atual conjuntura do mundo contemporâneo, que exige pessoas qualificadas e criativas, envolvidas e comprometidas com o trabalho e alinhadas aos objetivos organizacionais. Essa adequação se concretiza através da introdução de novas relações de trabalho, e conseqüentemente, isso exige dos administradores uma nova filosofia.

Cabe registrar que,

“as empresas definidas hoje como ‘voltadas para o mercado’ praticam estratégias sintonizadas com as expectativas dos clientes. Adotam produtos e processos que agregam valor, formulam projetos de investimento, aplicam-se a desenvolver inovações técnicas, tudo em função da plena satisfação daqueles que constituem a razão de ser de sua existência – os consumidores, os clientes, os usuários” (Srouf, 1996, p. 08).

Para atender a esses requisitos, as organizações precisam de indivíduos envolvidos com o trabalho e alinhados aos objetivos corporativos, e por isso, é importante preparar as pessoas, investindo no seu desenvolvimento, de forma a encontrar o equilíbrio entre as habilidades técnicas, comportamentais e conceituais. Mas para conseguir o envolvimento e o comprometimento da força de trabalho, num contexto de instabilidade, torna-se fundamental que a política da empresa seja pautada pela confiança, honestidade e ética nas relações com seus funcionários.

Diante dessa evolução rápida e constante e da complexidade organizacional, é importante que as organizações estejam preocupadas com o alinhamento e harmonização dos interesses organizacionais e dos interesses individuais, reduzindo o antagonismo que acompanha as relações entre capital e trabalho. Assim, a qualidade de vida no trabalho, proposta por autores como Walton (1973) e Guimarães (1998), torna-se um elemento importante para ter pessoas mais criativas no trabalho.

Destaca-se, nesse sentido, a discussão lançada por De Masi (1999, p. 09) que, respaldado em seus estudos, argumenta que “as empresas que têm mais êxito são aquelas em que seus funcionários são mais felizes, pois onde são mais felizes são mais criativos e,

portanto, mais eficientes”. Entretanto, cabe questionar a possibilidade de um conceito de felicidade válido para todas as pessoas.

Seguindo uma tendência mundial, acreditando ser uma saída para enfrentar os desafios do mundo dos negócios do próximo século, um número cada vez maior de empresas brasileiras introduzem novas práticas administrativas. Considera-se essas novas práticas como inovações sócio-organizacionais, que segundo Kovács (1987) pressupõe novas concepções sobre a organização que buscam romper com os padrões tradicionais. Especificamente, trata-se de novas formas de estruturação e organização da empresa e do trabalho, novos métodos de gestão, novas práticas administrativas e de relações sociais e laborais.

Nesta pesquisa, inovações sócio-organizacionais devem ser compreendidas como mudanças nos padrões de gestão relacionadas com o trabalho e a introdução de novas estratégias organizacionais que afetam as relações econômicas, políticas e culturais dos membros de uma empresa. Cabe registrar que algumas organizações apenas introduzem novas práticas administrativas, sem no entanto, inovarem quanto à gestão e organização do trabalho. Entretanto, a implantação de inovações sócio-organizacionais tem o objetivo de aumentar a competitividade da empresa, mas principalmente alinhar as necessidades dos indivíduos às expectativas organizacionais.

Com isso, um outro ponto merece ser destacado. Num ambiente imprevisível, em que mudanças são requeridas a todo momento, as pessoas, consideradas como elemento-chave no processo criativo das organizações, ficam praticamente esquecidas, pois a preocupação maior ainda é o aumento da produtividade e da competitividade.

Como tal, se por um lado o progresso tecnológico e organizacional, característicos da sociedade do conhecimento, permitem a produção de maior número de bens e serviços com menos trabalho humano, fazendo com que os empregados possam produzir muito mais em menos tempo, por outro, isto determina que, fora da empresa, o desemprego aumente (De Masi, 1999).

Cabe ressaltar, com respaldo em Rifikin (1995, p. 43), que

“num mundo em que os avanços tecnológicos prometem aumentar dramaticamente a produtividade, ao mesmo tempo eliminará milhões de trabalhadores do processo econômico. Se o empresariado sempre viu as novas tecnologias como meio de gerar mais produção, maiores lucros e cada vez mais trabalho, há muito o povo tem se entretido com uma visão alternativa – a de que um dia a tecnologia substituirá o trabalho humano e proporcionará uma vida com cada vez mais lazer. A questão é saber se as tecnologias da Terceira Revolução Industrial concretizarão o sonho dos economistas de uma produção e lucros intermináveis ou se prevalecerá o sonho do povo de maior lazer”.

Dentro dessa perspectiva, destaca-se que o aumento da produtividade trazido pelas novas tecnologias é questionável, pois ao invés de libertar as pessoas do trabalho, proporcionando-lhes mais tempo livre, estas têm consumido seus empregos e reduzido seus salários, não levando as pessoas ao lazer, mas sim ao mercado de trabalho informal, à marginalização e às filas do desemprego.

Entretanto, para os que assumem uma visão otimista quanto ao futuro, a desocupação devido ao aumento do nível de produtividade em virtude da automação industrial, aparece, em primeiro lugar, como uma ameaça à sociedade, para somente depois ser percebida como uma vantagem e colocar a sociedade pós-industrial na direção de usufruir do tempo livre com harmonia. Como destaca De Masi (1999, p. 10), “se no século XX vivemos principalmente de trabalho, no próximo viveremos sobretudo de tempo livre”.

Esta é uma visão positiva em relação ao futuro da humanidade, do trabalho e das relações de trabalho. O otimismo deve-se ao fato de que em apenas duas gerações houve um aumento significativo na expectativa de vida das pessoas. Outro aspecto que o torna otimista é que “temos tecnologia e ciência que apresentam um progresso extraordinário. E as tecnologias que hoje temos à disposição substituem o trabalho humano” (*ibid.*, 1999, p. 09).

Nesta perspectiva, a criatividade pode ser vista como uma forma de extrapolar a alienação no trabalho, visto que o trabalho criativo desenvolvido nas organizações pode trazer envolvimento, comprometimento e realização ao ser humano no seu ambiente de trabalho. Além disso, o trabalho criativo se opõe à burocracia, pois “um burocrata é feliz quando pode matar as idéias dos criativos. (...) O burocrata vê os limites, ao passo que o criativo vê as oportunidades” (*ibid.*, 1999, p. 09).

Para reforçar essa visão, pode-se destacar Wheatley (1994, p. 37), quando expõe que

“nosso conceito de organização está se alterando das concepções mecanicistas que floresceram na era da burocracia. Temos começado a falar de estruturas orgânicas mais fluidas, assim como organizações sem fronteiras. Estamos começando a reconhecer as organizações como sistemas, interpretando-as como ‘organizações em aprendizagem’ e creditando-as certo tipo de capacidade auto-renovante”.

Nesta linha de pensamento, como pensa De Masi (1999), o futuro basear-se-á no tempo livre e na produção de bens, sobretudo por máquinas. Isso dará ao ser humano a possibilidade de cultivar novas necessidades, principalmente as do tipo essencial. Contudo, as utopias da sociedade do ócio criativo parecem que não se coadunam com a triste realidade brasileira, em que se tem baixos níveis de escolaridade da população, as altas taxas de desemprego castigam as pessoas e o mercado de trabalho informal se apresenta como uma saída de subsistência para grande parte dos trabalhadores.

Por outro lado, buscar construir organizações baseadas numa racionalidade substantiva, em que a conduta humana não seja dirigida somente para a consecução de resultados, poderia se concretizar como uma forma de melhorar o relacionamento entre as pessoas e seu relacionamento com o meio ambiente, modificando a atual estrutura de valores da sociedade, centrada basicamente na acumulação de bens materiais, que tem se constituído como um ‘mal social característico das sociedades avançadas’, centrada somente no benefício financeiro das organizações (Ramos, 1989).

Contudo, na concepção de Wheatley (1994), o ser humano já está recuperando os sentimentos comunitários, a dignidade, a integração e o amor em sua vida organizacional. Estamos começando a olhar em direção às fortes emoções que fazem parte do ser humano, em lugar de segmentarmos (o amor para os horários de folga, e a disciplina para o trabalho), acreditando que podemos enxergar os trabalhadores somente como engrenagens de uma máquina.

Considerando o sentido ético nas relações de trabalho, e a importância do conhecimento para a busca de realizações da sociedade, “teremos que aprender a administrar o empregado com conhecimento, tanto para a produtividade quanto para a satisfação, tanto para a realização quanto para o *status*. Teremos de aprender a dar ao empregado com conhecimento um emprego suficientemente grande para desafiá-lo e para possibilitar-lhe o desempenho como um ‘profissional’ ” (Drucker, 1974, p. 313).

Entre tantos desafios, faz-se importante observar as muitas modificações que estão ocorrendo no contexto do trabalho, fazendo com que em muitos casos, os funcionários não precisem mais cumprir uma jornada rígida dentro da empresa. Com isso, as pessoas estão tendo que se acostumar a uma nova rotina de trabalho, em que existe maior flexibilidade para gerenciamento do horário. A comunicação entre a empresa, os funcionários e os clientes, na maioria das vezes acontece via e-mail, telefone celular ou rede intranet. Apesar de parecer um pouco futurista, essa nova experiência de trabalho tem sido incorporada por um número cada vez maior de empresas (Negroponte, 1995).

Presume-se que

“em 2003 aproximadamente 130 milhões de empregados no mundo estarão de alguma forma envolvidos com acesso remoto, um crescimento de 45% a cada ano. Nos Estados Unidos estima-se que um terço dos trabalhadores serão usuários de equipamentos móveis daqui a dois anos, o que os libertará de ir à empresa todos os dias. Para as companhias isso representa uma economia fantástica de espaço físico” (Militelo, 1999, p. 113).

Com essa onda de crescimento do trabalho virtual, a mobilidade está deixando de ser uma exclusividade do pessoal de vendas e consultoria, e já se espalha pelo primeiro escalão

das companhias. Desta forma, é possível para um alto executivo, comandar reuniões estratégicas e entrevistas para novas contratações, de forma quase que simultânea, em locais geograficamente distintos, coisa que no passado era quase que impossível de acontecer.

Entretanto, será que todas as empresas estão preparadas para ter funcionários e equipes inteiramente virtuais? Se ainda não podemos afirmar nada a respeito do assunto, é certo que ainda existem resistências das pessoas em aceitar esses novos métodos, principalmente porque isto exige flexibilidade e uma mudança muito grande na forma de agir das pessoas, mas também porque isso faz com que acabe a separação entre vida pessoal e trabalho, restringindo a liberdade das pessoas e aumentando a pressão por resultados. Também porque a socialização ou o encontro entre as pessoas é uma necessidade do ser humano. Os teóricos críticos avaliam que é uma estratégia dos capitalistas para fragilizarem a organização da classe trabalhadora que não estaria mais unida em um local específico.

Para chegar a esse ponto de mobilidade as empresas precisam ter disposição para enfrentar algumas transformações. A primeira é aprender a delegar responsabilidades. Os chefes não precisam dizer a cada dia o que as pessoas devem fazer, mas sim fixar metas, motivar para que o trabalho saia com qualidade e cobrar resultados. Um outro desafio para as empresas na era da mobilidade é aprender a avaliar os funcionários tendo como base parâmetros rígidos, ou seja, nada subjetivos. Desta forma, a empresa não pode deixar o funcionário solto e sem diretrizes. Ele deve ter autonomia total para tomar decisões, mas precisa ser avaliado por resultados e estar bem informado sobre o que se espera dele.

Porém, para que as organizações consigam adotar o sistema de trabalho virtual com eficiência, é preciso levar em consideração alguns aspectos, tais como planejamento, organização, disciplina, motivação e alinhamento de objetivos. Embora este tipo de trabalho apresente muitas vantagens para as pessoas, tais como o horário flexível e autonomia, podem surgir problemas, pois é preciso saber conciliar, com o mínimo de conflitos, o lado profissional com as atividades familiares. Além disso, é necessário estabelecer uma rotina rígida de trabalho, estipular com a empresa as formas e a periodicidade da comunicação, ter disposição, concentração e infra-estrutura para que o trabalho possa ser executado.

Para Wood Jr. (1999, p. 278), muito distante das organizações burocráticas, estamos num mundo “marcado por terceirizações, teletrabalho, aproximação com fornecedores, parcerias com clientes e alianças com concorrentes”. Com um poder de resposta muito mais compatível com a realidade atual do que as empresas tradicionais, as empresas digitais vêm cada vez mais assumindo uma posição de empresas do futuro.

Neste sentido,

“organizações virtuais são redes destinadas a explorar rapidamente oportunidades de momento. Suas características são as seguintes: uso maciço de tecnologia de informação, para tecer a rede que sustenta as rotinas; busca da otimização sistêmica, pelo uso das competências individuais; oportunismo, durando apenas enquanto a oportunidade de mercado durar; confiança, baseada no sentimento de co-dependência; e fronteiras pouco definidas” (*ibid*, 1999, p. 279).

Ressalta-se que pesquisas desenvolvidas recentemente apontaram no sentido de que existe um forte direcionamento das organizações em relação à mudanças no modelo organizacional através da utilização do trabalho em equipe, criatividade, redes organizacionais, *empowerment* e envolvimento. Contudo, “observou-se que os casos apresentados na literatura ainda representam evidências muito fracas em relação a rupturas significativas com o modelo burocrático de organização” (Dellagnelo, 2000, p. 155). Neste sentido, a literatura expõe uma preocupação das organizações com a racionalidade instrumental, bem como a preocupação em garantir a previsibilidade no comportamento organizacional, características típicas do modelo burocrático.

Com base nesta exposição sobre as tendências organizacionais, e retornando a questão do trabalho em grupo, na recorrência à antropologia dos grupos sociais procura-se reafirmar o papel de destaque que este assume nesta pesquisa.

2.4 Recuperando algumas dimensões da antropologia dos grupos sociais

Desde há muito tempo, o homem tem tido a experiência de se organizar em grupo para facilitar a satisfação de seus desejos e necessidades. A família pode ser considerada a unidade básica e o grupo primário em que o homem tem a experiência de vivenciar a unidade de grupo, pois é o primeiro grupo de pertencimento com relações carregadas de afetividade.

Conforme Mucchielli (1980, p. 23) “grupo primário é uma expressão cunhada pelo sociólogo americano Ch. H. Cooley em 1909 no livro *Social Organization*”. Os grupos primários são caracterizados por uma associação e colaboração íntimas. São fundamentais na formação da natureza social e dos ideais dos indivíduos. Não importa a proximidade física entre os membros nem a duração das relações, o importante é a qualidade pessoal, espontânea, sentimental e inclusiva da relação interpessoal e a comunhão do objetivo.

Por outro lado, no grupo secundário pode haver ausência da relação pessoa a pessoa. O engajamento é parcial e limitado, e as relações entre os membros são impessoais, racionais, contratuais e formais. Os membros do grupo secundário participam somente em parte

(capacidade especializada e limitada), pois o grupo é apenas um meio de chegar a outros fins, ou seja, já tem em sua natureza um caráter instrumental.

A experiência da vida social em grupo, seja na família, com os amigos ou nas equipes empresariais, faz com que um conjunto organizado de pessoas possa buscar a sobrevivência, o alcance de determinados objetivos ou realização de determinadas tarefas mais facilmente do que se essas atividades fossem realizadas isoladamente.

Todas as pessoas, num dado momento, pertencem a algum grupo, onde muitas de suas atividades são realizadas e através dos quais muitos de seus objetivos são alcançados. As características estruturais, a base funcional e as características dos indivíduos podem afetar o modo de operação de um grupo.

Existem muitas formas de organização em grupo. Todo grupo humano se organiza, e isto acontece qualquer que seja a sua finalidade. No que se refere às sociedades indígenas, é difícil tentar caracterizá-las como grupos que possuem características passíveis de generalização, pois sua realidade é altamente diversificada, não havendo duas sociedades indígenas totalmente iguais. “Mesmo quando ocupam zonas ecológicas semelhantes, elas mantêm sua individualidade, tanto no plano das relações sociais como no campo simbólico” (Ramos, 1994, p. 11).

Nos grupos indígenas o território é de fundamental importância, visto que este, muito mais do que representar seu meio de subsistência é o suporte da vida social ligado ao sistema de crenças e conhecimento. É certo que a terra não é objeto de propriedade privada, tratando-se mais de uma questão de domínio do que de propriedade. Além disso, não existe qualquer diferenciação pela riqueza que possa se traduzir em poder de acesso aos recursos naturais, pois se existe fartura todos se beneficiam e havendo escassez todos sofrem. Nestas sociedades, de modo geral, não existe dominação econômica sobre os subordinados, coerção para o trabalho e acesso diferenciado aos bens produzidos.

O território funciona não apenas como um sustentáculo físico das populações indígenas, mas principalmente como uma realidade socialmente construída, elaborada e intensamente vivida. O território grupal está ligado a uma história cultural que orienta e define os movimentos espaciais das aldeias. Independentemente da atividade realizada, o trabalhador não se isola de seus demais papéis e obrigações, não existindo o fenômeno da ‘alienação’ (uma das características marcantes do processo de trabalho no capitalismo). O produtor controla os meios de produção, não existe divisão entre classe ociosa e classe trabalhadora, sendo que a divisão de trabalho envolve apenas considerações de sexo e idade (*ibid.*, 1994).

O lazer e o trabalho são facilmente separados nas sociedades indígenas. Um dos aspectos fundamentais é o sistema de partilha de alimentos, visto que tudo que é produzido é distribuído através de canais regulares de distribuição, estabelecidos pelas relações de parentesco dentro ou entre as comunidades. A lógica das relações sociais é determinada pelo local de residência, pelo casamento e pelos processos de socialização. Desta forma, para desenrolar o emaranhado social e buscar compreender a lógica das relações sociais, é preciso entender a distribuição espacial dos membros, as regras de pertencimento ao grupo, a classificação de funções e responsabilidades e os princípios do grupo.

Um aspecto interessante, é que dificilmente é possível guardar segredos numa aldeia e o isolamento social por tempo prolongado é uma das piores sanções que se pode infligir a alguém. Quanto à organização política, não há poder centralizado, polícia, constituição escrita ou tribunais. As sociedades indígenas são consideradas sociedades igualitárias. Nessas sociedades os crimes são raros, mas os conflitos são normais. “O poder não está concentrado nas mãos de poucos, apresenta-se difuso e espalhado pela coletividade, na forma de grupos de pressão, controle social, direitos e obrigações pessoais” (Ramos, 1994, p. 65). Os líderes não tem poder de coerção e a liderança é mantida pela persuasão. As decisões são tomadas a partir das bases e nunca de cima para baixo. A mobilidade dos membros não altera a estrutura social dos grupos, no sentido de organização social e política, pois mudam as pessoas, mas o sistema permanece.

Um outro tipo de grupo é o clã ou *sib*, que é “um grupo ou categoria de pessoas que traçam a mesma descendência, ou pelo pai ou pela mãe, sem que reconheçam todos os elos genealógicos até o ancestral comum” (*ibid*, 1994, p. 93). A linhagem diferencia-se do clã, pois os indivíduos são capazes de reconhecer todos os elos genealógicos até o ancestral comum.

Por outro lado, temos as sociedades primitivas¹⁸, que foram descobertas no decorrer dos quatro séculos europeus de exploração. Se o mundo hoje pertence a estados-nações, há algumas centenas de anos passados pertenceu a povos tribais. Durante a transição do paleolítico para o neolítico, desapareceram os caçadores e coletores indígenas, prevalecendo a cultura tribal (Sahlins, 1970).

¹⁸ Sahlins (1970), apresenta um estudo sobre sociedades primitivas, que inclui povos espalhados por todo o globo terrestre. Estes povos apresentam uma grande variedade de estilos históricos e formas de subsistência que vão da agricultura ao pastoreio. No estudo, o autor busca encontrar uma racionalidade entre os diferentes povos, constituindo uma unidade e representando certa categoria de desenvolvimento cultural, intermediária em complexidade entre os caçadores nômades e os coletores e os estados agrários iniciais. O estudo abrange o período desde o fim da Idade da Pedra até os inícios da civilização. ‘Sociedades Tribais’ é um estudo da herança etnográfica do período neolítico, das ‘sociedades segmentárias’ primitivas.

Nas sociedades primitivas, com exceção dos Esquimós, os grupos raramente viviam isolados. Os grupos geralmente eram organizados de forma a manter relações com os seus vizinhos. Os laços de união entre os grupos espalhados eram realizados através de intercâmbio econômico e rituais. Os produtores controlavam os meios de produção, inclusive seu próprio trabalho, e os excedentes da produção eram trocados diretamente pelos grupos ou por seus membros (Wolf, 1976).

As sociedades indígenas e primitivas nos remetem ao conceito de tribo¹⁹. Por tribo pode-se entender a “nação no seu uso mais antigo, um corpo de pessoas de origem e costumes comuns, que possui e controla toda a extensão do seu território” (Sahlins, 1970).

As sociedades camponesas²⁰ são consideradas segmentos da espécie humana que permaneceram a meio caminho entre a tribo primitiva e a sociedade industrial. De acordo com Wolf (1976), os camponeses são cultivadores rurais que criavam gado no campo. Não realizam um empreendimento no sentido econômico, pois seu objetivo era o sustento da família e não a viabilidade de uma empresa. Este tipo de grupo social não está baseado na troca de bens e serviços entre grupos. Os excedentes da produção são transferidos para as mãos de um grupo dominante (governantes), assegurando seu nível de vida, e o restante é distribuído entre os grupos da sociedade.

Os camponeses são obrigados a manter o equilíbrio entre as suas próprias necessidades

¹⁹ Conforme Ramos (1994, p. 10), com a conquista do continente sul-americano pelos europeus, passou-se “a categorizar as populações indígenas: os mansos e os bravos, os Tupí e os ‘Tapiya’, os selvagens e os civilizados. Passa-se a aplicar o conceito de tribo, que sobreviveu na linguagem cotidiana, foi apropriado pela retórica dominante e se insinuou igualmente no discurso científico”. Desta forma, o conceito de tribo assume uma imprecisão e plasticidade altamente manipulável, referindo-se a um termo utilizado por conquistadores que se referem aos conquistados. A autora continua dizendo que “na América do Sul, o conceito de tribo, dependendo dos interesses em jogo, tem sido aplicado elasticamente, para englobar vários grupos indígenas, independentemente da presença ou ausência de vinculações entre eles, ou tem sido contraído, para excluir grupos que são cultural, social e politicamente próximos” (*ibid.*, 1994, p. 10).

²⁰ Os camponeses são cultivadores rurais que criavam gado no campo. Não realizam um empreendimento no sentido econômico, pois seu objetivo era o sustento da família e não a viabilidade de uma empresa. Este tipo de grupo social não está baseado na troca de bens e serviços entre grupos, mas os excedentes da produção são transferidos para as mãos de um grupo dominante (governantes), assegurando seu nível de vida, e o restante é distribuído entre os grupos da sociedade. O campesinato é uma economia familiar em que o trabalho despendido é expresso de acordo com o nível em que as necessidades da família são satisfeitas e com o grau de sacrifício que o próprio esforço do trabalho acarreta. O principal objetivo da economia camponesa é a satisfação do nível anual de consumo da família. Em relação aos aspectos sociais dos grupos camponeses, a família é a mais restrita e íntima unidade, visto que o homem é o cabeça da família e desempenha papéis significativos na vida social e cerimonial. O bem-estar econômico é consequência do volume permanente de trabalho da família. Nos grupos camponeses, a família funciona como uma fonte de defesa contra o processo de fragmentação, agente de encontro das necessidades e sustento econômico. As famílias trabalham como entidades socializadoras requeridas para a coordenação grupal, tornando os novos membros permanentes de um grupo já existente, pois a família trabalha como um agente socializador para a continuidade do grupo (Cf. Wolf, 1974).

e as exigências de fora, estando sujeitos às tensões provocadas para manter esse equilíbrio. Para os de fora, o camponês é uma fonte de trabalho e bens, com os quais o grupo dominante pode manter seu poder.

Contudo, ao mesmo tempo o camponês é um agente econômico e o cabeça de uma família. A unidade camponesa é uma organização produtiva pronta para o trabalho e uma unidade de consumo. O campesinato é uma economia familiar em que o trabalho despendido é expresso de acordo com o nível em que as necessidades da família são satisfeitas e com o grau de sacrifício que o próprio esforço do trabalho acarreta. O principal objetivo da economia camponesa é a satisfação do nível de consumo da família. Para o camponês é difícil considerar suas posses em um contexto econômico divorciado do abastecimento de seu grupo doméstico. O grupo doméstico camponês deve possuir a capacidade de produzir tanto os alimentos como os objetos necessários para o sustento da sua família.

Em relação aos aspectos sociais dos grupos camponeses, a família é a mais restrita e íntima unidade. O homem é o cabeça da família e desempenha papéis significativos na vida social e cerimonial. O bem-estar econômico é consequência do volume permanente de trabalho da família. Nos grupos camponeses, a família funciona como uma organização para a concentração dos recursos e do trabalho, como fonte de defesa contra o processo de fragmentação, como o principal agente de encontro das necessidades e sustento econômico. “Os interesses da família camponesa (...) são atendidos da melhor maneira quando se mantém a maior quantidade de terra possível pelo maior tempo possível” (Wolf, 1976, p. 96). As sociedades camponesas possuem um alto grau de habilidade em acumular recursos alimentares, desta forma, “são mais favoráveis àquelas técnicas que tornam seus membros dependentes do grupo socializador, porque o adestramento dependente favorecerá a execução rotineira das tarefas rotineiras” (*ibid.*, 1976, p. 99). As famílias trabalham como entidades socializadoras requeridas para a coordenação grupal, tornando os novos membros permanentes de um grupo já existente (socializam para a continuidade do grupo).

As sociedades camponesas não são consideradas nem primitivas nem modernas, mas serviram como alicerce para a sociedade industrial (Wolf, 1976). Na sociedade industrial, a organização do trabalho era preconizada de acordo com os padrões tayloristas de produção. O trabalho em grupo era muito pouco valorizado. De um modo geral, o trabalho era organizado de forma parcelada e fragmentada, havendo separação entre planejamento e execução das tarefas. O homem era subordinado ao processo e a gestão era verticalizada (Proscurcin, 1995).

Pagès (1982, p. 311), alerta que “nos grupos industriais, o divórcio constante entre o domínio da tarefa, confiado à hierarquia formal, e o domínio do sentimento a cargo dos

diversos grupos informais”, impedem a promoção da cooperação e dos laços de simpatia entre os membros. Em virtude disso, o trabalho em grupo, inicialmente como uma reivindicação sindical no mundo do trabalho, fez com que se acreditasse que este seria a superação do trabalho alienado. Seria a superação da organização do trabalho chamada científica ou taylorista (Proscurcin, 1995).

Em meio a todas essas diferenças, características contraditórias e peculiaridades dos grupos humanos, interessa-nos, neste trabalho, estudar os aspectos relacionados à formação, configuração e organização dos Círculos de Gestão Autônoma (CGA) e Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). Para tanto, busca-se verificar nestes grupos como os indivíduos expressam seu potencial criativo para gerar inovações e para a resolução de problemas nas organizações empresariais.

2.4.1 Os grupos de trabalho e o trabalho em grupo

Um conceito bem objetivo de grupo é apresentado por Stoner e Freeman (1995, p. 370), no sentido de que um grupo são “duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam mutuamente visando a um objetivo comum”.

Nas organizações, os grupos podem ser formais ou informais. Os grupos formais são criados pelos administradores com a incumbência de realizar tarefas específicas e ajudar a organização a atingir seus objetivos. Os grupos informais surgem quando as pessoas se juntam e interagem regularmente, mantêm e reforçam as normas e os valores que seus membros têm em comum. Desenvolvem-se dentro da estrutura formal da organização, dando aos membros sentimentos de satisfação social, *status* e segurança (Kwasnicka, 1995; Stoner e Freeman, 1995; Maximiano, 2000).

Segundo Gahagan (1975), o grupo existe para algum propósito comum. As atividades dos membros se relacionam mutuamente, de forma sistemática, para alcançar determinado fim. Em sentido finalístico, o grupo pode ser compreendido como um conjunto organizado de pessoas para uma ação planejada.

A sociedade é a expressão da organização de um conjunto de variados tipos de grupos. Desta forma, numa dimensão social ampla, a solidariedade é o objetivo maior da aplicação do trabalho em equipe. Embora exista uma forte relação entre a capacidade de trabalhar em equipe e a capacidade de alcançar resultados, a capacidade de trabalhar em equipe não é conseguida automaticamente, mas é uma qualidade que precisa ser desenvolvida como uma

propriedade coletiva. Criar e aprimorar essa capacidade tem sido o objeto de estudo de muitos pesquisadores e a preocupação de muitas organizações (Maximiano, 1986).

Contudo, houve um tempo na administração das organizações em que não era preciso preocupação com a participação dos empregados. Para alcançar a produtividade desejada os gestores utilizavam-se da força e coerção, e mantinham os funcionários ignorantes para facilitar a manutenção do *status quo* (*ibid.*, 1986).

Com o passar do tempo, as organizações aprenderam que é importante obter a colaboração dos funcionários para sobreviver a longo prazo. No entanto, mesmo descobrindo os benefícios de obter a participação e o comprometimento das pessoas para a resolução de problemas, muitas organizações modernas têm dificuldade de constituir grupos com potencial para alcançar resultados através de uma equipe solidária e competente.

A organização do trabalho em pequenos grupos com apoio mútuo e para o desenvolvimento contínuo é um componente de alta alavancagem de mudança organizacional. Assim, é particularmente importante para a organização não depender de pessoas externas e passar a depender das idéias de suas próprias equipes. À medida que isso se torna mais efetivo na prática organizacional, cresce sua base de conhecimento e isso se torna uma vantagem estratégica para toda a organização, pois as pessoas estão mais preparadas para lidar com situações difíceis e inesperadas (Senge, 1999).

Segundo Cohen (1995), no atual ambiente organizacional existem duas forças encorajadoras para o uso de equipes. A primeira são os desafios competitivos, pois o ambiente organizacional requer flexibilidade e velocidade de ação, bem como melhoria contínua em produtos e processos. A segunda é o uso intensivo da tecnologia da informação, que facilita a coordenação do trabalho através de computador, tornando possível uma ampla difusão da informação mesmo que as pessoas estejam geograficamente separadas, e com isso, aumenta a capacidade da empresa agregar valor aos seus produtos e serviços.

Como destaca Maginn (1996, p. 11), “um número cada vez maior de organizações de todos os tipos e de diversas naturezas está criando equipes de empregados para a realização do trabalho”. Na mesma linha de pensamento, Proscurcin (1995, p. 31), destaca que o “trabalho em grupo é uma nova forma de organização do trabalho para o enfrentamento da competitividade das organizações”.

As organizações, aliando-se “às novas técnicas de administração e gerenciamento da produção e serviços, partem rapidamente para novas formas de organização do trabalho, por meio do trabalho em grupo, em que toda a criatividade e inteligência das organizações são transformadas em valor agregado” (Proscurcin, 1995, p. 19).

Para Maximiano (1986), as principais tendências que fazem com que as organizações demandem o uso do trabalho em equipe são:

- o emprego crescente da administração por projetos, o que exige o exercício de atividades não rotineiras, a diversificação, a inovação e o enfrentamento de crises;
- o uso crescente dos círculos de qualidade para aumentar a racionalização e melhorar a produtividade através do estudo e resolução de problemas;
- a aplicação do conceito de time de produto que requer a integração de funções e o gerenciamento dos recursos organizacionais;
- a evidência dos pequenos grupos autônomos de produção, com o princípio da responsabilidade coletiva;
- a crescente necessidade de consenso na busca de soluções para os problemas, via compartilhamento da tomada de decisões;
- a adoção de formas participativas de gestão, com a obsolescência da autocracia.

Desta forma, as organizações têm buscado adotar diferentes sistemas de trabalho em equipe, pelo menos aparentemente, tenta-se deixar para trás o sistema de trabalho tradicional, baseado em desempenho individual, funcionários com funções específicas, divisão por seções e departamentos, separados por atividades, com pouca troca de informações sobre o negócio e tomada de decisões centralizadas. Por outro lado, busca-se um sistema de trabalho de alto desempenho baseado no trabalho em equipe. Neste sistema, os funcionários têm múltiplas qualificações, a divisão do trabalho é feita por módulos de negócios direcionados para resultados, a troca de informação é intensa e as decisões cabem a quem tem mais conhecimento (Morris e Haigh, 1997).

2.4.2 Conceitos e características do trabalho em grupo

Lapassade (1983, p. 65), observa que “um grupo é constituído por um conjunto de pessoas em relação umas com as outras e que se uniram por diversas razões”. Esses grupos funcionam segundo processos comuns e leis de funcionamento que são difíceis de identificar conscientemente ou espontaneamente.

De acordo com Pagès (1982, p. 308), todas as definições de grupo, “sejam populares ou científicas, *partem do indivíduo para construir o grupo*, apoiando-se numa propriedade comum dos indivíduos ou numa determinada concepção de suas relações. Vão da parte para o todo e não do todo para a parte”.

Para Stoner e Freeman (1995), os critérios mais aceitáveis para a delimitação de um grupo são as características que definem os modos como são desenvolvidos os papéis de liderança, as normas²¹ do grupo e a coesão entre os membros.

Por outro lado, Shepherd (1969) salienta que os critérios usados para qualificar a definição de pequeno grupo geralmente são arbitrários, porque não existe acordo generalizado entre os estudiosos sobre quais critérios seriam os mais relevantes. Para o autor, os pequenos grupos, geralmente são compostos por no máximo vinte pessoas, mas usualmente, tem menos de quinze.

Para Pagès (1982), a definição de grupo é relativa e independente do tamanho considerado e do grau de complexidade. “Essa relatividade não significa naturalmente que a noção de grupo seja arbitrária, que a fronteira dos grupos possa ser colocada onde se queira. O mapa dos grupos segue o mapa concreto dos conflitos. Enfim, evidentemente as fronteiras dos grupos são mutáveis na própria medida em que os conflitos evoluem” (Pagès, 1982, p. 312). Desta forma, o critério mais importante seria que os integrantes do grupo estejam conscientes de sua existência.

Para nossa finalidade, neste estudo o critério mais adequado é que o grupo tenha um número suficiente de membros para que se desenvolvam características estáveis de grupo, ou seja, que os membros tenham a sensação de identidade e de consciência mútua (Shepherd, 1969). No sentido indicado, convencionou-se chamar de equipe os pequenos grupos de trabalho com no máximo doze (12) pessoas. Além disso, as pessoas mantêm certo grau de interação e não estão juntas por acaso; possuem metas cooperativas e co-orientadas; as ações dos membros do grupo são coordenadas para um fim e o grupo é estruturado e perene no tempo.

Entende-se, então, que o trabalho em equipe é a união de esforços em torno de objetivos comuns, tentando evitar a adoção de respostas automáticas para os problemas cotidianos. Muito mais do que isso, é fundamental saber ouvir opiniões diferentes, aceitar a diversidade e a participação das pessoas na busca de soluções inovadoras e criativas para os problemas organizacionais, bem como para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Tal como exposto, faz-se importante assinalar alguns fatores que devem ser levados em consideração. A comunicação e a integração entre os membros é fundamental, as opiniões divergentes precisam ser estimuladas para o crescimento do trabalho assim como a confiança

²¹ Conforme Stoner e Freeman (1995), as normas de grupo são expectativas sobre como as pessoas vão se comportar. Algumas normas são procedentes da sociedade em geral, e outras são específicas do grupo.

entre os membros. Neste tipo de trabalho, os indivíduos assumem riscos compartilhados, as habilidades das pessoas precisam ser complementares para alcançar resultados, o respeito, a abertura e a cooperação entre os indivíduos precisam ser elevados (Moscovici, 1996).

Assim, dar espaço e liberdade para o trabalho em equipe é uma excelente oportunidade para as pessoas experimentarem um ambiente coeso, interativo, altamente produtivo e de criação conjunta. Com isso a organização oferece às pessoas a oportunidade de desenvolvimento do potencial criativo. Entretanto, é preciso demonstrar disposição para lidar com o risco e a incerteza de aplicar novas idéias e práticas organizacionais.

Torna-se extremamente importante que as pessoas, inseridas no trabalho em grupo, possam falar abertamente sobre assuntos polêmicos, refletir sobre os eventos que acontecem e por que eles acontecem daquela forma, ter liberdade para o planejamento, concepção e controle do próprio trabalho e possuir autoridade para lidar com os desafios diretamente.

Por outro lado, todos os investimentos e recursos do mundo não ajudarão um projeto se os membros da equipe não souberem realizar o trabalho necessário. Tarefas difíceis e desafiadoras exigem a cooperação de todos os envolvidos. Além disso, como destaca Senge (1999), é preciso tempo para refletir sobre seus resultados e sua competência como equipe, para não perpetuar erros. Como destacado anteriormente, contudo, a restrição mais crítica não é o tempo, mais sim a vontade, sob a forma de grupo, de falar aberta e honestamente a respeito das próprias experiências.

Para tanto, é fundamental que as pessoas evitem a incompetência hábil - comportamento que produz consequências contraproducentes às nossas intenções, às rotinas defensivas - ações ou políticas que impedem os indivíduos de experimentarem embaraços ou sentirem-se ameaçados e o trabalho de faz de conta - permanecer cego às inconsistências em suas ações (Argyris, 1992).

Outro ponto importante, é que enquanto as equipes estão trabalhando para criar inovações ou resolver problemas, “todos os pontos de referência gerenciais estão mudando, com a visão esposada de passar de uma mentalidade de comando-e-controle para uma cultura de equipes com *empowerment*²²” (Senge, 1999, p. 211). Entretanto, muitos gerentes não querem abdicar do poder e do controle, restringindo, desta forma, a expressão da criatividade e a inovação no ambiente do trabalho em grupo.

²² No conceito de *empowerment* está implícito o grau em que são concedidas autoridade e responsabilidade aos trabalhadores, implicando em maior capacidade competitiva a longo prazo para organização, visto que aos trabalhadores são delegados maior poder e autonomia para a resolução de problemas e para tomada de decisões.

Acredita-se que autoridade, autonomia e participação são fundamentais para a expressão da criatividade e inovação. Para os membros de uma equipe, é importante ter a capacidade de implementar suas próprias decisões, pois as pessoas “precisam de folga suficiente para irem adiante sem terem que atravessar cinco níveis de hierarquia para obterem permissão” (*ibid.*, 1999, p. 215).

Diante deste fato, e especialmente para evitá-lo, Cohen (1995) apresenta algumas direções futuras em relação ao trabalho em pequenos grupos, tais como a intensificação das pressões competitivas, ampliação e implementação do uso de equipes com maior autoridade sobre suas tarefas, a tomada de decisões independente da hierarquia organizacional, o que culminará numa maior autonomia aos grupos de trabalho tornando-se fonte de vantagem competitiva. Além disso, contribui para elevar o moral e a auto-estima dos membros, através da percepção de que todos unidos podem crescer juntos.

Contudo, podem haver restrições a esse tipo de inovação sócio-organizacional, visto que a adoção de um sistema de trabalho diferente pode mexer com o *status quo* e as estruturas de poder consolidadas na organização. Neste sentido, podem haver resistências causadas pela cultura organizacional e estas podem levar a limitações na expressão do potencial criativo das pessoas.

Para que isso não aconteça, acredita-se que seria interessante proporcionar autonomia para que cada equipe na empresa possa desenvolver sua própria maneira de atingir suas metas. Réspaldado em Senge (1999, p. 200), “esta abordagem permite que as pessoas desenvolvam capacidade de julgamento quanto à relevância de seus esforços, os critérios para julgamento de um esforço como sucesso ou fracasso e os riscos potenciais, *versus* recompensas, de novas inovações”.

Em termos práticos, é importante que a cultura da organização facilite com que os funcionários possam sentir-se reconhecidos por suas realizações, mesmo que este reconhecimento não seja financeiro. É bem verdade que a organização precisa lidar adequadamente com os benefícios concedidos pelos resultados do trabalho em equipe, pois as pessoas podem receber benefícios diferentes devido à posição que ocupam, mesmo que alcancem o sucesso juntas.

De modo geral, para que o potencial criativo das pessoas seja utilizado de forma efetiva na organização, espera-se que no âmbito das equipes, as pessoas tenham maior autonomia para tomada de decisão, participem da concepção, coordenação e controle do processo de

trabalho, resultando numa maior democratização das relações de poder e trabalho na organização como um todo.

2.4.3 As diferenças entre grupos e equipes²³

Para Moscovici (1996), os grupos existem em muitas organizações, contudo, as equipes são raras. Por outro lado, os diferentes significados e abrangências que o termo parece receber, talvez aconteçam muito mais no discurso do que na prática. Sem uma definição consensual, o conceito de equipe deixa margem a muitas configurações. Muito mais do que definir um conceito genérico, faz-se importante identificar critérios teórico-metodológicos para caracterizar analiticamente e qualificar o trabalho em grupo (Salerno, 1999).

De acordo com Pagès (1982, p. 309), “os grupos são conjuntos de pessoas que, em razão de sua história individual, ou de relações interpessoais anteriores, ou de sua cultura, sentem de forma especial um conflito afetivo sentido por um conjunto mais vasto de pessoas, do qual fazem parte”.

Por outro lado, Maginn (1996, p. 15), considera uma equipe “um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual seria difícil, ou até mesmo impossível, de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas”.

No âmbito da teoria, considera-se que “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento” (Moscovici, 1996, p. 05). Nessa configuração, torna-se importante prestar atenção aos objetivos, propósitos ou metas comuns, a diferenciação estável de papéis, valores e normas compartilhados por todos, os critérios que estabelecem o pertencimento ao grupo e os padrões de comunicação (Shepherd, 1969).

Considerando uma equipe de trabalho, qualquer que seja a tarefa dada, os principais fatores de funcionamento são uma finalidade e tarefas comuns, um sistema de participação e de direção, e um conjunto de regras de procedimentos (Lapassade, 1983).

²³ No artigo *Les mécanismes des relations humaines dans le travail en équipe* (Comm. XVIII^e Congrès de l'ANAS, 1962), o professor Robert Lafon, que segundo Mucchielli, (1980), é sem dúvida alguma, quem mais refletiu sobre os problemas das equipes, lembra a estranha etimologia dessa palavra: “Equipe viria do francês antigo, *esquif*, que designava originariamente uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens (como os barqueiros do Volga) ou cavalos, enquanto não chegava a época dos rebocadores. Seja devido à imagem dos barqueiros puxando a mesma corda ou à imagem dos barcos amarrados juntos, ... o fato é que um dia falou-se em *equipe de trabalhadores* para realizar uma obra comum e, mais tarde, em equipe de esportistas para ganhar uma partida. Há nessa palavra, portanto, um vínculo, um objetivo comum, uma organização, um duplo dinamismo que vem tanto da ‘cabeça’ como do conjunto; uma vitória a ser alcançada em conjunto” (Mucchielli, 1980, p. 12).

Muitas definições não atingem o nível grupal propriamente dito, pois “o que é preciso explicar não é a existência de um grupo, mas, pelo contrário, que em certos casos pareça *não haver grupo*” (Pagès, 1982, p. 309). Para isso, é possível partir de uma unidade menor para constituir o grupo. No entanto, parte-se de uma unidade mais ampla para uma unidade menor. “Nessa perspectiva, todo grupo *revela-se então na realidade como um subgrupo, que se destaca de unidades mais amplas*” (*ibid.*, 1982, p. 309). Assim, o autor destaca que os subgrupos baseiam-se justamente no movimento de resistência e os grupos manifestam modalidades especiais de expressão e defesa relativamente a um conflito sentido num grupo mais amplo.

Por este motivo, é importante tomar cuidado no emprego dos termos grupos e equipes, quando tratam de realidades diferentes. “Para situar ‘a equipe’ no continuum confuso do que se chama ‘os grupos’, é necessário colocar um mínimo de ordem nas denominações e nas realidades correspondentes” (Mucchielli, 1980, p. 26).

“A equipe não é uma família, nem mesmo um grupo de amigos, nem um bando; o trabalho a ser cumprido, a missão a ser executada, a obra a ser realizada em conjunto, dão à unidade sócio-afetiva uma comunidade de orientação e de horizontes que se reflete por sua vez sobre a unidade moral” (*ibid.*, 1980, p. 16). Desta forma, no seu sentido mais amplo como meta objetiva da atividade comum, não há equipe senão de trabalho, seja ele manual ou intelectual, instrumental ou esportivo, utilitário ou lúdico (*ibid.*, 1980).

De um modo geral, equipe é caracterizada pela “‘solidariedade’ de um pequeno grupo ligado a um trabalho comum a ser cumprido” (Mucchielli, 1980, p. 12). Especificamente, é a comunhão de espírito e a relação sócio-afetiva expressada através de um vínculo que orienta os esforços coletivos no sentido da realização de um trabalho ou da consecução de um objetivo, claro para todos e desejado por todos.

A equipe é um grupo típico, em que dominam a unidade de espírito, a coesão, os laços inter-humanos, o engajamento pessoal e a adesão total dos membros ao grupo com o qual há indentificação. Por outro lado, o trabalho de grupo, é um “trabalho simultâneo ou sucessivo de pessoas fazendo cada uma o seu trabalho, no sentido de uma associação ou agrupamento” (Mucchielli, 1980, p. 16).

O trabalho em equipe é definido pela multidisciplinaridade²⁴, pois um grupo de

²⁴ Diferentemente do enfoque interdisciplinar, no enfoque multidisciplinar ou pluridisciplinar, o objetivo é “alcançar uma síntese de um conhecimento inicialmente parcelado, isto é, síntese de um conhecimento que, para realizar uma análise aprofundada e produzir um conhecimento especializado, foi previamente dividido em objetos, áreas e disciplinas delimitadas” (Abib, 1995, p. 14).

profissionais de categorias diferentes e conhecimentos complementares se articulam para realizar um objetivo. A ação da equipe é caracterizada pela “convergência dos esforços e trabalhos pessoais para a realização de uma tarefa comum única” (Mucchielli, 1980, p. 17).

Mucchielli (1980) observa que as definições de equipe destacam sete características que as diferenciam dos grupos. São elas:

- pequeno número de pessoas, limitação imposta pela eficácia, visto que grandes equipes têm estrutura complexa podendo haver dispersão e confusão;
- o vínculo interpessoal, representado pelas redes de relacionamentos, consciência de pertencimento e cultura comum;
- organização dos papéis e distribuição do trabalho;
- engajamento pessoal, totalidade e complementariedade de ação. Todos participam inteiramente através de uma interdependência consentida;
- unidade social particular (cada grupo é diferente dos outros grupos);
- intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo aceito e desejado por todos. A cooperação orientada para um objetivo e a identidade do objetivo conduzem o grupo à unidade de espírito;
- obrigações e disciplina para renunciar à liberdade e aceitar uma tática comum, ou seja, não fazer jogo pessoal e trabalhar para a equipe.

A palavra equipe é comumente usada para designar grupos de pessoas que trabalham juntas. Um grupo é um “conjunto de pessoas que convivem fisicamente, estão organizados e têm os mesmos objetivos” (Maximiano, 1986, p. 07). Um grupo começa a caracterizar-se como equipe quando a organização, interação, motivação e percepção estão simultaneamente presentes. Nessa perspectiva, “uma equipe é um grupo de trabalho que manifesta simultaneamente dois tipos de comportamento: os dirigidos para a execução da tarefa, e os dirigidos para a eficiência e o bem-estar das relações pessoais” (*ibid.*, 1986, p. 08).

Para Maginn (1996), as equipes compartilham de três características comuns: 1) um propósito compartilhado ou um objetivo comum. As pessoas com diferentes habilidades, talentos, experiência e formação reúnem-se para um propósito compartilhado ou uma meta comum; 2) as pessoas precisam trabalhar juntas, não isoladamente, pois precisam uma das outras para atingir o objetivo; 3) existe uma compensação ou benefício para todos, visto que alcançar a meta desejada beneficia a todos os integrantes, direta ou indiretamente.

Portanto, para que um grupo deixe de ser somente um agregado de pessoas trabalhando juntas e passar a constituir-se numa equipe, é preciso uma certa dose de planejamento e organização, competência técnica e profissional, e espírito de colaboração e cooperação entre

os membros. Além disso, entende-se que para um conjunto de pessoas possa realmente ser considerado uma equipe, é necessário que seus membros tenham autonomia plena e possam participar das decisões que os afetam, em termos de concepção, coordenação e controle do processo de trabalho.

2.4.4 A dialética dos grupos

Para abordar a dialética dos grupos, é interessante esclarecer a distinção clássica que se faz entre grupo e agrupamento. Entende-se por agrupamento, um conjunto qualquer de homens destacados arbitrariamente da sociedade. “O agrupamento seria um conjunto de homens com existência psicossociológica concreta, mas diferente de um grupo” (Pagès, 1982, p. 312).

De acordo com Pagès (1982, p. 312-313), “recentemente, Sartre deu nova vida a essa noção propondo o conceito de *série*. A peculiaridade da série está justamente no fato de os homens que a compõem não formarem um grupo. A série é inerte, o grupo é ativo”.

Para Lapassade (1983), o termo dialética²⁵ pode ser empregado aos grupos, desde que por ele se entenda uma lógica no inacabamento, da ação ‘sempre recomeçada’, um movimento sempre inacabado. O grupo é uma organização em que “a totalização está em processo, que jamais é totalização realizada. A dialética dos grupos exclui a idéia da maturidade dos grupos” (*ibid.*, 1983, p. 227).

A série “é todo conjunto humano sem unidade interna” (*ibid.*, 1983, p. 228), visto que esta é um conjunto humano que recebe do exterior a sua unidade. O contrário da série é o grupo, pois a série é a dispersão original dos homens, ou seja, a sua massificação. O grupo é o contrário, é totalização, se não totalidade. “O grupo é apenas totalização de totalidades individuais” (*ibid.*, 1983, p. 234).

Como destaca Pagès (1982, p. 313),

“o grupo sartriano define-se como o ato totalizador que unifica provisoriamente os projetos de seus componentes. Mas os produtos dessa atividade recaem imediatamente no campo da matéria e do inerte. Impõem-se aos componentes do grupo, como conseqüências que não quiseram e que não reconhecem como suas. É preciso um novo ato totalizador para retomar o inerte e lhe dar de novo um sentido humano”.

Desta forma, pode-se compreender a dialética do grupo como a evolução do grupo comandada pela dialética entre o ativo e o inerte, do grupo e da série. É a tensão permanente, no próprio grupo entre a prática totalizante e o risco constante da destotalização pela inércia.

²⁵ Conforme Lapassade (1983), o termo dialética dos grupos, concebido como um movimento inacabado, tem sua origem na Fenomenologia do Espírito de Hegel e na Crítica da Razão Dialética de Sartre.

A inércia conduziria o grupo de volta à serialidade provocando sua fragmentação (Pagès, 1982). A vida do grupo é uma tensão permanente entre esses dois pólos extremos: a serialização e a totalização. Essa tensão é o motor da dialética do grupo, ou seja, a luta contra uma volta da serialidade (dispersão e massificação). Neste sentido, pode-se dizer que a unidade do grupo se apresenta no sentido de que os homens se unem por um ato e não para um ato.

“Para Sartre, a solidariedade humana está voltada ao fracasso. O grupo é esse esforço constantemente desmentido e vencido para unificar projetos individuais que o ultrapassam” (Pagès, 1982, p. 314). Assim, a coisificação do grupo, no sentido de identificar o grupo aos seus produtos é criticado por Sartre.

“O objetivo da ação em comum não é tanto edificar uma estrutura permanente que solde os homens num esforço solidário, mas manifestar de forma um pouco mais clara a compaixão que os homens sentem uns pelos outros” (Pagès, 1982, p. 314). Desta forma, não seria correto identificar um grupo pela ação comum, pois “o grupo pertence antes ao domínio da linguagem e do sentimento” (*ibid.*, 1982, p. 314).

Como observa o mesmo autor,

“o grupo, sob sua forma mais desenvolvida, supõe a consciência da individualidade e da separação. Supõe e admite o fracasso parcial da cooperação entre indivíduos separados. Subsiste como a consciência de que os indivíduos estão ligados apesar desses fracassos e por meio deles, por uma tentativa permanente de expressar sua compaixão pela ajuda mútua. Nesse sentido o grupo é bem uma totalidade, mas uma totalidade que não implica adequação perfeita das partes ao todo. É uma totalidade baseada num paradoxo: da separação dos indivíduos, de suas diferenças, de seus conflitos, nasce uma unidade afetiva que se traduz por um esforço permanente de cooperação” (*ibid.*, 1982, p. 315).

Desta forma, não é somente um objetivo ou meta determinada externamente que faz com que as pessoas sintam-se parte de um grupo. Isso porque a totalidade baseada num paradoxo faz com que as divergências ideológicas não se constituam num obstáculo ao acordo enquanto durar a vontade comum de agir. O “ ‘poder interno’ do grupo, assim chamado para ‘explicar’ a pressão de conformidade e a obtenção de uma mudança de atitudes e comportamentos dos participantes, é função direta do sentimento de pertencimento dos membros” (Mucchielli, 1980, p. 59).

No caso específico de uma organização empresarial, o indivíduo é pressionado pelo grupo para agir conforme as normas (submissão às normas). Essa submissão às normas pode restringir a liberdade individual e ser negativa caso paralise a criatividade e a inovação do grupo, em virtude das pessoas terem pedido a vontade comum de agir e o sentimento de pertencimento.

2.4.5 Principais problemas e dificuldades no trabalho em grupo

Para cada equipe, a cada dia, surgem novos problemas, fazendo com que cada membro ou participante busque melhorar sua própria eficácia e contribuição para a coletividade. Quando os membros de um grupo trabalham harmoniosamente visando uma ação pensada e bem conduzida, todos aprendem.

Segundo Maximiano (1986), as organizações encontram certas dificuldades para alcançar produtividade e bons resultados com os grupos de trabalho. O primeiro é a falta de experiência para trabalhar em grupo, pois o foco dos sistemas educacionais e de avaliação ainda é o indivíduo. O segundo, a possibilidade de desintegração do grupo, devido a pouca consciência das pessoas quanto à cultura do grupo. Um outro aspecto importante é a falta de organização e o desequilíbrio de oportunidades, levando os membros ao conflito de interesses e à disputa pelos mesmos objetivos, como também à tendência dos indivíduos concentrarem-se em objetivos de curto prazo.

Isso porque, as pessoas possuem expectativas, interesses e contribuições completamente diferentes das de outros indivíduos, causando problemas nas relações interpessoais e de colaboração entre os membros (Maximiano, 1986). Desta maneira, um dos maiores problemas das equipes é manter a unidade de ação e espírito (Mucchielli, 1980). O espírito de equipe é uma

“atitude vigente em grupos de boa maturidade comportamental, onde sua sinergia atua como agente catalisador das forças emanadas de cada um dos seus indivíduos. É um monumento autônomo, construtivo, equilibrado, e traduz a aceitação por parte de cada indivíduo do seu papel na organização social e o natural compromisso com as metas e objetivos grupais” (Park, 1997, p. 231).

Para Maximiano (1986, p. 29), o espírito de equipe “está precisamente na definição de um conjunto de crenças que especificam aquilo que o grupo julga importante e a maneira como os participantes devem se comportar, uns em relação aos outros, a seu ambiente externo e a outros aspectos”. De seu ponto de vista existem três qualidades características do espírito de equipe e que definem a solidariedade orgânica²⁶ do grupo. São elas:

- comportamentos interpessoais e atitudes positivas em relação aos colegas,
- lealdade e apoio mútuo,
- cumprimento dos compromissos assumidos com o grupo.

²⁶ Conforme Maximiano (1986) é a propriedade que define o grupo como uma entidade cujas partes são psicológica e moralmente interdependentes.

Essa unidade de ação pode ser abalada pelo conflito no grupo, que surge pela falta de propósitos comuns, fazendo com que seja impossível para as pessoas trabalharem de forma integrada. Isto causa um impacto negativo no moral do grupo, na capacidade de trabalho e na eficácia a longo prazo (Maximiano, 1986).

A cooperação da equipe ao lidar com conflitos demonstra a capacidade do grupo em “transformar uma discordância em um debate exaltado, os integrantes vêem o conflito como uma chance de explorar plenamente questões e diferenças, para descobrir dados novos e pensar nas decisões, sob diversos pontos de vista” (Maginn, 1996, p. 22).

Gahagan (1975, p. 130), destaca que existem dois tipos fundamentais de problemas enfrentados pelos grupos. “Um problema é de movimentar os membros do grupo na direção da meta de um modo coordenado; e o segundo problema é de manter as relações suficientemente harmoniosas e os resultados pessoais suficientemente elevados para que os membros não abandonem o grupo”.

Fleury e Vargas (1983), entendem que a tecnologia de produção pode limitar às formas de organizar os grupos numa organização. Além disso, outro fator que pode causar problema ao trabalho em grupo é a resistência à introdução de mudanças na estrutura organizacional, com a redução de níveis hierárquicos, redução da mão-de-obra indireta (exigência de menos supervisores e maior autonomia ao trabalhador). Por outro lado, pode-se obter melhoria nas relações de trabalho, via humanização e democratização do local de trabalho.

Para evitar os problemas mencionados acima, Maximiano (1986) sugere que alguns cuidados devem ser tomados quando se está trabalhando em grupo. Os diferentes membros da equipe devem realizar tarefas diferentes, de modo que as atividades estejam bem definidas para evitar omissões ou sobreposições, e a definição instrumental adequada, através da especificação dos papéis de cada membro e suas responsabilidades. Contudo, acredita-se que a própria definição de metas, objetivos e propósitos, a divisão do trabalho, bem como o controle dos resultados deve partir naturalmente do próprio grupo.

Para isso, de um modo geral, “as pessoas, em sua maioria, precisam aprender novas habilidades de relacionamento interpessoal e desenvolvimento de processo para se envolverem e se tornarem plenamente eficientes como membros participantes de uma equipe” (Maginn, 1996, p. 11). Um dos grandes erros que as pessoas cometem quando trabalham em equipe, é mergulhar direto no trabalho antes de definir uma forma de trabalhar junto.

2.4.6 A importância do trabalho em grupo para efetividade organizacional

Na visão de Cohen (1995), o trabalho em equipe é o alicerce básico para o desempenho organizacional. Os grupos são formados para criar sinergia, solução de problemas, coordenação de atividades e consecução de tarefas, aumentar a aplicação coordenada de conhecimento especializado, mas principalmente, para fazer com que o desempenho do todo seja maior que a simples soma de suas partes.

Para Wellis, Byham e Dixon (1995), os principais resultados que as organizações podem alcançar com o uso de equipes são o aumento da produtividade, a melhoria ao atendimento de clientes e nos rendimentos dos colaboradores. Por outro lado, há uma redução nos refugos, menor rotatividade de pessoal e redução do tempo de ciclo (*lean time*).

Com estes objetivos, muitas organizações têm utilizado o trabalho em pequenos grupos como uma forma de minimizar a burocracia, ou seja, o excesso de formalismo e a impessoalidade nos relacionamentos. Os grupos são utilizados também para resolução de problemas, obter agilidade e vantagem competitiva. Embora as organizações tenham a possibilidade para utilizar diversas abordagens integrativas, “o uso de equipes está se tornando crescente, em parte porque muitas organizações funcionais acham as técnicas de integração menos formais e inadequadas quando o poder funcional está profundamente enraizado na cultura e formação da organização” (Mohrnan, 1995, p. 100).

Por este motivo, quando é preciso ganhar tempo nas ações, a velocidade torna-se uma variável-chave. Desta maneira, a formação de grupos de trabalho com objetivos e acordos compartilhados sobre as funções e atividades no desempenho da tarefa pode ser uma excelente estratégia para garantir a sobrevivência organizacional a longo prazo.

Uma forma de organização do trabalho para a realização de determinadas tarefas, o trabalho em equipe é muito utilizado para melhorar a produtividade, mas também pode ser encarado como um recurso de gestão nas organizações.

Segundo Maximiano (1986), a principal vantagem de se trabalhar em equipe para obtenção de resultados, é, principalmente, que um conjunto de pessoas manifestam propriedades, capacidades e qualidades coletivas, que isoladamente seria difícil de se alcançar.

Os principais requisitos para que uma equipe seja eficaz são o planejamento da missão (definição vocacional) e o planejamento dos resultados específicos a serem alcançados (definição operacional). Além disso, a organização, divisão do trabalho e dos papéis entre os

membros (definição instrumental) também definem o grau de eficiência de um grupo (Maximiano, 1986).

De acordo com Maginn (1996, p. 11), “pesquisas realizadas em empresas que optaram pelo emprego de equipes mostram que as pessoas que trabalham em equipes: são mais produtivas, com menos perda de tempo e de materiais, produzem trabalho de qualidade superior, ficam mais satisfeitas com seu trabalho”. Aliado a isso, uma razão importante que justifica a existência do trabalho em equipe nas organizações, é que elas podem proporcionar oportunidades de crescimento e aprendizado, quando as pessoas têm consciência que estão contribuindo para uma mudança efetiva.

Para Proscurcin (1995, p. 39), “a valorização do trabalho em grupo é uma oportunidade de atendimento das necessidades sociais e técnicas”. Entre as vantagens do trabalho em grupo, pode-se destacar a necessidade de melhoria na qualificação dos trabalhadores, aumento no grau de criatividade, a realização de trabalhos diferentes e mais qualificados, a possibilidade do aprendizado contínuo, resgatando “no homem a responsabilidade retirada pela forma tradicional fragmentada do trabalho” (*ibid.*, 1995, p. 74). O trabalhador passa a ter consciência da relevância social do seu trabalho.

O trabalho em equipe é uma forma de melhorar o rendimento em contraposição à divisão excessiva do trabalho e à fragmentação da tarefa. Assim, busca-se melhorar o ambiente de trabalho através da cooperação e camaradagem, comunicações verbais entre companheiros de trabalho e solidariedade entre os membros do grupo. Isto faz com que aumente o engajamento pessoal dos trabalhadores e a satisfação no trabalho, diminuindo o absenteísmo e a rotatividade no emprego (*turnover*). Além disso, proporciona maior descentralização e humanização das relações de trabalho, multiplica-se a eficácia, além de ter importante valor de aprendizado e formação do ser social (Mucchielli, 1980).

Stoner e Freeman (1995), entendem que os grupos são uma forma de aproveitar as competências de vários membros da organização e canalizar seus esforços para solucionar problemas e tomar decisões eficazmente. É também, uma oportunidade para as pessoas coordenarem seu trabalho para o bem da organização e um meio para resolver os conflitos criativamente pela obtenção de um consenso, não através da unanimidade, mas aceitando as divergências existentes e as decisões do grupo como um todo.

Em se tratando da importância do trabalho em equipe para a efetividade organizacional, Maximiano (1986), entende que existem três tipos de fatores que podem influenciar o desempenho de um grupo: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo. Os fatores relacionados ao ambiente no qual o grupo é formado e vive são o tipo de organização no qual está inserido,

as definições estratégicas e operacionais da organização, as facilidades ou dificuldades materiais e psicológicas, as decisões gerenciais, além das ameaças e oportunidades que surgem para o grupo. Em relação ao próprio grupo, os fatores estão relacionados as suas propriedades intrínsecas (tamanho, idade, ideologia e missão). No que diz respeito ao indivíduo, os fatores mais importantes estão relacionados à interação com os outros membros do grupo. Esta relação será influenciada pelo conjunto de características de personalidade dos membros, seus valores, interesses e experiências.

Estes três fatores moldam o grupo num padrão característico de comportamentos orientados para dois tipos de resultados, a execução da tarefa e a manutenção do grupo. Além disso, estes fatores modeladores da formação dos grupos, podem ser a explicação do porquê uns grupos se transformam em equipes e outros não.

Além disso, outro aspecto importante é a definição da 'razão de ser' do grupo, ou seja, a elaboração da missão e objetivos. Os termos referem-se às metas de um grupo, seus propósitos, suas razões para existir ou os fins que procura. Em relação aos valores e normas, referem-se respectivamente ao que é desejável e ao que se espera dos indivíduos. O valor é algo que se deseja, em que uma pessoa acredita, é um fenômeno individual. A norma é um modo de proceder. É uma regra que rege o comportamento, estabelecida e imposta pelo grupo (Shepherd, 1969).

A principal vantagem de um grupo ter claro seus objetivos e propósitos é o fato de que se um grupo não sabe para onde vai é provável que não chegue a lugar algum. De um modo geral, as equipes têm dois tipos de objetivos específicos. O primeiro está relacionado às metas, que detalham a missão e especificam o que e quando o trabalho deve ser feito (prazos, orçamentos, fluxos de caixa, etc.). O segundo são as especificações de desempenho de atividades específicas e projetos, que demonstram a capacidade de definir com precisão qual é o problema a ser resolvido (Maximiano, 1986).

No que se refere às metas do grupo, estas exercem influência organizadora sobre as atividades dos membros individuais. Para Gahagan (1975, p. 129), "somente podemos falar de metas de *grupo* na medida em que as metas de seus membros individuais coincidem com a do grupo a que pertencem; e na medida em que eles só podem maximizar seus resultados através da realização da meta do grupo". Isso é válido para qualquer tipo de grupo, pois de outra forma seria uma coleção de indivíduos.

Desta forma, os objetivos e metas do grupo desempenham um importante papel na definição das funções e estrutura, visto que a especificidade do objetivo exerce uma influência adicional no modo de funcionamento do grupo (Gahagan, 1975).

As pessoas ingressam nos grupos com uma grande diversidade de expectativas sobre o que lhes cabe fazer. Os membros do grupo aprendem uns com os outros o comportamento que se espera de cada um deles (influência social) (Gahagan, 1975). Como destaca Maginn (1996, p. 27), “a constituição de uma equipe estabelece princípios operacionais, políticas e regras básicas que todos da equipe aprendem, entendem e estão dispostos a cumprir” (Maginn, 1996, p. 27).

A constituição de uma equipe visa esclarecer e definir dúvidas sobre o trabalho, criar uma estrutura e descrever o funcionamento, a configuração e organização do trabalho. Os participantes ajudam a desenvolver e fazer cumprir as políticas e procedimentos preestabelecidos pela equipe. Estas regras dizem respeito às formas e às regras de como o grupo conduzirá o seu negócio (Maginn, 1996).

Para que a equipe funcione adequadamente, é importante estar atento para o número de membros no processo de constituição. Quanto maior o número de membros, maiores as dificuldades de comunicação, menores oportunidades para as pessoas expressarem sua opinião, maior a possibilidade de se formarem subgrupos e possivelmente os problemas interpessoais assumem maior dimensão (Mucchielli, 1980).

Por isso, as pesquisas sobre o problema da dimensão ótima de uma equipe de trabalho têm sido numerosas e os resultados pouco concordantes em consequência das ambigüidades metodológicas (Mucchielli, 1980). Segundo Shepherd (1969), o critério adequado para a formação de um grupo é que este tenha um número suficiente de membros para que se desenvolvam características estáveis de grupo e os membros tenham a sensação de identidade e de consciência mútua.

Um outro aspecto importante na composição de uma equipe, diz respeito as suas características, que podem ser de dois tipos: a homogeneidade ou a heterogeneidade. Num grupo homogêneo, os indivíduos possuem o mesmo nível cultural, traços de personalidade e apresentam facilidade de acordo no plano sócio-emocional. No grupo heterogêneo, há variedade de competências, a dinamização enriquece a equipe e as diferentes qualificações aumentam a interdependência entre os membros (Mucchielli, 1980). A heterogeneidade do grupo torna-se um fator de riqueza em termos de trocas, criatividade e divisão eficaz dos papéis.

Contudo, mesmo havendo espaço para as diferenças, os processos de escolha e admissão são processos de pertencimento em que se manifesta o sentimento (vontade) de sentir-se (fazer parte) desse grupo. É o sentimento de solidariedade e adesão ao grupo que define a identificação das pessoas com o grupo.

Essa identificação, com os propósitos do grupo e a interação entre os membros, faz surgir a coesão do grupo. A coesão é o sentimento de pertencimento e ligação dos membros com o grupo. Conforme Maximiano (1986), a coesão é o sentimento e desejo de permanecer no grupo. É a medida em que os participantes são atraídos pelo grupo e motivados a nele permanecer. É estabelecido por uma relação de causa (coesão) e efeito (observância das normas do grupo). É “o grau de solidariedade e de sentimentos positivos que os indivíduos têm em relação ao seu grupo” (Stoner e Freeman, 1995, p. 375).

Por isso, a coesão do grupo é um indicador importante de influência que o grupo tem sobre seus membros individualmente, pois representa a solidariedade entre as pessoas. Segundo Stoner e Freeman (1995), existem quatro maneiras de aumentar a coesão de um grupo. A primeira é introduzir a competição com outros grupos. A segunda é aumentar a atração e identidade entre as pessoas. A terceira é aumentar a interação entre as pessoas, criando laços informais entre elas. Por último, buscar criar objetivos e destinos comuns.

Nas equipes em que existe coesão e cooperação entre os membros, uma boa idéia de um membro estimula o grupo e provoca um aumento das interações, pois a nova contribuição é vista como um fator de sucesso comum. Por outro lado, nas equipes marcadas pela rivalidade interpessoal, toda boa idéia ou solução é vista pelos outros membros negativamente, pois ela significa inferioridade no desempenho competitivo entre os indivíduos.

Ao contrário do que se pensa, para uma equipe alcançar um bom nível de desempenho, é interessante haver um meio termo, em que não haja competição em excesso, mas que também não haja cooperação demais (Mucchielli, 1980). Os elementos do grupo trabalham juntos para discutir idéias e gerar soluções alternativas, encorajando uns aos outros a expor suas opiniões, expandir e desenvolver pensamentos e expressar o que pensam. Como tal, “os integrantes esforçam-se para chegar a decisões que possam ter o apoio e compromisso de todos” (Maginn, 1996).

Para Maximiano (1986), os grupos se definem por quatro fatores: pela organização, interação, motivação e pela percepção. Quanto à organização, é preciso que existam papéis definidos e divisão do trabalho. As pessoas convergem para uma causa comum e o espírito de

equipe é condição necessária para o bem-estar da causa. No que se refere à interação, o conjunto de pessoas que forma o grupo, interagem de forma que os membros possam se ver, conversar e partilhar algo. Em relação à motivação, os membros se associam para buscar alguma recompensa ou perseguir um objetivo em comum.

Neste sentido, o grupo é um agregado de pessoas que querem continuar juntas por algum motivo especial. Neste caso, a coesão do grupo é mantida devido a possibilidade de proporcionar recompensas materiais aos indivíduos ou a coesão do grupo é mantida em torno de idéias (ideologia) e crenças que atraem os membros. Os membros de um grupo também podem se definir pela percepção. As pessoas percebem que são parte de um todo e vêem seus colegas da mesma forma. Isto faz com que cada um dos membros se identifique como pertencente a mesma identidade social.

Uma outra questão é a produtividade. Muitos fatores podem influenciar na produtividade de um grupo. “Um grupo pode ser improdutivo porque a tarefa é inerentemente difícil. Pode sê-lo por estar sobrecarregado de fatores fora de seu controle. Ou talvez a estrutura de recompensas atribuída às atividades do grupo não encoraje seus membros a cooperarem” (Gahagan, 1975, p. 143).

Como salienta Gahagan (1975, p. 131), a orientação do grupo para a tarefa ou para as relações pessoais é “o problema de criar o equilíbrio entre as exigências da tarefa com que o grupo se defronta e as exigências pelos sentimentos pessoais e interpessoais dos membros do grupo”. Uma teoria desenvolvida por Robert Bales (1995), diz que o equilíbrio pode ser alcançado pelo comportamento dos membros influentes do grupo. Para identificar os mais influentes, pedia-se em cada grupo, que fossem indicadas as pessoas que mais guiavam a discussão, tinham as melhores idéias, se destacavam como líderes e tinham mais carisma e simpatia dos outros.

Por isso, o processo de escolha da liderança assume grande importância no trabalho em grupo. A liderança num grupo pode ser estabelecida de duas formas. O líder formal é designado ou eleito. O líder informal aparece gradualmente pela interação entre os membros. Para Gahagan (1975, p. 140), “um grupo que se sente ameaçado e não sabe claramente o que fazer, produz mais comportamento de ‘liderança’ que um grupo que não se percebe em tal situação”.

A propensão ou capacidade de liderança pode vir de uma tendência inata ao indivíduo, mas também pelo desenvolvimento de habilidades e oportunidades que a pessoa encontra para exercer o comando. Num grupo, uma das grandes funções do líder é ter responsabilidade em relação aos demais membros, criando mecanismos para que o grupo possa subsistir

independentemente da sua presença física. De acordo com Maginn (1996, p. 19), “os bons líderes encorajam os seus membros a desenvolver habilidades positivas como participantes”.

Proscurcin (1995) destaca que o papel do líder num grupo de trabalho é conduzir o grupo em direção aos seus objetivos, ajudar a distribuir as tarefas e trabalhar como um representante do grupo. Assim, as principais funções de um líder são a iniciativa e coordenação das atividades dos membros individuais em relação à meta e o relacionamento do grupo com o mundo exterior. Mas para isso, é importante ter legitimidade perante os membros e perante a direção da empresa. Além disso, outro ponto interessante é que haja a possibilidade para mudança do líder.

Para Stoner e Freeman (1995), o líder de um grupo desempenha dois papéis fundamentais. O primeiro é o papel específico da tarefa, em que é preciso dirigir o grupo para completar as atividades que estão sendo realizadas. O segundo diz respeito ao papel de formação e manutenção do grupo, em que se tenta suprir as necessidades sociais do grupo encorajando sentimentos de solidariedade.

Entretanto, simplificaria muito as considerações sobre os grupos de trabalho se fossem levadas em consideração duas dimensões, “uma dimensão representa o grau em que um grupo existe unicamente para algum objetivo extrínseco a si mesmo ou existe apenas para as relações entre seus membros” (Gahagan, 1975, p. 128).

Desta forma, “quanto mais um grupo tem de concentrar-se num objetivo extrínseco ou na tarefa entre mãos, menos se verifica a necessidade de considerar as relações interpessoais e satisfações individuais dos membros. Nestas condições, o líder pode estar orientado para a tarefa e menos para os processos sócio-emocionais dentro do grupo” (Gahagan, 1975, p. 140).

Para Maximiano (1986), os grupos orientados para a tarefa, são formados por pessoas que ‘vivem para trabalhar’ (*workaholics*), e têm como características a ênfase exclusiva ou predominante na execução das tarefas. As ações são guiadas por interesses profissionais e o grupo, geralmente, apresenta baixo grau de coesão. Os membros têm reduzida consciência de que são um grupo e demonstram baixo grau de solidariedade psicológica.

Nestes grupos, existe o risco dos indivíduos estarem agregados somente pelo trabalho (clima mecânico), a produtividade tende a ser boa somente a curto prazo, pode haver baixa satisfação psicológica e emocional dos indivíduos. Além disso, há desinteresse mútuo entre os membros, refletindo negativamente no moral e causando eminentemente a dissolução do grupo a longo prazo.

Por outro lado, os grupos com características que enfatizam as relações pessoais dão ênfase predominante às relações interpessoais, todos são amigos e há um clima de satisfação

coletiva. Isso pode levar os indivíduos ao comprometimento na execução das tarefas e na qualidade dos resultados finais.

Para que haja o comprometimento em torno dos objetivos comuns, o código moral do grupo é extremamente importante. Mucchielli (1980) destaca que o código moral de uma equipe define o critério de julgamento do que é bom ou mal para o grupo. A disciplina, aceitação e a obediência às normas são aspectos importantes, pois os valores morais são valores sociais que devem ser respeitados para que os indivíduos sejam considerados leais à equipe.

Neste sentido, os indivíduos abdicam das reivindicações pessoais, ou seja, há um sacrifício dos interesses pessoais para o proveito do grupo. Isso faz com que os membros sejam reconhecidos socialmente pelos outros. Além disso, a defesa dos companheiros e a solidariedade (não tirar o corpo fora) representa a lealdade para com os outros indivíduos. Desta forma, o trabalho comum a ser cumprido supera a realização dos objetivos individuais.

Finalizada a discussão sobre os aspectos mais importantes em relação ao trabalho em equipe, parte-se agora em busca de uma tipologia dos principais tipos de equipes encontradas na literatura corrente sobre administração.

2.4.7 Em busca de uma tipologia das equipes

Dependendo do enfoque que se emprega, as formas e desenhos organizacionais existentes sobre equipes são muitas, elas variam não somente conforme cada tipo de organização, mas também de acordo com cada serviço ou tarefa. Numa mesma organização, podem existir vários tipos de equipes, até mesmo muito parecidas na sua formação, mas únicas no que se refere aos relacionamentos interpessoais.

No quadro 01, apresentam-se os principais tipos de equipes encontrados na literatura corrente e utilizados no âmbito organizacional. Como observa-se, as equipes podem ter diferentes estruturas, configurações, tamanhos e características, bem como formas variadas para lidar com os eventos que se apresentam no cotidiano das organizações. Como destaca Mohrnan (1995, p. 100), “tem havido uma tendência na literatura organizacional de se tratar as equipes como se fossem fenômenos homogêneos, quando na realidade existem muitos tipos de equipes, cada qual com seus próprios requisitos administrativos de estrutura”.

Quadro 01 – Comparativo entre diferentes tipos de equipes

Tipo de Equipe	Definição	Objetivo	Características	Tipo	Tamanho	Exemplos
Equipes Temporárias Ou Estruturas em Rede	É uma estrutura de relacionamento entre colaboradores interdependentes, a maioria com função única, que cooperam para atingir um objetivo	Execução de tarefas complexas	Ênfase à informalidade; orientada para determinados projetos; estruturas altamente flexíveis e suscetíveis a mudança; pouca necessidade de interação face a face	Ligações temporárias que mudam ao longo do tempo	Ausência de fronteiras claras com a organização e a composição dos membros pode ser fluida e difusa	Companhias de alta tecnologia; Empresas de consultoria; Bancos de Investimento
Equipes Paralelas	É uma equipe formada por pessoas com conhecimentos específicos, que tem a função de recomendar idéias de melhorias em ambientes turbulentos	Executar funções que a organização não está equipada para realizar de forma eficiente	Tem fronteiras bem definidas; estabelecida para recomendar melhorias ou resolver problemas específicos; necessitam da organização formal para implementar mudanças	Geralmente temporárias	Estrutura da equipe tem fronteiras bem definida	Equipe de trabalho ou força tarefa (<i>task force groups</i>); Equipes para a solução de problemas e melhoria da qualidade
Equipes de Projeto e Desenvolvimento	É uma equipe envolvida em projetos ou atividades especializadas, que são responsáveis pela interação entre aspectos técnicos e desenvolvimento de processos ou produtos	Realização de projetos com prazo definido, tarefas singulares e incertas e responsáveis pela criação de inovações	Tem mandatos extensos, considerável autoridade, autonomia e responsabilidade por decisões essenciais	Embora temporárias, tendem a ter vida longa	Definida de acordo com a amplitude do projeto	Implantação de uma nova unidade de negócios; Desenvolvimento de novas tecnologias; equipes de cábula, gerência intermediária ou administrativas
Equipe de Manutenção Produtiva	É uma forma de integração da empresa em que o trabalho de manutenção dos meios de produção passa a constituir a preocupação e ação de todos	Maximização do rendimento operacional, através da quebra e falha zero das máquinas e equipamentos. Diminuição dos custos de fabricação e nível de estoque	Busca da economicidade; Sistema total de manutenção; E manutenção voluntária por parte dos operadores, através das atividades de pequenos grupos	Permanente	Pequenos grupos que congrega a participação da alta administração até o nível operacional (<i>staff</i> , produção e manutenção)	Equipes de Manutenção Preventiva, Manutenção Corretiva e Manutenção Produtiva Total
Grupos Semi-Autônomos (CSA)	É uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição de funções dos membros	Responsáveis pela produção de bens e serviços, visando sempre aumentar o giro do capital circulante e diminuição do volume de estoque intermediário	Contempla tanto o aspecto social como o aspecto técnico do trabalho; busca formar famílias de peças com roteiro produtivo semelhante; produção é feita num conjunto de máquinas organizadas de acordo com o fluxo produtivo	Permanente	Menor número de pessoas possível	Células de trabalho ou <i>mini-fábricas</i>
Grupos De Melhorias	É um grupo voluntário de pessoas que fazem parte de programas de participação dos trabalhadores, que têm como objetivo envolver os empregados em projetos de melhoria	Criação de um ambiente de respeito e satisfação no trabalho; desenvolvimento de melhorias e sua aplicação na prática organizacional; redução de custos e ganhos de produtividade	Atividades voluntárias em grupo; uso de técnicas e métodos da qualidade; auto-desenvolvimento e uso da criatividade das pessoas	Permanente	Geralmente pequenos para facilitar a discussão das idéias	Círculos de Controle da Qualidade; Grupos de Melhorias Gerenciais (<i>Improve Management Groups</i>)

Fonte: Construção do autor adaptado de dados secundários²⁷.

Em virtude dos diferentes tipos de grupo existentes no âmbito organizacional, os grupos de trabalho precisam ter fronteiras permeáveis, à medida que seu trabalho é efetuado interdependentemente com os outros grupos e indivíduos que estão fora da estrutura formal da organização. Para salientar a importância dos grupos de trabalho no atual contexto organizacional, Mohrnan (1995) alerta que, nos próximos anos, as organizações terão de se tornar simples na formação e na administração dos diferentes tipos de equipes.

Bernardes (1995) partilha dessa idéia, quando enfatiza que a literatura corrente não tem desenvolvido este tema como deveria, pois as equipes são consideradas como uma forma de organização do futuro, tendo em vista a complexidade cada vez maior do processo produtivo e a crescente variabilidade no ambiente, ambos aspectos que exigem grande flexibilidade e capacidade de adaptação.

Para isso, as equipes podem ser configuradas como entidades formais ou informais, mas em todos os casos é necessário estabelecer um dispositivo integrativo com o restante da organização. Podem também ser permanentes ou temporárias, grandes ou pequenas no seu

²⁷ Este quadro foi elaborado em base nos seguintes autores: Stoner e Freeman (1995); Salerno (1992); Fleury e Vargas (1983); Nakajima (1989); Cohen (1995); Cleland e Kerzner (1986).

tamanho. Variam quanto ao grau de autonomia e autoridade delegados aos seus componentes, bem como a participação dos trabalhadores na concepção, coordenação e controle do processo de trabalho. Além disso, uma outra característica que pode diferenciar uma equipe de outra é o nível de integração entre os membros e o grau de responsabilidade assumido perante a organização.

De acordo com Wellis, Byham e Dixon (1995), as equipes também podem ser classificadas de acordo com as características do processo de mudança na organização (*top-down* ou *bottom-up*), pela modificação no papel de liderança, pelo nível de abrangência do controle organizacional e pela forma como são selecionados os membros. Os autores ainda sugerem que se preste atenção às formas de gerenciamento do desempenho, aos sistemas de remuneração e ao retorno financeiro do grupo.

No caso do Brasil, os pequenos grupos de trabalho geralmente estão relacionados aos Programas de Qualidade e Produtividade. Neste caso, a maior ênfase é dada aos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's), sobre o qual pode ser encontrado um maior número de estudos (Salerno, 1993; Leite, 1994; Hirata, 1993). Além dos grupos de CCQ, no movimento da qualidade pode-se destacar os grupos de melhorias e solução de problemas, os grupos de qualidade e melhoria contínua (*Kaisen*), assim como as células de manufatura ou produção.

Segundo Salerno (1999), os grupos no estilo Toyota buscam otimizar a utilização da força de trabalho via redução dos 'tempos mortos'. O grupo "é definido com um determinado número de operários trabalhando seqüencialmente na linha. Ele é considerado como um 'produtor', que deve entregar seu produto ao 'cliente', ou seja, ao 'grupo' imediatamente posterior" (*ibid.*, 1999, p. 128). O resultado é uma elevada intensificação no ritmo de trabalho, fazendo com que a organização opere com um número reduzido de mão-de-obra.

Uma outra forma de trabalho em equipe são os grupos semi-autônomos, baseados no modelo Sueco de produção. Entretanto, esse modelo possui uma difusão muito limitada no Brasil. A característica distintiva desta forma de organização do trabalho é que a atividade direta de trabalho não é planejada externamente a quem a executa, proporcionando um grau relativo de autonomia ao trabalhador.

Segundo Proscurcin (1995, p. 11), o grupo semi-autônomo "é uma nova forma de organização do trabalho que tem por objetivo a superação progressiva do sistema convencional taylorista". Neste tipo de equipe, busca-se reunir ciclos completos de tarefas através do enriquecimento da função e do trabalho. Os membros do grupo têm a possibilidade do desenvolvimento de atividades mais amplas e completas. Por isso, requer uma qualificação continuada do trabalhador. Este tipo de equipe é uma forma elevada de gestão participativa,

visto que aos indivíduos é delegada maior autonomia para enfrentar os desafios e o uso da criatividade na resolução dos problemas.

É através da organização do trabalho em grupo semi-autônomo que as organizações podem conseguir o mais importante das pessoas – criatividade, conhecimento e inteligência aplicada ao trabalho, pois a autonomia concedida aos trabalhadores gera responsabilidade em contrapartida ao poder de decisão conferido aos indivíduos.

Nos grupos semi-autônomos, as atividades são reunidas em uma tarefa conjunta que compõem a estrutura básica de um núcleo produtivo, buscando a superação do trabalho fragmentado do modelo taylorista. O trabalho é organizado em seqüência, cada grupo faz uma parte, mas os grupos articulados fazem o produto completo. Desta forma, o trabalho é flexível, solidário e em cooperação mútua (*ibid.*, 1995).

Neste tipo de grupo, os integrantes fazem rodízio de atividades, o trabalho é ampliado (menos fragmentação), há um aumento no fluxo de informações e do ciclo de operação (o trabalhador deixa de fazer pequenas frações do trabalho). Além disso, busca aumentar a autonomia e o poder de decisão dos trabalhadores. Nesta concepção, a pessoa humana é valorizada através da qualificação profissional e aprendizado, possibilitando maior iniciativa e criatividade permanente.

Nos grupos semi-autônomos, a tomada de decisões é realizada no âmbito do próprio trabalho, visto que os trabalhadores têm poderes para decidir sobre os métodos para realização das tarefas, para distribuição das mesmas entre os membros e para alocação dos recursos produtivos (Proscurcin, 1995). Contudo, alguns autores da corrente crítica que utilizam a Abordagem do Processo de Trabalho (APT), discordam que os Grupos Semi-Autônomos despontam de autonomia, pois nessa visão a autonomia está limitada ao posto de trabalho (Guimarães, 1995).

Cohen (1995), ainda apresenta outros tipos de equipe. A primeira é a equipe em rede, que é caracterizada pela ênfase à informalidade e às ligações temporárias que mudam ao longo do tempo. Este tipo de equipe não possui fronteiras claras com o resto da organização e a composição do membros pode ser fluída e difusa.

O segundo tipo são as equipes paralelas, que são geralmente temporárias e complementam a estrutura formal da organização. Desta forma, tem fronteiras bem definidas na organização e são formadas para recomendar melhorias ou resolver problemas específicos. Por este motivo, essas equipes executam funções que a organização não está equipada para realizar de forma eficiente. Contudo, as mudanças sugeridas pelos membros precisam de aprovação da hierarquia para serem implementadas.

A terceira configuração é a equipe de projeto e desenvolvimento. Embora sejam temporárias, tendem a ter vida longa. Para Salerno (1999), esses grupos são constituídos com um fim precípuo e podem ser dissolvidos logo a finalidade seja atingida. Esse tipo de equipe geralmente encontra-se sobreposto à estrutura funcional ou integrada no projeto organizacional. A sua composição é relativamente fixa e os membros têm autonomia e responsabilidade pelas decisões.

Por fim, o quarto tipo apresentado por Cohen (1995) são as equipes de trabalho. Essas equipes são permanentes e integradas à estrutura formal da organização. Executam um trabalho regular, numa base contínua, ou seja, fazem o que a organização se propõe a fazer. Geralmente são empregados em organizações que adotam uma Abordagem Sócio-Técnica, pois têm a função de otimizar a utilização dos sistemas sociais e técnicos na organização. Neste tipo de equipe, os membros necessitam de certo grau de autoridade para determinar o modo de execução das tarefas.

Finalizada a contextualização e caracterização dos grupos, iniciada pela apresentação de algumas dimensões antropológicas dos grupos sociais e, posteriormente, culminando nos aspectos relacionados ao trabalho em grupo nas organizações, procura-se apresentar e discutir as questões relacionadas à criatividade no contexto organizacional.

2.5 A criatividade no âmbito das organizações

A criatividade e a inovação no trabalho vêm assumindo níveis de importância crescentes em nossa sociedade, principalmente nas organizações, hoje existe muito mais interesse pelo pensamento criativo do que há 25 anos atrás (De Bono, 1994). Isso deve-se ao fato de que, por meio do desenvolvimento dos processos de criatividade e inovação, pode-se obter resultados mais efetivos no contexto social e organizacional. Além disso, dando espaço para as pessoas manifestarem suas idéias e proporcionando liberdade de atuação no ambiente de trabalho, estas pessoas têm a possibilidade de expressar seu potencial mais humano e, ao mesmo tempo, encontrar prazer e realização na expressão daquilo que é próprio do homem: a criatividade.

A compreensão dos aspectos relacionados ao desenvolvimento do potencial criativo do homem há muito tem sido o foco central de estudo em diversas áreas do conhecimento. Entretanto, a criatividade como um atributo ou habilidade inerente ao ser humano, a ser incentivada e desenvolvida na esfera das organizações, ainda pode ser considerada um assunto recente, principalmente se for levado em conta o ambiente organizacional brasileiro. Considerando que atualmente ela vem ganhando espaço no âmbito das teorias administrativas,

mesmo que de forma discreta, como um fator diferencial e fonte de vantagem competitiva, este trabalho enfoca a questão da criatividade no contexto das organizações.

Desta forma, é relevante ressaltar que não se trata de um tema inédito, mas que tem a sua importância devido ao fato de os estudos sobre criatividade, realizados nos últimos 50 anos, revelarem a escassez de material e a ineficiência dos métodos (May, 1975). Além disso, a emergência dos programas toyotistas de produção, nos quais é dada excessiva importância à questão da padronização da qualidade, os estudos sobre criatividade nas organizações acabaram sendo deixados de lado. No entanto, com o aparecimento de inovações tecnológicas e o redirecionamento dos processos industriais para a informação e o conhecimento, o assunto tornou-se de importância fundamental no contexto estratégico das organizações no presente momento.

2.5.1 Caracterizando a descoberta: a genialidade dos normais

Para Simon (1999, p. 23), “os historiadores da ciência têm usado as ‘descobertas’ como marcos referenciais do progresso. Promoveram um modelo heróico de descoberta, no qual tais eventos são vistos como processos exclusivamente mentais, executados por personalidades de poder superior”. A idéia de que a criatividade é um atributo de pessoas iluminadas por natureza ainda é um mito na sociedade. Isto porque existe a tendência a reduzir décadas de trabalho de investigação e pesquisa a um único momento de inspiração.

Um outro mito enfatiza que a criatividade é um atributo somente dos rebeldes. De Bono (1994) acredita que os conformistas asseguram uma vida estável e tranqüila, pois continuam fazendo aquilo que realmente lhes interessa, e aos rebeldes cabe desafiar os conceitos existentes e fazer as coisas de forma diferente. Entretanto, as habilidades criativas podem ser adquiridas mesmo por aqueles que sempre se consideraram conformistas.

Relegar o pensamento criativo à loucura, como algo que não pode ser sério, é um grande equívoco. Isto porque a criatividade não envolve a permanência dentro das idéias existentes, podendo parecer loucura se comparada aos modelos e padrões vigentes na sociedade. Desta forma, fixar-se na idéia de que a loucura é a essência do processo criativo é uma concepção errônea e prejudica aqueles que querem usar a criatividade de uma maneira séria e profissional (De Bono, 1994).

Além disso, é comum as pessoas acreditarem que para ser criativo temos que nos comportar como artistas.

“O homem elabora o seu potencial criador através do trabalho. É uma experiência vital. Nela o homem encontra a sua humanidade ao realizar tarefas essenciais à vida humana e essencialmente humanas. A criação se desdobra no trabalho porquanto este traz em si a necessidade que gera as possíveis soluções criativas. Nem na arte existiria criatividade se não pudéssemos encarar o fazer artístico como trabalho, como um fazer intencional produtivo e necessário que amplia em nós a capacidade de viver. (...) Entretanto, a atividade artística é considerada uma atividade sobretudo criativa, ou seja, a noção de criatividade é desligada da idéia do trabalho, o criativo tornando-se criativo justamente por ser livre, solto e isento de compromissos de trabalho” (Ostrower, 1987, p. 31).

West e Farr (1990, p. 04) destacam que “muito longe de ser considerado um indicador isolado de genialidade, a expressão da criatividade no trabalho é manifestada por quase todo mundo, desde que sejam dadas as condições ambientais apropriadamente facilitadoras”. Por outro lado, De Bono (1994) entende que é limitado acreditar que a remoção das barreiras e inibições do medo de errar ou parecer ridículo é o meio mais adequado para ser criativo. Além disso, é limitado o pensamento de que a criatividade consiste em pôr para fora um grande número de idéias, na esperança de que uma delas atinja um alvo útil.

Para ser criativo é preciso estar livre para brincar com idéias estranhas e expressar novos pensamentos, ao mesmo tempo em que é preciso libertar as pessoas do nosso modelo de julgamento educacional, em que existe somente uma única resposta correta.

Com isso, entende-se que a criatividade pode ser desenvolvida por todo e qualquer ser humano, visto que todos somos potencialmente criativos. Contudo, muitas pessoas não conseguem utilizar plenamente seu potencial criador devido a diversos fatores, às vezes alheios a sua própria vontade, mas que de certa forma podem ser explicados se analisarmos as condições ambientais para o desenvolvimento de novas idéias.

Ao considerar que o desenvolvimento do potencial humano pode ser limitado por condições de diversas ordens, que são impostas ao indivíduo, pode-se considerar que a criatividade, como um atributo inerente ao ser humano, é passível de ser bloqueada pelo ambiente no qual a pessoa está inserida, na medida em que este determina e impõe os limites e fronteiras de sua expansão.

Uma das percepções errôneas a respeito da criatividade é considerá-la um talento natural e que não pode ser ensinado (De Bono, 1994). De certa forma, se nada for feito para incentivar ou estimular a criatividade de uma pessoa ou grupo, então a capacidade criativa dependerá do talento natural, mas se forem proporcionadas condições de desenvolvimento pode-se elevar o nível de capacidade criativa das pessoas. Essa capacidade pode ser desenvolvida utilizando-se abordagens, métodos e técnicas apropriadas.

Com a intenção de demonstrar que todas as pessoas podem ser criativas e inovadoras dentro das organizações, desde que sejam oferecidas as condições para tal, este trabalho oferece uma contribuição na tentativa de desmistificar a idéia de genialidade no processo de geração de novas idéias e soluções para os problemas enfrentados pelas organizações contemporâneas.

2.5.2 Pressupostos básicos sobre criatividade: conceitos e dimensões

“Nas definições mais antigas sobre criatividade encontramos o termo latino *creare* = fazer, e o termo grego *krainen* = realizar” (Wechsler, 1998, p. 26). Nos dicionários a palavra criatividade é definida como ‘criar’, ‘trazer a existência’, ‘dar nascimento para’, ‘tirar do nada’, ‘gerar’, ‘fazer surgir’, ‘originar’, ‘causar’. Inovar é ‘trazer novidade, fazer mudança’, ‘dar origem a’, ‘produzir’, ‘inventar’.

Segundo Ostrower (1987, p. 09),

“desde as primeiras culturas, o ser humano surge dotado de um dom singular: mais do que ‘homo faber’, ser fazedor, o homem é um ser formador. Ele é capaz de estabelecer relacionamentos entre os múltiplos eventos que ocorrem ao redor e dentro dele. Relacionando os eventos, ele os configura em sua experiência do viver e lhes dá um significado. Nas perguntas que o homem faz ou nas soluções que encontra, ao agir, ao imaginar, ao sonhar, sempre o homem relaciona e forma”.

A criatividade é “a descoberta de novas formas, novos símbolos, novos padrões segundo os quais uma nova sociedade pode ser construída” (May, 1975, p. 19). É saber lidar com o imaginário e deixar que as idéias venham a tona. Além disso, é valorizar e dirigir mudanças, é combater a incapacidade do homem de se comunicar autenticamente, constituindo-se numa forma de romper com o trabalho de ‘faz de conta’ e as ‘rotinas defensivas’ (Argyris, 1992).

Conforme May (1975, p. 29) a criatividade desperta inveja, pois é um ato de rebelião contra o poder estabelecido, visto que criar é “querer ser imortal”. É estar “eternamente insatisfeito com tudo que é mundano, apático e convencional” (*ibid.*, 1976, p. 30), e neste sentido, os rebeldes são glorificados e adorados por sua contribuição a formação de uma nova ética e estruturação de um novo mundo.

Compreender a natureza e a lógica do pensamento criativo é complicado, pois este é um assunto desordenado e confuso. Isso porque, “criação significa fazer existir algo que não existia anteriormente” (De Bono, 1994, p. 03). A criatividade está relacionada aos conceitos de inesperado e mudança, no sentido de que possa ser atribuído algum valor ou resultado, no entanto, que esse resultado não seja fácil ou óbvio, mas que represente algum aspecto único, raro ou excepcional.

Segundo Hesketh (1983, p. 15), a criatividade pode ser definida como o “processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência”. No sentido empregado pelo autor, o conceito principal da criatividade é a inovação, sendo o novo entendido como algo original e que jamais fora idealizado por outro indivíduo ou grupo anteriormente.

Desta forma, percebe-se que a criatividade também é compreendida como um processo que produz algo novo, através da criação de uma nova realidade, que consiste em expressar o ser ou alargar as fronteiras da consciência humana. “É a manifestação básica de um homem realizando o seu eu no mundo” (May, 1975, p. 38), ou seja, “é o encontro do ser humano intensamente consciente com o seu mundo” (*ibid.*, 1975, p. 53).

Furtado (1978) entende que a criatividade é a ampliação do campo do que é imediatamente possível, concretizado pelas potencialidades humanas. O novo é um desafio à inventividade e à emergência da consciência crítica numa cultura. Neste sentido, o desenvolvimento do potencial criativo do homem é um processo libertador de energia, visto que se caracteriza como uma força geradora de novo excedente e impulso para a criação de novos valores culturais.

Para Alencar (1995, p. 07), “a criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade”. É uma característica do ser humano deter-se por um momento na intensa corrida da evolução. É uma característica do inacabado, assim como a insistência em busca de um objetivo. Desta forma, expressamos nossa experiência criando, pois a criatividade é a seqüência natural do ser (May, 1975).

Recorrendo a Ostrower (1987, p. 09), encontramos um conceito mais genérico, segundo o qual

“criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo de atividade, trata-se, nesse ‘novo’, de novas coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendido em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar”.

May (1975), conceitua criatividade afirmando que criar é realizar a oportunidade de participar da formação do futuro, é influenciar a evolução, de modo a moldar uma sociedade mais justa e humana. É buscar uma mudança radical nos conceitos e modelos existentes, desfazendo-se das formas antigas. É realizar algo novo, enfrentar a terra de ninguém, penetrar na floresta onde não há trilhas feitas pelo homem, é dar um salto no desconhecido.

Percebe-se que em torno da criatividade existe algo de especial, mágico e misterioso, uma vez que as idéias criativas nem sempre ocorrem quando esperamos, desejamos ou procuramos. Muitas vezes a construção de uma nova idéia pode emergir inesperadamente, em momentos em que estamos distantes do problema ou até mesmo envolvidos com outras atividades (Alencar, 1995). Entretanto, nas organizações, podem ser criados ambientes que facilitem, ou pelo menos não bloqueiem o potencial criativo das pessoas, e isto depende muito da cultura organizacional.

Portanto, sem ter a intenção de apresentar uma definição consensual, a criatividade pode ser entendida, neste trabalho, como o ato de inventar/encontrar soluções novas para a resolução de problemas, basicamente, formar algo novo. É utilizar a autonomia e o potencial humano para criar algo inusitado e original e que preferencialmente tenha relevância para o meio social.

De acordo com Wechsler (1998) a criatividade pode apresentar quatro dimensões: o processo criativo, o produto criativo, a pessoa criativa e o ambiente criativo.

A criatividade como “processo é uma abordagem teórica onde se enquadram as investigações e os questionamentos sobre o tipo de pensamento que leva o indivíduo à descoberta criativa” (*ibid*, 1998, p. 25). Dentro desta perspectiva, destacam-se os aspectos relacionados com os passos necessários para se atingir a produção criativa. Estes passos podem ser divididos em três etapas: a preparação, a incubação e a verificação.

Por outro lado, May (1975), destaca que o processo criativo pode ser dividido em três fatores. O primeiro fator é a ‘natureza do encontro’, em que a pessoa, através de uma visão interior, encontra uma idéia. Isso implica um esforço voluntário ou força de vontade, pois é preciso que haja engajamento com a realidade. O segundo fator é a ‘intensidade do encontro’, no qual há o envolvimento completo da pessoa nos processos de dar forma, fazer e construir algo novo. Esse processo está relacionado ao encontro da forma que representa o relacionamento com o mundo real e objetivo. O terceiro fator é o ato criativo. Neste momento há o encontro do criador com o seu mundo, em que através de um processo específico de inter-relação da pessoa com o mundo, o indivíduo luta para encontrar as formas básicas da natureza, do subjetivo com o objetivo.

De acordo com a abordagem teórica que explica a criatividade como produto, o importante é a originalidade deste para o indivíduo ou a sua relevância para o meio social. “O produto criativo pode ser avaliado sob diversas formas, principalmente pelo impacto que

causa em áreas específicas do conhecimento, ou pelo preenchimento de necessidades sociais existentes” (Wechsler, 1998, p. 25).

Isto porque existem casos em que os inventos ou produtos somente têm valor para o indivíduo que o desenvolveu. Neste caso, o inventor sente-se realizado com a sua criação, pois conseguiu se expressar de uma maneira original e diferente do que tinha feito até o momento. O produto inovador é o resultado de uma atividade criativa, em que existem dois tipos de habilidades envolvidas: a habilidade de domínio específico e a habilidade de resolver problemas criativamente (Wechsler, 1998).

De acordo com a mesma autora, “um produto para ser considerado único e criativo deve satisfazer a uma série de critérios. Mackinnon (1978) estabeleceu cinco critérios necessários para se avaliar o produto criativo: originalidade; adaptação à realidade; elaboração; solução elegante; transformação de princípios antigos” (*ibid.*, 1998, p. 59).

Por outro lado, como apresenta Wechsler (1998), depois de fazer uma revisão em mais de 90 estudos, com o objetivo de propor critérios para avaliação de produtos criativos, Bessemer & Treffinger (1981) concluíram que os 120 critérios encontrados poderiam ser classificados em quatro categorias principais: novidade, resolução, elaboração e síntese.

Com relação às características da personalidade criativa, diversos especialistas que desenvolvem estudos sobre criatividade, têm tentado chegar a um consenso sobre as atitudes e comportamentos que caracterizam os indivíduos criativos, entretanto, entende-se que em se tratando de um tema como criatividade, seria extremamente difícil restringir as características criativas a um perfil, pois, desta forma, estaríamos limitando algo que por natureza é abrangente.

Contudo, é de longa data que diversos autores tentam encontrar o perfil de uma pessoa criativa, apresentando características do espírito criativo tais como abertura, espontaneidade, sensibilidade, tolerância ao risco, ânimo, curiosidade, flexibilidade, originalidade, imaginação, inconformismo, confiança e elevado senso de humor (Wechsler, 1998; Ayan, 1998). Inicialmente, a percepção de um indivíduo criativo estava relacionada diretamente à excentricidade, loucura, desorganização, indisciplina e extravagância. Entretanto, parece que cada vez mais essa percepção em relação à criatividade está sendo desmistificada, pois para ser criativo é importante ter organização, disciplina e responsabilidade.

Além disso, May (1975) enfatiza que para ser criativo também é preciso ter coragem, ou seja, a capacidade de seguir em frente. O mesmo autor destaca que a coragem “não é uma virtude nem um valor entre os valores do indivíduo. (...) É o alicerce que suporta e torna reais

todas as outras virtudes e valores” (*ibid.*, 1975, p. 11). Assim, a coragem torna possível todas as outras virtudes, pois é necessária para que o homem possa ‘ser’ e ‘vir a ser’.

Para isso, May (1975) apresenta três tipos de coragem para criar e inovar. A primeira é a coragem física, em que é importante o cultivo da sensibilidade e o aprendizado para pensar com o corpo. Com isso, o ser humano valoriza o corpo para criar empatia com as outras pessoas. A segunda é a coragem moral, ou seja, um protesto contra toda forma de opressão do indivíduo. Isso faz com que seja relevante que a dignidade inata do ser humano deva ser respeitada, contribuindo para a identificação do indivíduo com o sofrimento do próximo. E por último, a coragem social, que é a capacidade do homem se relacionar com outros seres humanos, vencer a alienação ou produzir algo que tenha sentido para sua época, e que ao mesmo tempo fale às gerações futuras.

É preciso ter claro que qualquer pessoa tem capacidade para ser criativa e cada uma tem uma maneira diferente de expressar seu potencial criativo. Entretanto, a realização do potencial criativo de uma pessoa depende do motivo - o desejo de ser criativo e a crença de que podemos ser criativos; dos meios - habilidades necessárias e conhecimentos apropriados; e da oportunidade - consciência de oportunidades em potencial, da criação dessas oportunidades e flexibilidade para lidar com as pressões contra a criatividade (Wechsler, 1998).

Contudo, na tentativa de desenvolver o potencial criativo das pessoas é necessário que se avaliem também os componentes pessoais, tais como os pressupostos e valores do indivíduo, bem como os componentes culturais do grupo e da organização. (Para tanto, percebe-se que o ambiente ao qual o indivíduo pertence é de fundamental importância para facilitar a geração de novas idéias.

Em relação ao ambiente social favorável à criatividade, procurando respaldo em Wechsler (1998, p. 25), considera-se neste trabalho, que “essa linha de investigação visa demonstrar as possibilidades de estimular o desenvolvimento do potencial criativo nos diversos contextos de interação humana, como nos lares, nas escolas, nas empresas”.

Desta forma, o desenvolvimento da criatividade depende do tipo de ambiente que o indivíduo encontra ao seu redor. Com isso, fica claro que se torna difícil para uma pessoa expressar sua criatividade num ambiente burocrático, cheio de regras, hostil a novas idéias e que reprime a diversidade, o que é inovador ou diferente. Portanto, percebe-se a importância dos aspectos sócio-culturais e organizacionais, no que se refere à construção de um ambiente no qual a pessoa tenha possibilidade de criar e desenvolver novas formas de lidar com os problemas.

2.5.3 As diferentes abordagens sobre criatividade

Durante toda a história da humanidade a geração de novas idéias sempre acompanhou o ser humano. Em decorrência da existência de diferentes correntes e diversas de linhas de pensamento, a interpretação da criatividade recebe uma série de análises diferenciadas pelos estudiosos do assunto, cada um deles ponderando em favor de determinadas crenças e essência de idéias. Como consequência, surgiram diversas abordagens explicativas sobre o ato criativo. A breve apresentação das diferentes teorias e abordagens sobre criatividade aqui apresentadas, pretende apenas atribuir à questão um certo caráter elucidativo.

2.5.3.1 Abordagens filosóficas

Antes da Era Cristã, associava-se a criatividade à capacidade de realizar atos fora do comum, extraordinários, sobrenaturais. Segundo Schleder (1999, p. 19), nas teorias do velho mundo “a criatividade é entendida como um dom divino, originando-se na inspiração, em vez de na educação”. Nesta interpretação, era comum o pensamento de que tais fatos resultavam de uma inspiração divina.

Inicialmente entendida como uma dádiva dos Deuses, ao homem não cabia procurar qualquer explicação para determinado fato, posto que qualquer ato seria considerado uma grave ofensa à religião e uma violação ao sobrenatural. Essa abordagem provém da crença de que o processo criativo ocorre por inspiração divina e também do “pouco conhecimento sobre o pensamento humano e, assim sendo, tudo que não era explicável era atribuído aos deuses” (Wechsler, 1998, p. 26).

Na Antiguidade, a criatividade era associada à loucura, representando a idéia de espontaneidade, irracionalidade e originalidade de pensamento. Predominava a idéia do artista como um louco, inspirado pelo poder super-humano, sobre o qual o indivíduo não tinha o menor controle. Essa loucura representava uma ruptura com as maneiras tradicionais de agir, fazendo com que o indivíduo criativo destoasse das regras e dos comportamentos estabelecidos na cultura vigente da sociedade.

Uma outra forma de encarar o processo criativo é através da intuição, em que o criador era visto como um gênio intuitivo, visto que prevalecia a noção de que as idéias da alma eram inatas. O indivíduo criativo deixa de ser um louco para ser percebido como uma “pessoa saudável com uma capacidade de intuição altamente desenvolvida” (Wechsler, 1998, p. 27).

2.5.3.2 Abordagens psicológicas

Na Inglaterra, no século XVII, surgiu a escola associativista em que se fazia um paralelo entre as sensações e as idéias. “O pensamento, na ótica associacionista, consiste em associar idéias, originadas na experiência, de acordo com sua frequência, ‘recentidade’ e vivacidade” (Schleder, 1999, p. 20). Com isso, as novas idéias surgem a partir das antigas por um processo de tentativas e erros. Isso acontece pela necessidade de resolução de um problema, fazendo com que o criador tente utilizar todas as idéias disponíveis em associações múltiplas, combinando-as sucessivamente, através do processo de tentativas e erros, até que de uma das conexões surja a resposta para resolução do problema. “Neste sentido, a um maior número de associações adquiridas corresponde maior leque de idéias à disposição e maior criatividade” (*ibid.*, 1999, p. 20).

No comportamentalismo ou *behaviorismo*, interpretava-se que o comportamento dos indivíduos era motivado única e exclusivamente pelas reações que se manifestavam em decorrência de um determinado estímulo. Nesta linha de pensamento, o ser humano era visto como um ser passivo, e o comportamento era simplesmente resultado de uma reação a impulsos, estímulos, conflitos e problemas decorrentes de necessidades biológicas. Essa teoria influenciou os trabalhos que se desenvolveram posteriormente na linha comportamental, visto que o funcionamento humano era entendido como sendo uma relação de estímulo-resposta.

Por outro lado, de acordo com Wechsler (1998, p. 29), “na visão gestaltista, a criatividade é vista como a procura de uma solução para uma *gestalt*, ou forma incompleta. O indivíduo criativo perceberia o problema como um todo, as forças e tensões dentro da dinâmica do problema, e tentaria achar a solução mais elegante para restaurar a harmonia do todo”. Nos fundamentos desta teoria está a percepção, ou seja, há diferentes reações do indivíduo aos fenômenos ou objetos, os quais, podem ser percebidos de formas diferenciadas em função de quem o observa.

Já nas teorias psicanalíticas, que têm origem na psicanálise freudiana, o processo criativo aparece como uma força emergente do inconsciente que chega à consciência. Nesta perspectiva, a criatividade é vista como uma forma inconsciente de solução de conflitos. Desta forma, “tanto a criatividade como a neurose surgem de um conflito no inconsciente, sendo a energia do inconsciente a impulsionadora tanto da pessoa criativa, quanto da neurótica” (Schleder, 1999, p. 20).

Para os humanistas, a criatividade é vista como uma tendência do ser humano à auto-realização. Para tanto, na perspectiva da teoria humanista é preciso que existam certas

condições interiores para que o potencial criativo de uma pessoa venha a tona. Essas condições são a abertura às experiências, lugar interno de avaliação e habilidades para viver o momento presente (Wechsler, 1998). Com isso, a criatividade pode ser entendida de dois modos: 1) em um sentido restrito, o comportamento é marcado pela intuição e espontaneidade, e 2) num sentido amplo, em que a criatividade denota a tendência para a auto-realização. “Nesta perspectiva, na medida em que a pessoa torna reais suas potencialidades como ser humano, pode ser considerada criativa” (Schleder, 1999, p. 21).

Dentro das abordagens psicológicas, ainda temos as teorias desenvolvimentais, baseadas nos estudos sobre inteligência, nos quais a imaginação criadora viria do processo de assimilação, em estado de espontaneidade. Para o desenvolvimento da criatividade são necessários três estágios. O primeiro que se denomina enriquecimento criativo interno (da infância até a adolescência); o segundo denominado de enriquecimento criativo externo (da adolescência até a idade adulta); e o terceiro, denominado auto-avaliação criadora (da velhice até a morte) (Wechsler, 1998).

Há ainda abordagens psicoeducacionais. A teoria cognitiva é uma delas. Nesta, a noção de criatividade está fortemente centrada no estudo da mente, abrangendo as operações desenvolvidas ao se pensar, o conteúdo sobre o qual se pensa e os produtos que resultam desse processo (Wechsler, 1998; Schleder, 1999).

2.5.3.3 Abordagem psicofisiológica

Nas abordagens psicofisiológicas a ênfase é dada na relação entre a criatividade e os hemisférios cerebrais, bem como na localização do pensamento criativo. Neste sentido, considera-se que o hemisfério esquerdo do cérebro é responsável pelo processo de pensamento verbal, lógico e analítico. Desta forma, processa melhor as informações de maneira seqüencial, lógica, linear, detalhista, organizada e analítica. Também é responsável pela recordação de fatos ou situações passadas (Wechsler, 1998).

Por outro lado, o hemisfério direito é responsável pela percepção, síntese e rearranjo de idéias. Portanto, é caracterizado pelo processamento da informação de maneira global, emocional, não-linear ou sem lógica. O hemisfério direito é responsável pelos comportamentos de apreensão das idéias principais, lida intuitivamente com fatos e situações simultaneamente, apreende através de experiência e do contato direto, elabora pensamentos

através de imagens ou sonhos, além de trabalhar com os aspectos emocionais, sumarização de conteúdos, linguagem corporal, humor, improvisação e síntese de imagens ou idéias (*ibid.* 1998).

2.5.3.4 Abordagem sociológica

O enfoque da abordagem sociológica é marcado pelo estudo dos ambientes que facilitam o desenvolvimento da produção criativa. Os valores e pressupostos de uma sociedade impõem uma série de limitações e restrições ao diferente e original, impedindo o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas. Assim, a abordagem sociológica “demonstra que os valores e critérios utilizados no julgamento dos produtos criativos advêm do meio social ao qual o indivíduo pertence” (Wechsler, 1998, p. 44). Desta forma, a utilização das idéias e inovações geradas pelo pensamento criativo, são estabelecidas pela sociedade, pois esta é quem define as áreas específicas consideradas relevantes para o desenvolvimento criativo.

2.5.3.5 Outras abordagens

Na abordagem biológica, a criatividade é encarada como força vital. Essa abordagem foi fortemente influenciada pela teoria da evolução de Darwin (Schleder, 1999). Nela, a criatividade é vista como expressão da força criadora inerente à vida. A hereditariedade é considerada o principal componente, pois a criatividade é “percebida como algo fora do controle pessoal, transmitida internamente pelos códigos genéticos, e, portanto, não educável” (Wechsler, 1998, p. 27).

Uma outra forma de encarar a criatividade é como uma força cósmica. Sob essa ótica, a criatividade é vista como uma manifestação universal que resiste a tudo que existe. Desta forma, a criatividade é cíclica, formada por acontecimentos que nascem, se desenvolvem e morrem, mantendo não somente o que já existe, mas também, gerando novas formas (Schleder, 1999).

A literatura expõe uma outra abordagem sobre criatividade, que trabalha com os efeitos alterados de consciência e manifestações da mente. É a abordagem psicodélica, que procura enfatizar a expansão da consciência, ajudando a pessoa a abrir novas fontes de inspiração. Entretanto, é preciso distinguir as abordagens psicodélicas das sensações obtidas através do uso de drogas alucinógenas, pois esta abordagem está muito mais relacionada ao uso de processos de relaxamento e meditação.

Por outro lado, a abordagem instrumental visualiza e investiga a criatividade através da associação entre os processos criativos, suas finalidades e resultados. A pessoa criativa estaria disposta a correr riscos e agir de maneira contrária aos outros, sendo considerada idiota e fora da realidade no princípio, mas à medida que suas idéias começam a produzir resultados, seu trabalho passa a ser valorizado e a pessoa é considerada inteligente e altamente criativa.

2.5.4 Modelos de criatividade

Dentre um conjunto de diversas referências teóricas existentes, os modelos de criatividade descritos aqui podem ser vislumbrados como formas para explorar o potencial criativo das pessoas para a resolução de problemas.

A criatividade tem sido foco de estudo em diferentes campos do conhecimento, tais como psicologia, educação, engenharia, sociologia e administração. Com o objetivo de construir uma teoria unificada de inovação, parte-se agora para a exposição de três modelos de criatividade que correspondem a uma análise realizada por Staw (1990).

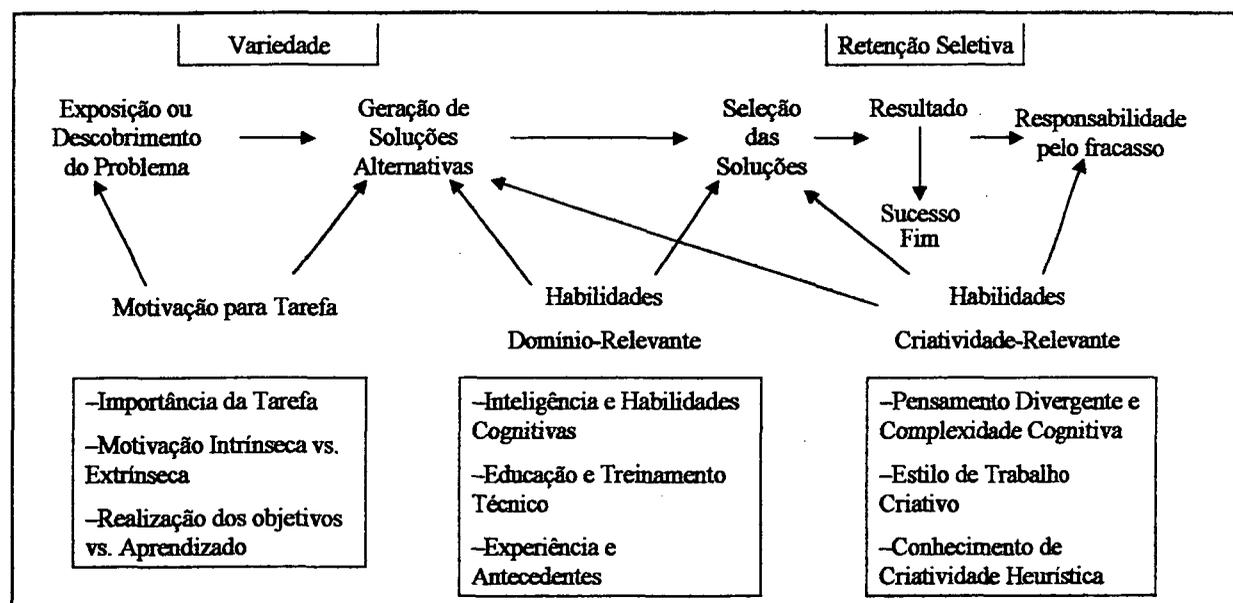
O objetivo do referido autor é esclarecer e expandir as analogias que podem ser tiradas entre inovações nos níveis de análise individual e organizacional. Para tanto, baseia-se em três fontes: o Modelo Evolucionário de Criatividade desenvolvido por Campbell (1960), a Estrutura Componencial de Amabile (1983, 1988) para resolução de problemas e a Abordagem Estrutural de Kanter (1983, 1988) que apresenta uma discussão sobre o que torna as organizações inovadoras. Apesar dessas três fontes serem um importante referencial para os estudos sobre criatividade, é importante destacar que somente elas não são suficientes para um completo entendimento dos aspectos relacionados à inovação e à criatividade nas organizações, e por este motivo, são apresentados também outros modelos complementares relacionados à questão da criatividade.

2.5.4.1 O Modelo Evolucionário de Campbell

No Modelo Evolucionário de Campbell a criatividade não é encarada como um processo misterioso desenvolvido por mentes geniais ou brilhantes: o autor tenta dissimular que para se obter idéias criativas somente é preciso colocar a pessoa certa no lugar certo. A criatividade é encarada como um processo de tentativa e erro, em que as pessoas devem trabalhar duro durante um longo tempo para gerar múltiplas soluções e uma grande variedade de alternativas para resolver um problema.

Este modelo define criatividade como um produto da variedade e do processo de retenção seletiva, isto quer dizer que o indivíduo não precisa necessariamente ter o controle sobre todo o processo evolucionário. O modelo é baseado na variedade de soluções, no mecanismo de seleção das soluções propostas e na retenção seletiva.

Figura 01 – Modelo de Desenvolvimento da Criatividade Individual



Fonte: (Staw, 1990).

Desta forma, como proposto neste modelo, a variedade de soluções não é necessariamente cega ou indiretamente provocada pelos indivíduos. As pessoas podem alterar o processo de criatividade conscientemente. Elas podem intencionalmente aumentar a variedade das entradas e também ajustar o processo de retenção seletiva. No processo de retenção seletiva as habilidades e os conhecimentos devem ser aplicados pelas pessoas para que sejam escolhidas quais alternativas salvar e quais descartar. Com isso, quanto maior a variedade na geração de idéias, maior deve ser o processo de retenção seletiva de soluções para o problema em questão.

2.5.4.2 A Estrutura Componencial de Amabile

O Modelo Componencial de Amabile baseia-se na revisão de diversos fatores determinantes da personalidade e do ambiente da criatividade individual, dispostos em uma seqüência que busca explicar como ocorre o processo de solução criativa de problemas. Para Wechsler (1998, p. 177), através deste modelo, Amabile demonstra que “a criatividade deriva da interseção do que é hereditário (as habilidades), do que pode ser desenvolvido pela

educação (o pensamento criativo) e das características de personalidade, que levam à motivação intrínseca, ou motivação para criar”.

O ponto chave deste modelo é o exame de uma série de determinantes ambientais e da personalidade criativa, para elaboração de uma seqüência de passos para a solução de problemas. De modo geral, o processo para solução de problemas tem cinco estágios:

1 – O problema é apresentado por estímulos internos ou externos: desejo de descobrir alguma coisa (curiosidade), a motivação interna ao aprendizado ou uma situação que demanda a solução de um problema.

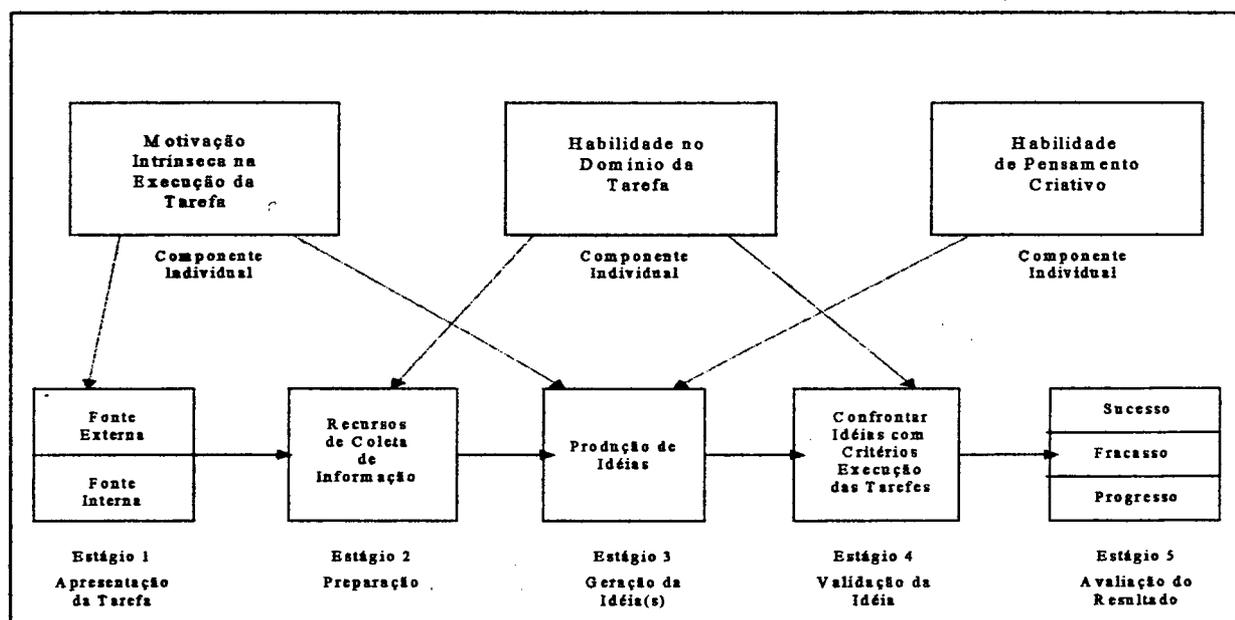
2 – Estágio de preparação: busca de informações relevantes.

3 – Geração de idéias: aproximação ao problema e experiência prévia.

4 – Validação das idéias: teste das idéias propostas.

5 – Avaliação resultado: sucesso, fracasso ou progresso.

Figura 02 – Estrutura Componencial de Criatividade



Fonte: (Amabile, 1990; Staw, 1990).

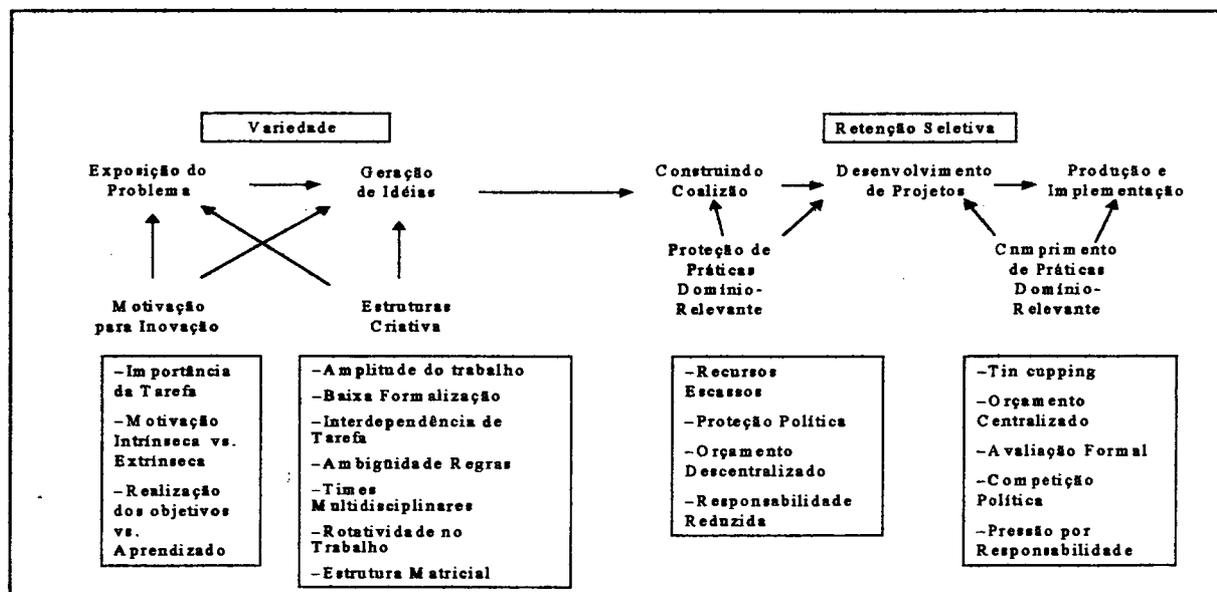
Para Wechsler (1998), o mais interessante neste modelo é a necessidade da interseção entre os componentes da personalidade e os componentes cognitivos. Com isso, é preciso ter claro que de nada adianta trabalhar com uma série de técnicas cognitivas para estimular o pensamento original se não é trabalhado o componente emocional, que é a motivação para criar, a paixão pela tarefa ou a coragem de ousar.

2.5.4.3 O Modelo Estrutural de Kanter

Neste modelo a inovação está voltada para um tratamento gerencial, e por este motivo pode ser utilizado como um referencial para compreender o desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional.

O processo de inovação inicia num estágio da geração de idéias no qual um tema é introduzido por agentes de mudança, que podem ser internos ou externos. Parte-se então, para um estágio da construção de coalizão em torno da idéia, sendo necessário 'poder' para levar a idéia em frente. O último estágio seria o de implementação e aplicação das soluções. Contudo, pode-se perceber que este modelo é similar à estrutura seqüencial proposta por Amabile.

Figura 03 – Modelo de Desenvolvimento da Criatividade Organizacional



Fonte: (Staw, 1990).

De acordo com Kanter a inovação é muito mais do que o somatório da criatividade dos indivíduos que compõem a organização, entretanto o processo de inovação inicia-se com as idéias (entradas) dos indivíduos. Nesta abordagem, o movimento básico para a solução de problemas acontece de acordo com a seqüência: apresentação do problema, geração de idéias e aplicação das soluções. Desta forma, para iniciar o processo de inovação é preciso incentivar o empowerment (energização, autonomia, autorizar alguém a fazer algo) e diminuir a autoridade top-down.

2.5.4.4 Outros modelos sobre criatividade²⁸

Um dos modelos que vem influenciando a forma de encarar o pensamento criativo há algum tempo é o modelo do pensamento criativo proposto por Wallas (1926). Para o autor, no pensamento criativo pode-se identificar quatro estágios distintos. O primeiro é o da preparação, em que o indivíduo busca identificar e assimilar o problema, esclarecendo seu objetivo. O segundo estágio é o da incubação, em que se suspende totalmente o trabalho consciente sobre o problema. O terceiro estágio é o da iluminação, popularmente conhecido pelo uso da palavra ‘eureka!’ – momento em que se revela inesperadamente ao conhecimento da pessoa a resposta para a solução do problema. Por último, o quarto estágio é o da verificação, em que o uso lógico e racional dos processos de pensamento encaminha a pessoa a escolher a solução mais correta e apropriada ao problema ou situação.

Uma outra forma de encarar o processo de solução de problemas é o modelo para soluções criativas de problemas proposto por Basadur (1982). Neste modelo, pode-se perceber três estágios distintos: 1) a descoberta do problema; 2) a busca da solução para o problema; e 3) a implementação da solução. Entretanto, em cada estágio podem ocorrer dois processos, o da idealização - fase na qual ocorre a produção de idéias sem censuras, e a avaliação – fase em que é aplicado o julgamento para a escolha da melhor idéia sugerida.

Além dos modelos apresentados, pode-se registrar o modelo do processo de inovação e decisão proposto por Rogers (1983). Neste modelo há a indicação de uma abordagem que busca extrapolar o simples processo criativo, tratando também da aprovação das decisões e sua implementação na prática. Desta forma, é reforçada a importância das habilidades interpessoais e comportamentais. Para isso, são propostos cinco estágios para a processo de inovação e decisão: 1) o conhecimento; 2) a persuasão; 3) a decisão; 4) a implementação; e 5) a confirmação. Com tal, o modelo pode ser claramente adaptado ao processo de inovação no ambiente de trabalho organizacional.

2.5.5 Avaliação crítica das abordagens e modelos sobre criatividade

Em primeiro lugar, é importante deixar claro que a opção em descrever o funcionamento dos modelos apresentados anteriormente, justifica-se pelo fato destes serem os modelos mais comumente encontrados na literatura corrente sobre criatividade. Além disso, a

²⁸ Cf. KING, Nigel. *Innovation at work: the research literature*. In: WEST, Michael A.; FARR, James L. (Orgs.). *Innovation and Creativity at work*. New York: John Wiley and Sons, 1990.

opção também foi baseada em critérios pessoais, bem como numa orientação voltada para os processos de criatividade que se aplicam ao nível individual e organizacional.

A primeira reflexão que se pode fazer em relação aos modelos apresentados é que, em se tratando de um tema complexo como criatividade e inovação, não é possível aceitar modelos fechados como soluções mágicas e instantâneas para a solução dos problemas organizacionais. Isso posto, e observando-se as relevantes contribuições e características próprias dos modelos apresentados, entende-se que estes não podem ser encarados como regras definitivas. Além disso, deve-se tomar cuidado com a questão da existência de etapas muito estanques e realizadas de maneira muito rígida, parcelada e inflexível.

Uma outra questão que merece atenção é o fato do processo criativo ser tratado de maneira quantitativa, no sentido de que quanto maior o número de idéias geradas maior será a quantidade de soluções propostas para resolução de um problema. Neste sentido é preciso cautela, pois aumentar a variedade das entradas e também ajustar o processo de retenção seletiva, não garante necessariamente que serão encontradas as melhores alternativas para o problema em questão.

Por outro lado, é preciso prestar atenção nos modelos que propõem uma série ordenada e lógica de passos para a geração de idéias e solução de problemas. Muitas vezes o acaso também constitui-se num componente importante para a geração de idéias, visto que essas podem surgir a qualquer momento. Além disso, não adianta trabalhar com uma série de técnicas cognitivas para estimular a reflexão e o conhecimento em torno de uma situação, se por outro lado, não se trabalham os componentes emocionais envolvidos com o problema. Assim, é importante enfatizar aspectos relacionados à motivação para criar, a identificação com a atividade ou tarefa, e a coragem de ousar ou correr riscos.

Um outro aspecto importante, é a suposição de que as pessoas serão mais criativas quando forem proporcionadas recompensas de acordo com o desempenho individual, negligenciando-se os aspectos de reconhecimento e fatores sociais que podem exercer influência sobre os processos de pensamento criativo. Vale ressaltar que pode ser falsa a idéia de que as pessoas se tornarão mais motivadas e, conseqüentemente, aumentará a probabilidade de se obter respostas criativas no trabalho caso haja uma recompensa pela quantidade das idéias geradas.

Importante observar também que alguns modelos não tratam da questão da inovação diretamente, mas propõem a organização do pensamento criativo para gerar idéias e sugestões. Contudo, estes modelos não destacam a utilização dessas práticas no âmbito

organizacional, bem como não fica clara a utilização e desenvolvimento no ambiente de grupo.

Além disso, em se tratando de um assunto complexo, acredita-se que não está na formulação de modelos o verdadeiro problema da inovação no ambiente organizacional. Na verdade, a melhor forma de ser realmente efetivo no processo de solução de problemas e geração de idéias nas organizações, é proporcionar autonomia aos funcionários, bem como estabelecer canais abertos para a troca de informação entre diferentes especialistas. Desta forma, o ideal para o processo criativo seria a utilização dos modelos como forma de apoio, mas nunca esquecendo dos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho.

2.6 A criatividade na esfera do trabalho em grupo nas organizações

Relacionando criatividade e trabalho em equipe, apresenta-se, a seguir, alguns comentários que podem ajudar a esclarecer os questionamentos levantados neste trabalho.

De acordo com West e Farr (1990), as organizações enfrentam atualmente dois grandes desafios: como conduzir processos de mudança e adaptar-se a eles com sucesso em ambientes que não são conducentes para a efetividade e bem-estar. Em particular, o ambiente de trabalho é freqüentemente o causador direto de danos à saúde e ao bem-estar das pessoas, principalmente pela pressão exercida sobre as mesmas, causando-lhes problemas físicos e psicológicos. Em ambientes com essas características os indivíduos dificilmente sentem-se à vontade e em condições para expressar o seu potencial criativo.

Paradoxalmente, as pessoas criativas e inovadoras estão sendo cada vez mais procuradas pelas organizações, visto que num ambiente incerto, mutável e imprevisível, a utilização do potencial criativo do ser humano pode se constituir numa excelente estratégia de sobrevivência e sucesso para a empresa. Neste momento em que modelos tradicionais e obsoletos precisam ser rompidos, ser e agir de forma criativa torna-se fundamental, pois as empresas têm necessidade de constante renovação e inovação nos produtos e serviços.

Em tempos de competição acirrada, muitas empresas encontram vantagem competitiva através de funcionários criativos, capazes de encontrar soluções para os problemas com maior agilidade e eficiência. Para isso, entende-se que é necessário um clima de democracia na empresa, de forma que as pessoas sejam encorajadas a apresentar suas idéias livremente. Entretanto, muitas organizações se dizem empresas criativas, mas muito do que se fala não é acompanhado seriamente na prática para desenvolver a criatividade das pessoas (De Bono, 1994).

Deste modo, algumas características relativas ao ambiente de trabalho precisam ser levadas em consideração para facilitar o desenvolvimento da criatividade das pessoas no contexto do trabalho em grupo. Entre essas características estão o grau de autonomia que se delega aos trabalhadores para tomada de decisões; o suporte da direção, a transparência quanto aos critérios do sistema de remuneração e premiação; o apoio e a abertura a novas idéias; a aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros; e o nível de motivação e envolvimento pessoal com os objetivos do grupo e da organização em geral.

Existem ainda outros fatores e características de um clima favorável à expressão da criatividade na esfera do trabalho em grupo, tais como motivar a produção de idéias; tolerar o fracasso, e encorajar a experimentação e o risco; não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho; criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões e fazer com que a pessoa sinta auto-confiança.

Para Alencar (1995, p. 08), “o clima psicológico predominante é um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras”. Além disso, torna-se importante observar a existência de liberdade no local de trabalho, para que se possa perseguir idéias inovadoras; ter uma estrutura organizacional e políticas flexíveis, com ênfase na confiança e cooperação mútuas; clima de trabalho em que prevaleça o respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos, em que a iniciativa seja encorajada e a capacidade do grupo desafiada; uma estrutura organizacional que mantenha a autonomia e a flexibilidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade (*ibid.*, 1995).

Assim sendo, acredita-se que as organizações que conseguem proporcionar um clima favorável a expressão da criatividade na esfera dos grupos, parecem ser aquelas que adotam estruturas mais descentralizadas, onde novas idéias possam vir da base para o topo. Aliado a isso, proporcionam mérito às pessoas, de forma que os membros do grupo sejam premiados, reconhecidos e valorizados pelo talento coletivo de inovação.

Como destaca Proscurcin (1995, p. 24), “a sutileza da competência empresarial não é tolher a criatividade do trabalho em grupo”. Desta forma, é muito importante criar um espírito de colaboração na empresa. Para estimular o espírito de colaboração, a abertura ao diálogo é muito importante, pois “a chave para a colaboração é abrir a porta para as idéias, e são os membros das equipes aqueles que possuem essa chave. Os participantes têm a responsabilidade de criar um ambiente em que as idéias possam ser discutidas livremente” (Maginn, 1996, p. 40). Por isso, torna-se importante prestar atenção ao aspecto social, a amizade e a cooperação entre os trabalhadores.

Tendo em vista o aspecto social, é importante ter claro que tentar resolver um problema em grupo é diferente de resolver um problema como indivíduo. Um grupo geralmente apresenta maior diversidade, condições para gerar idéias complementares e produzir pontos de vistas diferentes. Quando existe espaço para opiniões divergentes, as idéias contrárias podem produzir alternativas criativas e abordagens originais para problemas difíceis.

Para De Bono (1994, p. 40),

“os indivíduos trabalhando sozinhos produzem muito mais idéias – e muito mais amplas – do que quando trabalham com outras pessoas. No grupo você precisa ouvir os outros e perde tempo repetindo suas próprias idéias. (...) Os indivíduos são muito melhores para gerar idéias e novas direções. Uma vez nascida a idéia, um grupo pode ser melhor para desenvolvê-la” (De Bono, 1994, p. 40).

De acordo com Pagès (1982, p. 311), os pequenos grupos podem funcionar para reparar “os prejuízos causados aos indivíduos por subestruturas sociais constrangedoras”. Neste sentido, tanto os grandes grupos quanto os pequenos, podem exercer um papel criativo, para os grupos mais amplos de que fazem parte. Isto se torna verdadeiro, pois os grupos são um local para a experimentação e evolução dos conflitos recusados pelo grupo maior.

Especialmente nos pequenos grupos de trabalho, o espírito de equipe e a amizade entre os funcionários é muito importante para aumentar a confiança entre os trabalhadores. Ainda pode ser ressaltado que para o processo criativo funcionar adequadamente, é preciso um fluxo de comunicação interna bastante rápido e flexível. Isso pode ser obtido através ‘lay-out’ do ambiente de trabalho, fazendo com que não existam barreiras ou pontos específicos de autoridade na hierarquia para tomada de decisões sobre inovação.

Por outro lado, quando o objetivo da empresa é trabalhar com grupos criativos, uma das condições básicas é proporcionar instrumentos de trabalho aos membros da equipe. Além disso, acredita-se que alguma forma de estímulo, mesmo que não signifique necessariamente dinheiro é importante para gerar um clima favorável a criatividade.

Desta forma, é fundamental abandonar fórmulas prontas e buscar a participação dos trabalhadores na definição dos objetivos e diretrizes dos grupos de trabalho. Portanto, entende-se que abandonar modelos fechados e alguns receituários muito em moda no mercado é o caminho para encontrar a criatividade no contexto das equipes de trabalho, pois a única verdade sobre criatividade é que ela não será jamais resultado de receitas prontas e acabadas.

Em vista disso, atualmente muitas empresas já procuram adotar estruturas que encorajam o pensamento criativo das pessoas na esfera dos grupos de trabalho. Entretanto, apesar de todas as pessoas possuírem capacidade para ter boas idéias, aprendemos a guardar nossos pensamentos e imaginações, principalmente no ambiente de equipe. Frequentemente

não expressamos nossos pensamentos, evitando situações de embaraço e constrangimento, pois temos medo daquilo que as outras pessoas podem pensar das nossas idéias. Paradoxalmente, as organizações precisam cada vez mais de diversidade e idéias diferentes para gerar inovação. Para isso, os participantes de uma equipe podem ajudar a criar uma atmosfera de trabalho criativo, desde que sejam encorajados a oferecer idéias e sugestões abertamente.

Terminada a exposição dos aspectos relacionados ao referencial teórico, parte-se para apresentação da metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

3 PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO E CONDUÇÃO DA PESQUISA

Em primeiro lugar, é importante ter claro que o ser humano buscando compreender à realidade, utiliza-se da pesquisa como fonte de explicações a respeito dos acontecimentos que o rodeiam. A pesquisa exerce importante papel na vida do homem, pois através de estudos científicos pode-se chegar ao entendimento e a compreensão de certos fenômenos, que especificamente, neste caso, preocupa-se com a expressão da criatividade das pessoas em pequenos grupos de trabalho. Para compreender os fenômenos de que se interessa o pesquisador, podem ser utilizados diferentes pressupostos. Estes pressupostos irão guiar a reflexão, o questionamento e a análise do pesquisador sobre os sujeitos e objetos de estudo.

No presente trabalho, buscou-se uma orientação crítica, para desta maneira, responder às questões de pesquisa. Como destaca Thiollent (1987, p. 73), a condução crítica pressupõe uma condução epistemológica, teórica e metodológica “cuja característica comum consiste em oferecer perspectivas diferentes das precedentes e que corresponde a um interesse na mudança, na transformação da realidade existente mais do que na simples manutenção ou efficientização”.

Com isso, neste trabalho buscou-se responder as questões de pesquisa através do confronto entre diferentes opiniões, investigando a realidade sob diferentes óticas e tomando as várias interpretações da realidade organizacional como complementares para a construção dos resultados da pesquisa.

Para manter um encaminhamento teórico coerente a escolha da Abordagem Sócio-Técnica como referencial teórico aconteceu naturalmente em virtude do tema do estudo. Para isso, buscou-se a utilização de bibliografia predominantemente reflexiva, em que se levantou a influência do trabalho sobre a vida das pessoas, a inserção do homem no contexto organizacional e a influência da lógica capitalista sobre a vida dos trabalhadores, principalmente no que se refere à expressão da criatividade das pessoas em oposição a alienação e a opressão de suas potencialidades no trabalho.

Com relação à atitude transformadora, fundamental numa opção que busca o confronto de idéias, entende-se que durante a pesquisa, o simples contato do pesquisador com os sujeitos da pesquisa, desencadeou a reflexão nos mesmos, fazendo com que a transformação venha surgir naturalmente, no sentido de que a simples reflexão dos entrevistados sobre os assuntos abordados proporcionará uma intervenção no pensar e agir dos mesmos (Guimarães, 1995).

3.1 Caracterização do tipo de estudo e proposta de condução teórico-empírica

A partir da proposta de condução teórica do estudo, delineou-se o encaminhamento metodológico. Este estudo caracteriza-se como teórico-empírico, pois parte de um quadro teórico de referência, em que através da coleta e análise dos dados, buscou-se verificar na prática de uma organização a aplicabilidade do trabalho em pequenos grupos e suas implicações na expressão da criatividade das pessoas. Por se tratar de um estudo teórico-empírico, destaca-se que, está na busca do confronto da teoria com a realidade, o campo mais fértil para a evolução da ciência e expansão do conhecimento (Castro, 1978; Kerlinger, 1980).

Em virtude da natureza do estudo e, em função do tipo de condução metodológica, a pesquisa desenvolvida é predominantemente qualitativa. Propõe-se a adoção dessa perspectiva, visto que nas ciências sociais o pesquisador preocupa-se “com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo, 1994, p. 21). A opção pela abordagem qualitativa deu-se pela natureza e a complexidade do tema, o nível de profundidade que o estudo requer e o tipo de observações, informações e análises necessárias para cumprir os objetivos propostos (Richardson, 1989; Chizzotti, 1991).

Com relação ao processo de investigação, aceita-se os pressupostos de Minayo (1994, p. 26), quando retrata que uma investigação inicia-se “na fase exploratória da pesquisa, tempo dedicado a interrogarmos preliminarmente sobre o objeto, os pressupostos, as teorias pertinentes, a metodologia apropriada e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo”.

O delineamento exploratório serviu para elevar o conhecimento em torno de questões teóricas sobre o tema da pesquisa, seleção da empresa para realização do estudo, e posteriormente, possibilitou a compreensão e delimitação mais detalhada da utilização do trabalho em pequenos grupos na empresa estudada.

Os critérios para seleção da empresa estudada foram os seguintes:

1. a empresa estar legalmente constituída e localizada no estado de Santa Catarina;
2. a organização esteja entre as maiores empresas de Santa Catarina no setor em que atua;
3. a organização não estar vivenciando crise financeira grave, racionalização do quadro de pessoal acompanhada de índice de demissões acima do normal;

4. demonstrar, no contato prévio à seleção, interesse real na pesquisa e predisposição para fornecer os elementos necessários ao plano de trabalho proposto pelo pesquisador;
5. o trabalho em pequenos grupos seja reconhecido como uma estrutura fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como represente importante papel na estratégia competitiva da empresa;
6. a organização do trabalho em grupo tenha um caráter contínuo e permanente, ou seja, não tenham ocorrido grandes interrupções ao longo do processo;
7. a organização permitir o livre acesso as informações necessárias, a realização de entrevistas e a divulgação dos resultados.

Com os critérios para seleção da empresa definidos e delimitada a empresa objeto do estudo, partiu-se para etapa exploratória da pesquisa em nível organizacional. Numa primeira etapa exploratória, foi realizado o reconhecimento da situação geral da organização com o levantamento de dados e informações sobre a empresa, através de entrevistas com especialistas e técnicos da organização e a obtenção de documentos específicos na própria empresa. As informações levantadas nessa etapa são referentes a história da empresa, caracterização da organização, compreensão do processo industrial, evolução e sondagem preliminar do trabalho em pequenos grupos na organização.

Num segundo momento do estudo exploratório, partiu-se para a compreensão dos elementos necessários à condução da etapa descritiva, bem como o levantamento de dados do quadro de pessoal, a estruturação e organização do trabalho em células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade. Também foram realizadas visitas à área industrial e administrativa para apresentação formal da pesquisa tanto para representantes da direção quanto para operação, além da elaboração do plano de pesquisa e cronograma para a realização das entrevistas em cada área. Dessa forma, conseguiu-se delinear com maior clareza a pesquisa qualitativa, conforme os encaminhamentos propostos por Triviños (1987).

Numa segunda etapa, o estudo também teve um delineamento do tipo descritivo. Como destaca Gil (1991, p. 46), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características e comportamentos de determinada população ou fenômeno. (...) São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”. As pesquisas descritivas acabam servindo para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

A etapa descritiva iniciou-se com a investigação da opinião das pessoas em relação ao funcionamento e caracterização dos grupos, assim como sobre a expressão da criatividade no trabalho organizado em CGA's e CCQ's. Através da aplicação de diferentes instrumentos de

levantamento de dados, procurou-se respostas às questões norteadoras e compreensão da questão central da pesquisa. Respalado em Guimarães (1995), nessa etapa não acontece uma demarcação clara entre os momentos de descrição e interpretação, pois, na maioria das vezes, ocorriam simultaneamente, tanto por parte dos sujeitos da pesquisa quanto do pesquisador.

3.2 Questões Norteadoras de Pesquisa e Categorias Analíticas

Em se tratando de um estudo qualitativo sobre um tema complexo, sobre o qual ainda não existem estudos conclusivos, privilegiou-se a utilização de questões de pesquisa, considerando recomendações metodológicas (Triviños, 1987). Com isso, a questão central dessa pesquisa é:

Como a organização do trabalho em Células de Gestão Autônoma e Círculos de Controle da Qualidade exerce influência na expressão da criatividade das pessoas na Ambev – Filial/S.C ?

Com base na questão central da pesquisa e nos objetivos estabelecidos, foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- 1) De que tipo, quantos são e onde estão situadas os pequenos grupos de trabalho na organização objeto de estudo?
- 2) Como é a organização do trabalho no âmbito dos grupos estudados?
- 3) Qual a interpretação de gerentes e trabalhadores sobre trabalho em equipe e criatividade ?
- 4) Na interpretação dos entrevistados, quais as principais limitações à expressão da criatividade das pessoas na organização ?
- 5) Quais são as características mais representativas e marcantes da organização que podem exercer influência sobre a criatividade das pessoas nos CGA's e CCQ's ?

Numa abordagem qualitativa, a clara definição das categorias de análise são de fundamental importância para uma melhor orientação do trabalho, visto que a interpretação dos termos é um processo de conceitualização e delimitação das categorias utilizadas na pesquisa (Babbie, 1998). Com base no levantamento bibliográfico realizado sobre o assunto, identificou-se as principais categorias que podem caracterizar uma melhor compreensão dos aspectos relacionados ao tema da pesquisa. Os estudos de Guimarães (1995), Alencar (1995), Moscovici (1996) e Amabile (1998), constituem-se em referência básica para elaboração do quadro de análise. Desta forma, para sistematizar a análise dos dados de tal forma que fossem contempladas as questões de pesquisa, para efeito do presente estudo, as categorias de análise são apresentadas no quadro 02 e devem ser interpretadas da seguinte forma:

- Características marcantes da organização: está associado ao conceito de cultura, pois possibilita o entendimento das ideologias dominantes, as interações entre os membros e a compreensão de um conjunto de crenças, hábitos, costumes e tradições presentes no cotidiano da organização. Na prática, esse conjunto de normas funcionam como verdadeiras regras, que apesar de não serem escritas, estabelecem padrões de comportamento às pessoas. É um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de operação e relacionamento entre os membros de uma organização (Fleury, 1987, p. 07).
- Trabalho em equipe: um pequeno número de pessoas associadas numa ação comum, que formam um todo e compreendem seus objetivos, estando engajados em alcançá-los de forma autônoma e compartilhada, assumindo os riscos e as responsabilidades por seu desempenho.
- Criatividade: invenção de soluções novas para a resolução de problemas ou situações inesperadas. A criatividade é basicamente formar algo novo, através da utilização do potencial humano para elaboração de algo inusitado e original e que preferencialmente tenha relevância para o indivíduo e/ou meio social.

Quadro 02 – Categorias de Análise do Estudo

Categoria Analítica	Indicadores
Características marcantes da organização	Princípios e crenças da companhia Artefatos e valores espousados Pressupostos organizacionais
Trabalho em Equipe	Evolução para o trabalho em grupo na organização Estruturação, configuração e organização dos grupos de trabalho Interpretações de trabalho em equipe Estabelecimento de objetivos e metas Definição de funções e divisão do trabalho Cooperação, solidariedade e apoio mútuo Tomada de decisão e escolha da liderança Autonomia no trabalho ²⁹ Solução de problemas Suporte e reconhecimento ao trabalho
Criatividade	Interpretações de criatividade Espaço para propor idéias Desenvolvimento do potencial criativo Interesse e valor pelas idéias Limitações e bloqueios à criatividade Benefícios obtidos com as inovações

²⁹ Neste trabalho, associa-se o conceito de autonomia a questão da criação, pois “trata-se de instituir novas formas de trabalho, de reinventar a utilização do espaço e do tempo, de criar uma nova tecnologia que permita vir a ser o trabalho não mais uma condenação, mas fonte de criatividade” (Bruno, 1990, p. 82).

3.3 Perspectiva e Procedimento Metodológico

Inserida numa abordagem predominantemente qualitativa, a presente pesquisa teve uma perspectiva de estudo transversal. Contudo, apresenta também cortes longitudinais, obtidos a partir da percepção dos entrevistados sobre diferentes momentos da história da companhia. A seleção do procedimento metodológico recaiu sobre o estudo de caso, que para Chizzotti (1991, p. 102), “é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora”.

A escolha pelo procedimento do caso deve-se a consideração de que este vem sendo destacado como um dos procedimentos mais adequados para o tipo de pesquisa qualitativa (Triviños, 1987; Richardson, 1985) por possibilitar a obtenção de dados que indicam o funcionamento e as relações das estruturas sociais. O estudo de caso permite também a análise eficiente de uma situação complexa, sem perder de vista a riqueza das relações e interações de seus componentes.

Além disso, neste trabalho justifica-se a adoção do estudo de caso, visto que é um procedimento que permite reunir, detalhar e analisar de forma intensiva uma grande quantidade de informações de uma organização facilitando a compreensão do fenômeno estudado (Bruyne, 1977), bem como a inclusão de muitos fatores e questionamentos sobre suas interconexões durante o desenvolvimento da pesquisa.

3.4 Métodos e Técnicas de Pesquisa: tipo e coleta dos dados

Neste estudo foram coletados dados em fontes primárias e secundárias.

A coleta de dados primários do presente estudo foi realizada em duas etapas. Na primeira, os dados foram coletados com o objetivo de levantar informações sobre a empresa, a configuração e a organização das atividades em pequenos grupos na organização. Os dados foram coletados através de contato pessoal, entrevistas, consulta documental e pesquisa em arquivos eletrônicos. Nesta etapa, buscou-se também, levantar dados quantitativos sobre a situação geral da empresa, perfil dos funcionários e mapeamento dos grupos de trabalho na organização. Apesar deste trabalho utilizar uma abordagem predominantemente qualitativa, entende-se que a utilização de dados quantitativos torna-se fundamental para o levantamento de dados para a caracterização da organização, mapeamento dos integrantes dos grupos, bem como para fundamentar algumas idéias contidas ao longo do texto do trabalho.

Este mapeamento indicou que a Ambev - Filial/S.C, empresa objeto do estudo, contava com 214 funcionários no seu quadro funcional durante o período de levantamento de dados. Como mostra a tabela 01, o quadro de pessoal da Ambev – Filial/S.C. tem aproximadamente 186 (87%) pessoas do sexo masculino e 28 (13%) do sexo feminino.

Tabela 01 – Distribuição dos funcionários por sexo

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Masculino	186	87%
Feminino	28	13%
Total	214	100%

Fonte: Dados primários, 2001.

Em relação ao nível de escolaridade, dos 214 funcionários da Ambev – Filial/S.C., 123 (58%) tem segundo grau ou curso técnico, 58 (27%) nível universitário incompleto, 30 (14%) nível universitário completo e 03 (01%) tem nível de pós-graduação.

Tabela 02 – Distribuição dos funcionários por nível de escolaridade na Filial/S.C.

Nível de escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Segundo grau ou curso técnico	123	123	58%	58%
Universitário incompleto	58	181	27%	85%
Universitário completo	30	211	14%	99%
Pós-graduação	03	214	1%	100%
Total	214	-----	100%	-----

Fonte: Dados primários, 2001.

Em relação a idade dos funcionários, como pode ser verificado na tabela 03, somente 06 (03%) tem menos do que 20 anos de idade. Entre 20 e 25 anos existem 69 (32%) e a grande maioria (58%) tem entre 26 e 35 anos de idade. Somente 15 (07%) funcionários tem idade acima de 36 anos

Tabela 03 – Distribuição dos funcionários por idade na Filial/S.C.

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Abaixo de 20 anos	06	06	03%	03%
Entre 20 e 25 anos	69	75	32%	35%
Entre 26 e 35 anos	124	199	58%	93%
Entre 36 e 45 anos	12	211	06%	99%
Acima de 46 anos	03	214	01%	100%
Total	214	-----	100%	-----

Fonte: Dados primários, 2001.

Como observa-se na tabela 04, dos 214 funcionários da Ambev – Filial/S.C., 45 (21%) estão há menos de 02 anos na empresa, 62 (29%) estão entre 02 e 05 anos, 105 (49%) estão entre 06 e 10 anos e apenas 02 (01%) estão há mais de 11 anos trabalhando na Ambev.

Tabela 04 – Distribuição dos funcionários por tempo de empresa na Filial/SC

Tempo	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Há menos de 2 anos	45	45	21%	21%
Entre 2 e 5 anos	62	107	29%	50%
Entre 6 e 10 anos	105	212	49%	99%
Acima de 11 anos	02	214	01%	100%
Total	214	-----	100%	-----

Fonte: Dados primários, 2001.

No mapeamento exploratório inicial realizado na organização, foram identificados basicamente dois tipos de grupos que se enquadram no campo de interesse deste estudo. O primeiro tipo é a Célula de Gestão Autônoma (CGA), que são grupos formais nos quais todos os membros da unidade fazem parte obrigatoriamente a partir do momento que são contratados pela empresa. O segundo tipo é o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), que são grupos informais, nos quais fazem parte somente aquelas pessoas que tem interesse ‘voluntário’ em participar.

Conforme apresentado na tabela 05, no mapeamento preliminar foram identificadas 21 Células de Gestão Autônoma em atividade no ano de 2001 na Ambev – Filial/S.C. As 21 Células de Gestão Autônoma da Ambev – Filial/S.C. estão distribuídas em 06 áreas, tais como Gente e Qualidade, Financeiro, Meio Ambiente, Packging, Cerveja e Logística. Em relação ao tipo de CGA, tem-se 09 (43%) CGA’s administrativos e 12 (57%) CGA’s industriais.

Em relação aos Círculos de Controle da Qualidade, conforme apresentado na tabela 06, o mapeamento preliminar indicou a existência de 18 CCQ’s ativos na Ambev – Filial/S.C. em 2001, sendo que dos 214 funcionários da unidade, 146 (68%) estavam cadastrados em algum desses grupos. De um total de 61 entrevistados, 45 (74%) faziam parte de algum grupo de CCQ e 16 (26%) não participavam³⁰.

No que se refere a coleta de dados via aplicação de entrevistas, os critérios estabelecidos para escolha das Células de Gestão Autônoma foram os seguintes:

- ter no mínimo 01 ano de existência³¹;
- o grupos serem constituídos por um mínimo de 04 pessoas e um máximo de 12 membros;
- a posição do grupo no ranking de 2000 na Filial/S.C.;

³⁰ O objetivo de realizar entrevistas com indivíduos que não participam do Programa CCQ, foi obter uma visão diferente em relação a percepção dos que estão de fora.

³¹ Neste caso, a única exceção foi o CGA Utilidades criado no ano de 2001. Entretanto, justifica-se a escolha do CGA Utilidades para compor a amostra desta pesquisa, visto que o grupo foi formado pela junção de outros dois CGA’s que na realidade já exerciam atividades em conjunto no ano de 2000. Com isso, buscou-se incluir este CGA na pesquisa, pois acredita-se que seus membros tem condições de apresentar uma visão mais ampla da realidade da organização.

- a área de atuação do grupo e o tipo de CGA (administrativo ou industrial);
- o total de grupos entrevistados deve perfazer um total de 40% do universo de pesquisa.

Tabela 05 – Células de Gestão Autônoma da Ambev – Filial/S.C. em 2001

CGA	Ranking 2000	Membros	Entrevistados	Área	Tipo
Gerência	—	06	02	—	—
Gente e Qualidade ³²	6	10	10	GQT	Administrativo
Financeiro	7	12	—	Financeiro	Administrativo
Meio Ambiente	5	09	—	Meio Ambiente	Industrial
Packaging					
Encaixotadora L1	9	08	—	Pack	Industrial
Adega de Pressão	1	10	08	Pack	Industrial
Palmaster L1	2	11	—	Pack	Industrial
Lavadora L1	8	12	10	Pack	Industrial
Rotuladora 1,2	11	13	—	Pack	Industrial
Enchedora L1	12	12	—	Pack	Industrial
Utilidades ³³	—	10	07	Pack	Industrial
Pasteurizador	3	06	—	Pack	Industrial
Automação	8	16	—	Pack	Administrativo
Mecânica	5	19	—	Pack	Administrativo
PCM	1	04	04	Pack	Administrativo
Cerveja					
Brassagem	13	12	—	Cerveja	Industrial
Adegueiros	6	09	—	Cerveja	Industrial
Filtração	10	10	08	Cerveja	Industrial
Laboratório	2	10	09	Cerveja	Administrativo
Logística					
Estoque/Suprimentos	4	06	03	Logística	Administrativo
Distribuição	9	08	—	Logística	Administrativo
Informática	3	01	—	Logística	Administrativo
Total	—	214	61	—	—

Fonte: Dados primários, 2001.

Com base no mapeamento apresentado na tabela 05, das 21 Células de Gestão Autônoma encontradas na Ambev – Filial/S.C foram selecionadas 08 CGA para compor a amostra, correspondendo a aproximadamente 40% do total. Respalado em Thiollent (1987), cabe registrar que na pesquisa qualitativa, a amostra é considerada representativa, quando de algum modo, os indivíduos selecionados representam um modelo da população total, na qual os diferentes grupos sociais se encontram com os pesos respectivos que têm na população.

³² A área de Gente e Qualidade é o que se chama em outras empresas de Recursos Humanos, só que mais abrangente. A companhia entende que essa área tem que ser mais abrangente incluindo outros setores, tais como segurança e saúde ocupacional, a parte de administração de pessoal propriamente dita (antigo RH) e todos os programas de qualidade. Desta forma, o GQT tem todos os programas de qualidade sob sua responsabilidade, seja ISO 9000, 5S, CCQ, ou seja, todos os programas inerentes a qualidade total.

³³ A Célula de Gestão Autônoma Utilidades foi criada em 2001, pela junção dos Círculos Vitorioso e Super. No ano de 2000 o CGA Vitorioso ficou na sétima colocação e o CGA Super ficou na quarta colocação no ranking dos Círculos de Gestão Autônoma da Ambev – Filial/S.C.

Com isso, dos 08 grupos selecionados para o estudo, foram aplicadas entrevistas em 04 (50%) CGA's administrativos e 04 (50%) CGA's industriais. Com a adoção destes procedimentos e levando-se em consideração os critérios estabelecidos para seleção dos grupos, buscou-se compor uma amostra heterogênea e que fosse o mais representativa possível da realidade do trabalho em grupo na organização.

Em relação aos Círculos de Controle da Qualidade, conforme apresentado na tabela 06, o mapeamento preliminar indicou a existência de 18 CCQ's ativos na Ambev – Filial/S.C. em 2001. Cabe ressaltar que, dos 146 funcionários cadastrados³⁴ em algum grupo de CCQ, foram entrevistadas 45 pessoas. Com isso, obteve-se uma representatividade de aproximadamente 21% em relação ao total de funcionários da unidade. Entretanto, se para o cálculo da representatividade for considerado o número total de participantes dos Círculos de Controle da Qualidade, este índice sobe para aproximadamente 31%.

Contudo, é importante ressaltar que dos 61 elementos entrevistados nesta pesquisa, todos foram questionados sobre a inserção dos Círculos de Controle da Qualidade no ambiente do trabalho da Ambev. Com isso, acredita-se que foi possível obter uma visão ampla da realidade destes grupos no contexto da unidade pesquisada e da organização como um todo.

Tabela 06 – Círculos de Controle da Qualidade da Ambev - Filial/SC em 2001

Denominação	Data Criação	Membros	Entrevistados	Área
Neurônios à 1000	07/01/1998	07	03	Eng. Manutenção/Cerveja/Utilidades/Packaging
SOS Qualidade	19/12/1997	05	02	Packaging
Os Caçadores	31/01/1998	08	—	Packaging
CCQ BZ - Hightech	01/02/2001	10	08	Cerveja
Brássagem	09/02/2001	10	—	Cerveja
Garra	16/12/1998	08	02	Packaging
Bio-Group	23/01/1998	08	02	Engenharia Industrial
Powertech	20/01/1999	06	01	Packaging
Os Corujas	06/07/1998	07	03	Utilidades/Packaging
Cerveja como te quero	18/12/1998	10	10	Cerveja
Águia	09/09/1999	09	—	Packaging
Visão	25/03/1999	06	01	Engenharia Industrial
Tornado	01/04/1999	10	02	Packaging
Energia	01/04/1999	07	01	Engenharia Industrial/Packaging
Os Adequeiros	30/01/2001	10	02	Cerveja
Milênio – Alpha	23/02/2001	11	06	Administrativo
Mega Watts	09/03/2000	08	01	Engenharia Industrial/Packaging
Zik Zira	20/06/2000	06	01	GQT/Financeiro/Informática/Packaging
Total	—	146	45	—

Fonte: Dados Primários, 2001.

³⁴ Cabe esclarecer que houve coincidência quanto aos entrevistados nos CGA's e CCQ's. Para o estudo dos CCQ'S foi utilizada essa abordagem, visto que muitas pessoas que fazem parte dos Círculos de Gestão Autônoma não participam dos grupos de CCQ. Desta forma, se fosse obtida uma amostra dos Círculos de Controle da Qualidade, o número de entrevistados nesta pesquisa se aproximaria em muito do total de funcionários lotados na Ambev – Filial/S.C., o que acabaria inviabilizando o estudo.

Numa segunda etapa, a coleta de dados primários deu-se via aplicação de entrevistas semi-estruturadas com os membros dos 08 CGA's selecionados para compor o estudo e, ao mesmo tempo buscando-se contemplar os CCQ's. Como destaca Guimarães (1995), as entrevistas semi-estruturadas, aplicadas de forma não rigorosa, permitem uma margem de flexibilidade, tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado, o que é totalmente compatível com a natureza da abordagem qualitativa do estudo.

O roteiro básico das entrevistas foi elaborado a partir das categorias analíticas de pesquisa, conforme descritas anteriormente. Os roteiros foram elaborados de forma diferenciada entre membros da gerência (anexo 01) e trabalhadores (anexo 02). Em se tratando dos representantes gerenciais, buscou-se entrevistar o Gerente Fabril, o Coordenador de Gente e Qualidade e outros membros que de alguma forma estavam envolvidos no processo de implantação e evolução do trabalho em Células de Gestão Autônoma e/ou Círculos de Controle de Qualidade na Ambev – Filial/S.C.

Em relação aos trabalhadores, a proposta de condução da pesquisa previa a aplicação de entrevistas com o maior número possível de membros nos grupos selecionados, evitando-se sempre que possível a indicação dos supervisores, prevenindo-se um direcionamento na seleção dos entrevistados. No entanto, embasado em Guimarães (1995), a seleção dos entrevistados pautava-se em critérios previamente definidos, os quais deveriam ser, preferivelmente, atendidos:

- ser funcionário formalmente lotado na Ambev – Filial/S.C.;
- preferencialmente tempo de serviço que possibilite uma avaliação comparativa sobre a evolução do trabalho em pequenos grupos na unidade (antes e após);
- disponibilidade de tempo para a realização da entrevista e interesse em contribuir com a pesquisa.

Com base nos critérios indicados acima, dos 214 funcionários que compõe a Filial/S.C., foram entrevistados 61 funcionários, o que corresponde a aproximadamente 30% do quadro funcional da unidade de Santa Catarina. Como complemento e apoio no sentido de obter uma visão mais ampla da realidade da organização, foram também entrevistados dois (02) funcionários lotados em outras unidades (01 funcionário da Filial/Curitiba e 01 funcionário da Filial/Rio de Janeiro), que estavam realizando visita técnica à Filial/S.C. no momento da coleta de dados deste estudo.

Acredita-se que em se tratando de uma pesquisa qualitativa, neste estudo, a amostra foi constituída por um número significativo de pessoas, pois de acordo com Triviños (1987, p.

144), de todas as maneiras, “nunca o investigador terá informantes ideais, perfeitos. Por outro lado, devemos lembrar que a entrevista é um dos recursos que emprega o pesquisador qualitativo no estudo de um fenômeno social”.

Como destacado anteriormente, os elementos da amostra foram escolhidos em função de critérios que não tem nada de probabilísticos e não constituem, de modo algum, uma amostra representativa no sentido estatístico. No entanto, como demonstra o anexo 03, procurou-se escolher indivíduos das mais diversas áreas, categorias e grupos, fazendo com que a amostra fosse a mais heterogênea possível. Desta forma, respeitando os critérios pré-estabelecidos, a maior preocupação recaiu sobre a qualidade da amostra, coerente com a abordagem qualitativa (Michelat, 1987).

Dos 61 entrevistados, 45 (74%) eram do sexo masculino e 16 (26%) eram do sexo feminino. A média de idade é de 26 anos e o tempo médio de empresa é 4,2 anos. Em relação a formação escolar, 03 (05%) tem pós-graduação, 11 (18%) nível universitário completo, 22 (36%) nível universitário incompleto e 25 (41%) segundo grau ou nível técnico.

Os dados primários também foram coletados através da observação, o que permitiu ao pesquisador ampliar o horizonte das informações obtidas através de documentos e/ou entrevistas. Como destaca Chizzotti (1991, p. 90), a observação livre e direta é importante visto que “é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado”, possibilitando ao pesquisador perceber o comportamento e as ações dos sujeitos da pesquisa no seu ambiente natural.

Além disso, utilizou-se também o diário de campo, visto que se constitui numa forma significativa para confrontação com os dados levantados em outras fontes. O diário de campo possibilitou a obtenção de informações sobre o cotidiano da empresa, abrindo espaço para inclusão de fatos inesperados ou eventos especiais (Triviños, 1987).

Neste estudo também foi utilizado o levantamento em fontes secundárias. Para tanto, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Na pesquisa documental buscou-se contato com documentos internos da empresa, principalmente através de meios eletrônicos, em que se incluem banco de dados, relatórios, procedimentos e informativos internos. Desta forma, durante o levantamento em fontes secundárias, utilizou-se neste estudo, a pesquisa telematizada, que segundo Vergara (1997, p. 46) “busca informações em meios que combinam o uso de computador e telecomunicações”.

Como Lakatos (1990, p. 162) enfatiza, “nas investigações em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, e nem somente aqueles que se conhece, mas todos os que

forem necessários ou apropriados para determinado caso. Na maioria das vezes, há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente”.

3.5 Tratamento, análise e interpretação dos dados

Para análise e interpretação, conforme dinâmica própria da pesquisa qualitativa, os dados receberam um tratamento qualitativo com auxílio da triangulação dos dados e da técnica de análise de conteúdo das entrevistas³⁵. Este procedimento permitiu ampliar o horizonte de análise das informações, pois entende-se que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações com uma macrorealidade social (Triviños, 1987).

Para análise e interpretação das entrevistas foi adotado o procedimento recomendado por Michelat (1987), através da leitura vertical e horizontal das entrevistas. A leitura vertical serviu para resgatar a lógica de cada entrevista, e o procedimento de leitura horizontal das questões para estabelecer uma relação com as outras entrevistas. Desta forma, acredita-se que, com a utilização desta metodologia foi possível alcançar os objetivos propostos neste estudo.

³⁵ Cabe ressaltar que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, visto que “a gravação permite contar com todo material fornecido pelo informante” (Triviños, 1987, p. 148), o que as vezes não ocorre seguindo outro meio. Este procedimento facilitou o registro e análise do conteúdo, pois em se tratando de uma pesquisa qualitativa, muitas vezes em meio a uma grande quantidade de informações coletadas o pesquisador acaba perdendo informações relevantes no que diz respeito ao relato dos entrevistados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta parte, apresentam-se os principais resultados encontrados através da coleta, análise e interpretação dos dados em fontes primárias e secundárias, abordando-se primeiramente uma breve caracterização da organização, bem como uma descrição dos aspectos culturais mais representativos e marcantes da empresa estudada.

Na seqüência, apresenta-se as interpretações de trabalho em equipe obtidas junto aos entrevistados, descreve-se o processo de evolução do trabalho em pequenos grupos, e finalmente busca-se destacar as interpretações sobre criatividade e a relação entre trabalho em equipe e criatividade na organização.

4.1 Caracterizando a organização: o processo de criação da Ambev

O que foi considerado como o “mais espetacular negócio já visto na história corporativa brasileira”, ao que tudo parece, começou num almoço informal de negócios que culminou num projeto batizado de ‘Projeto Sonho’ (Vassallo, 1999, p. 116). O ‘Projeto Sonho’ tinha o objetivo de “montar uma operação que criasse a primeira multinacional de bebidas brasileiras. Uma companhia com tamanho e fôlego financeiro globais”(ibid., 1999, p. 120).

Como destaca o Gerente da Filial/S.C., *“a fusão faz parte dessa estratégia. Nossa visão 2005 é ser a empresa mais competitiva no ramo de bebidas no mundo. E agente consegue isso através não só de crescimento em termos de participação no mercado, mas também com o crescimento em termos de aquisições e aumento da companhia como um todo”*.

A maior fabricante de bebidas do país surgiu da fusão entre duas das maiores companhias de bebidas brasileiras, a Brahma e a Antarctica. Após aproximadamente um mês, período em que um grupo de trabalho (força-tarefa) foi montado e reunido em sigilo com a responsabilidade de estudar os detalhes da operação de fusão, no dia 1º de julho de 1999 foi comunicada a criação da AmBev.

Para dimensionar o tamanho do negócio, no momento da fusão a Ambev tinha 770 distribuidores, 17.000 empregados, 50 fábricas, 37 marcas de cerveja, 40 de refrigerantes, 07 de água, 04 de chás, 07 de sucos, 08 de isotônicos e 06 de malte. Um faturamento³⁶ de 8,4 bilhões de dólares, uma produção anual de 8,9 bilhões de litros, o que garantia uma participação de 39% no mercado brasileiro de bebidas e 71,7% no mercado brasileiro de cervejas. Além disso, esses números faziam da Ambev a terceira maior cervejaria do mundo,

³⁶ Faturamento consolidado dos dois grupos em dezembro de 1998.

com um faturamento em torno de 6,6 bilhões de dólares, perdendo somente para a Anheuser-Busch (Estados Unidos) e a Heineken (Holanda) (Vassallo, 1999).

A Ambev está inserida no quarto maior mercado de cerveja do mundo, com vendas anuais de aproximadamente 8 bilhões de litros. Entretanto, ainda existe muito potencial de desenvolvimento no mercado brasileiro, mesmo observando que a produção de cerveja no país tenha aumentado de 6,4 bilhões de litros em 1994 para 8 bilhões de litros em 2000. A produção de refrigerante também aumentou de 6,4 bilhões de litros para aproximadamente 11,5 bilhões de litros. Além disso, no final de 2000, o país ocupava o quarto lugar na lista mundial dos maiores consumidores per capita de cerveja, subindo de um consumo de 28,5 litros por habitante em 1994 para 32,6 litros por habitante em 2000. Comparando com outros países da América do Sul, percebe-se a dimensão do mercado de cerveja no Brasil (32,6 litros por habitante), visto que em países como a Argentina o consumo é de 17,2 e no Chile de 18,1 litros por habitante (Revista Exame, 2001).

Apesar dos benefícios aparentes em se transformar num negócio de dimensão global, tais como a redução de fronteiras, equilíbrio na capacidade de produção, minimização da brutal concorrência e maior facilidade para obtenção de capital, a associação entre as duas empresas também apresentou algumas dificuldades.

Em primeiro lugar³⁷, a justificativa da fusão em meio a acusação de monopólio no mercado interno. Em segundo, a distribuição das ações e dos papéis da nova companhia. Em terceiro, a consolidação entre dois modelos de gestão completamente diferentes. Em quarto, a preocupação com os ataques dos concorrentes que prepararam um dossiê que previa aumento de preços, perda da receita fiscal e uma estimativa de ocorrer um grande número de demissões em função da fusão.

³⁷ Segundo a consultoria KPMG, só no setor de bebidas foram feitas 70 fusões no mundo desde 1997, movimentando 3,6 bilhões de dólares (Ogawa, 2000). Em 1998 foram realizadas 08 das 10 maiores associações entre empresas da história do capitalismo. Alguns exemplos dessa obsessão das empresas em busca de crescimento são as uniões entre as empresas de petróleo Exxon e Mobil, as instituições financeiras Citicorp e Travelers, as empresas do setor aeroespacial Boeing e McDonell Douglas, a alemã Daimler-Benz e a americana Chrysler no setor de automóveis. Isso porque a queda das barreiras regionais abre espaço para a onda de fusões e aquisições, visto que os acionistas vislumbram possibilidades e têm sede infundáveis de lucro. O conceito de empresa está mudando e a briga por espaço de mercado será cada vez maior, visto que a dominação comercial se dará cada vez mais entre grandes corporações globais, além do extraordinário fluxo de caixa que as empresas juntas podem alcançar (Vassallo, 1999).

Com isso, o processo de fusão fez com que o Cade³⁸ iniciasse uma análise das conseqüências da união para o mercado interno, preocupando-se com a questão do monopólio, mas também com a possibilidade de discriminação de preços entre os mercados internos e externos. Isso poderia fazer com que a empresa utilizasse uma estratégia parecida à do modelo japonês, em que se obtêm boas margens de lucro em cima do consumidor nacional e redução de preços para exportação (Guedes, 1999).

Em 20 de outubro de 1999 é comunicado do acordo com a PepsiCo para distribuição do Guaraná Antarctica em todo o mundo. Este acordo é peça-chave do processo de internacionalização da AmBev, visto que o guaraná Antarctica seria o primeiro produto da Ambev a ser distribuído internacionalmente pela Pepsi. Essa estratégia previa a união entre duas forças: a de um produto com o poderio de distribuição. Isso faria com que a empresa tivesse ganhos de escala, competência e rentabilidade para competir no mercado internacional.

Mas no dia 11 de novembro de 1999 a Secretaria Especial de Acompanhamento Econômico (SEAE) emite parecer que aprova a fusão, entretanto, com algumas restrições: venda da marca Skol e dos ativos da Cia. Em 31 de janeiro, 2000 a Secretaria de Direito Econômico (SDE) divulga parecer recomendando a venda dos ativos de uma das três companhias (Brahma, Skol ou Antarctica) para aprovar a fusão. A AmBev contesta o parecer justificando que com a venda de uma das marcas seria a primeira vez na história que o resultado de uma união tornaria as empresas menores depois da fusão³⁹.

No dia 2 de março de 2000, o Ministro do Desenvolvimento entrega ao Cade parecer favorável à fusão, considerada, por ele, como de interesse nacional. No dia 30 de março de 2000 a fusão Brahma-Antarctica é aprovada pelo Cade com restrições: venda da marca Bavária, de cinco fábricas localizadas em pontos estratégicos do Brasil e abertura da rede de distribuição da Cia. Após nove meses, nasce a primeira empresa global brasileira de bebidas.

³⁸ De acordo com Ogawa (2000) a lei antitruste (quando a junção representa mais de 20% do mercado), passou a regulamentar os acordos de união ou cooperação entre empresas. Para isso é preciso passar por três instâncias: o Seae (Secretaria de Acompanhamento Econômico – Ministério da Fazenda), que emite um parecer sobre os efeitos econômicos da união. O processo segue para a SDE (Secretaria de Defesa Econômica – Ministério da Justiça), que é responsável pela análise dos aspectos jurídicos. Por último, os pareceres anteriores que servem mais como uma forma de orientação, vai para o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Ministério da Justiça), que tem poder para aprovar ou rejeitar o pedido das empresas. Dessa forma, o CADE tem plenos poderes para permitir o aparecimento de uma megacorporação brasileira ou barrar a união como forma de proteção dos direitos dos consumidores.

³⁹ Na época a Skol era líder de vendas de cerveja com 26,8% de participação de mercado, a Brahma tinha 21,3%, a Kaiser 14,5%, a Antarctica 12,9% e a Schincariol 8,7%.

Desta forma, a AMBEV passa a se constituir como a terceira maior cervejaria mundial e a quinta maior companhia de bebidas, a cervejaria líder no mercado brasileiro com as três principais marcas (Skol, Brahma e Antarctica) e o segundo maior produtor de refrigerantes no terceiro maior mercado (Guaraná Antarctica e Pepsi).

Conforme apresentado na tabela 07, a evolução dos resultados financeiros de 1999 / 2000 mostram que no primeiro trimestre de atividade efetiva após a fusão, a AmBev obteve receita líquida de R\$ 1,1 bilhão – uma evolução de 13,7% em relação ao resultado *proforma* do segundo trimestre de 1999. O EBITDA (lucro operacional antes de impostos, resultado financeiro e depreciação) foi de R\$ 245,3 milhões, 22,3% superior ao obtido no mesmo período de 1999 (Ambev, 2001).

Tabela 07 – Evolução dos Resultados Gerais da Ambev

Dados	1996	1997	1998	1999	2000
Receita Operacional Bruta (US\$ milhões)	3.197,8	3.826,6	3.960,9	2.800,8	3.423,4
Participação de mercado	17,2%	30,3%	35,4%	30,2%	35,2%
Número de empregados	4.858	5.242	6.806	6.612	10.008
Riqueza gerada por empregado (US\$ mil)	668	444	327	256	239

Fonte: Revista Exame – Maiores e Melhores (1997; 1998; 1999; 2000; 2001).

4.2 Ambev - Filial/S.C: a unidade objeto de estudo

A Filial Santa Catarina (FSC) começou a ser constituída em 1991, mas somente em 02 de janeiro de 1994 teve início a construção da fábrica, que ocupa 45.000 m² de uma área total de 1.500.000 m². Em 15 de dezembro de 1994 foi inaugurada a primeira etapa, cuja produção advinha de uma linha de “packaging” (Linha 501) com capacidade para 50 mil garrafas de 600 ml / hora, uma sala de brassagem com a capacidade para 12 fabricações ao dia de 720 hl de mosto cada uma, filtrados em uma linha de filtração com capacidade para 500 hl / hora.

Para suportar essa produção foram instalados 20 tanques out-door, sendo 16 com capacidade para 5.000 hl e 04 com capacidade para 2.000 hl, sendo estes últimos destinados à produção de cervejas especiais, tais como Brahma Extra, Brahma e Skol Bock. Nessa primeira fase, a capacidade total da fábrica era de 1.500.000 hl / ano o equivalente a 50.000 dzs/dia de Brahma e Skol 600 ml.

Em 1994, a estrutura da Ambev – Filial/S.C era constituída por um (01) Gerente Fabril, assessorado por dois (02) *staff's* (Gente e Qualidade Total e Meio Ambiente). Na área administrativa a unidade possuía um (01) coordenador Administrativo-Financeiro e uma (01) Gerência de Logística. Na área industrial tinha-se a Gerência de “Packaging” e a Gerência de Processo, conforme apresentado no organograma em anexo 04.

Em 28 de junho de 1996, foi inaugurada a segunda etapa da filial, com mais uma linha de “packaging” (Linha 502), 16 “out-doors” de 5.000 hl cada um e uma nova linha de filtração, também com capacidade de 500 hl hora. Com esses novos equipamentos, dobrou-se a capacidade de produção e atualmente pode-se envasar até 3.000.000 de hectolitros por ano.

A Filial Santa Catarina (FSC) constitui-se num marco na história da Companhia Cervejaria Brahma, atualmente Ambev, pois foi a primeira fábrica totalmente automatizada e cujo “lay-out” de construção serviu para as novas fábricas construídas a partir de 1994, tais como as da Argentina, Rio de Janeiro, Águas Claras do Norte e do Sul.

Além de fazer parte da história da companhia, a FSC quer “ser reconhecida como a melhor Fábrica de cerveja das Américas, possuindo os menores custos, melhor modelo de gestão e produto com qualidade superior. A Ambev pretende ser considerada uma empresa que oferece excelente qualidade de vida aos seus colaboradores e uma referência de bom relacionamento com a comunidade” (Ambev, 2001).

Como relata o Gerente da Filial/S.C., a unidade “*nos últimos anos tem ficado sempre entre as três primeiras unidades da companhia*”. Para alcançar e manter o status de estar sempre entre as melhores filiais da companhia, a FSC é reconhecida por ter e formar gente de qualidade. Como destaca o Gerente Fabril, “*as pessoas são a parte mais importante, pois quando a gente fala na visão 2005, uma das frases é que nós vamos chegar lá recrutando, treinando e mantendo as pessoas mais competentes e mais capazes do mercado. Então, gente é realmente nosso principal patrimônio*”. Isso faz com que muitas pessoas que passaram pela Filial/S.C, hoje estejam ocupando postos-chave em outras filiais ou na administração central, fato que demonstra todo o potencial dessa unidade no contexto da organização como um todo.

Em 2000, a nível corporativo a empresa estava subdividida em quatro (04) Diretorias: Logística, Marketing, Financeira e Industrial. A Diretoria Industrial respondia pelo desempenho das diversas unidades fabris/industriais. Apesar de todas as unidades fabris serem controladas pela Diretoria Industrial, cada unidade de produção possui uma estrutura operacional e de apoio para atender as suas necessidades internas (Valiati, 2000).

No momento da realização deste estudo, como apresentado anteriormente no capítulo 3, a FSC contava com 290 pessoas no seu quadro funcional, sendo 214 próprios e 76 parceiros. Destes, aproximadamente 87% são do sexo masculino e 13% do sexo feminino. Quanto ao nível de escolaridade, 58% tem segundo grau ou curso técnico, 27% nível universitário incompleto, 14% nível universitário completo e apenas 01% tem nível de pós-graduação. No que diz respeito ao quadro de pessoal, a FSC tem 06 gerentes, 21 supervisores, 28 staff's e 159 trabalhadores a nível operacional.

Para manter um quadro funcional altamente qualificado, a FSC tem como premissa a capacitação plena dos seus empregados, possibilitando o alcance de resultados e o progresso profissional. Neste sentido, todos os empregados recebem treinamentos resultantes do diagnóstico na função, mas também treinamentos específicos relacionados aos programas mais amplos da companhia. Entre eles estão o treinamento em manutenção autônoma, ferramentas da qualidade, programa 5S, padronização, sistema de gestão pela qualidade, gestão ambiental, saúde e segurança ocupacional entre outros.

Para o pessoal de nível superior, o programa de treinamento engloba a capacitação no método de solução de problemas (PDCA), ferramentas de análise e preparação em técnicas de liderança para condução de equipes de trabalho. Além disso, a partir de setembro de 1999, foi implantado o PQA - Programa de Qualificação do Administrativo, dividido em 7 módulos com o objetivo qualificar as pessoas das áreas administrativas, para a melhoria contínua do gerenciamento da rotina.

Com isso, o treinamento na FSC engloba a participação dos funcionários em treinamentos técnicos, curso para formação de líderes, programa de qualificação do administrativo, iniciantes na manutenção autônoma (reaperto e lubrificação), curso de operador cervejeiro e formação de auditores de CGA's (Ambev, 2001).

Além desses treinamentos, a FSC também oferece aos seus funcionários os cursos de Operador Cervejeiro e a Formação de Líderes de Manutenção Autônoma, conforme estrutura apresentada em anexo 05. O curso de Operador Cervejeiro tem o objetivo de desenvolver tecnicamente os operadores de forma a aprofundar os conhecimentos em relação ao processo de fabricação de cerveja. O curso para formação de líderes tem a finalidade de desenvolver as habilidades de liderança na operação, visto que os operadores “aprendem a trabalhar em equipe, melhoram o conhecimento sistêmico de uma fábrica de cerveja e aumentam a capacidade de resolver problemas e atingir resultados” (Ambev, 2001). Entretanto, quanto a questão da criatividade, não se observou nenhum programa de treinamento específico que vise estimular o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas no âmbito da organização.

A política de ascensão funcional na FSC está atrelada ao desempenho individual, ao desempenho de equipe e ao número de vagas existente para cada cargo. Desta maneira, um funcionário pode ascender profissionalmente na companhia dependendo da sua capacidade em alcançar metas individuais e da habilidade de trabalhar em equipe. Este crescimento pode acontecer tanto dentro da FSC quanto fora dela, visto que é possível ascender profissionalmente ocupando cargos em outras unidades ou até mesmo na administração central. Como relata um entrevistado, “*é uma empresa muito boa de trabalhar, com grandes*

chances de crescimento profissional e que dá oportunidade para os funcionários” (E 23 – Analista – Estoque). Entretanto, um entrevistado discorda dessa afirmação quando relata que *“o sistema de crescimento dentro da empresa não é tão aberto”* (E 22 – Operador – Adega de Pressão).

A relação entre desempenho individual e grupal justifica-se como “uma maneira de evitar que a busca por resultados transforme a empresa numa guerra, sem espaço para o trabalho em equipe, colaboração, divisão de idéias ou compartilhamento de informações” (Correa, 2000, p. 70). Desta forma, a empresa busca equilibrar metas individuais e organizacionais com o intuito de amenizar o ‘clima organizacional predatório’.

4.3 Características marcantes da organização

A maior companhia brasileira de bebidas também é uma empresa que possui algumas características bem representativas e muito marcantes. Para ser funcionário Ambev, é preciso ser ambicioso, competitivo, e de preferência, ter interesse em crescer dentro da empresa. Segundo o Gerente da Filial/S.C. a cultura AMBEV é marcada pela *“busca de desafios. A nossa empresa pensa realmente em crescimento, digamos assim, o valor adicionado ao nosso acionista. Sempre que se fala em desafios (...) está se pensando em retorno do investimento proporcionado aos nossos acionistas”*. Isso porque os funcionários são colocados à prova o tempo todo, suas capacidades desafiadas e assumir riscos é uma obrigação. Como um entrevistado destaca, *“só entra na Brahma quem tem objetivo e gosta de desafio”* (E 27 – Supervisor – Estoque).

Na opinião dos entrevistados, o desafio e a pressão por resultados é uma coisa normal para quem está no mercado de trabalho. Desta forma, essa característica da empresa é vista como uma forma de facilitar e fazer com que as pessoas tenham visão para buscar as metas determinadas. Por isso, a pressão por resultados precisa ser considerada como um desafio pessoal e profissional para os funcionários.

Como relatado, uma das principais características da organização é o desafio. Um entrevistado destaca que *“tem um desafio novo (...) que a hora que chega todo mundo fica louco e parece que é impossível de bater. (...) A Brahma trabalha assim, (...) tu cumpre com um desafio e já tem outro. Então é meta sob pressão mesmo. Todo mundo trabalha sob pressão”* (E 60 – analista de planejamento – PCM).

As pessoas crescem pelo seu esforço e para isso são incentivadas a colocar em prática suas idéias. É um ambiente de trabalho competitivo e estressante, fazendo com que o índice

de rotatividade dos empregados chegue a 08% ao ano (Ogawa, 2000). Entretanto, no que se refere a Filial/S.C, um dos entrevistados justifica que isso não pode ser considerado realmente como rotatividade de pessoal, principalmente pelo número de transferências. *“Todo momento estão entrando novas pessoas. Esse fluxo não é bem um turn-over, não são demissões e contratações, é transferência e remanejamento de pessoal”* (E 10 – Analista - GQT). Um outro entrevistado confirma essa questão, declarando que *“o turn-over aqui é baixo, não existe muita demissão, existe bastante transferência”* (E 03 – Supervisor – Laboratório).

Em meio a esse clima hipercompetitivo, as principais crenças disseminadas na companhia são os clientes, comunicação, meio ambiente, qualidade, consumidores, marcos, ética, lucro e gente. Essas crenças estão associadas a visão 2005 da companhia que é “ser reconhecida como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo (ebitida/rol), com um crescimento de 15% no EVA. Para chegar lá será preciso recrutar, treinar e manter pessoas excelentes, antecipando os desejos do consumidor, fabricando e entregando produtos com qualidade e ao menor custo mundial” (Ambev, 2001).

Como relata um entrevistado, *“a companhia tem por característica ser bastante agressiva, no sentido de estar sempre buscando inovações e ser a mais competitiva do mercado”* (Coordenador de Gente e Qualidade). Essa característica agressiva e competitiva é fruto da visão de futuro da companhia, que poderia ser traduzida numa palavra: foco. *“Todas as pessoas tem que estar muito focadas nas diretrizes definidas pela central (direção)”* (Coordenador de Gente e Qualidade).

Além disso, outra questão fundamental que caracteriza a companhia é a qualificação profissional, pois existe uma preocupação muito grande na Ambev no sentido de recrutar e selecionar ‘profissionais qualificados’ no mercado. A preocupação com a formação técnica e treinamento foi destacado por seis (06) entrevistados, como um dos aspectos marcantes da companhia. Como enfatiza o Coordenador de Gente e Qualidade, *“com essa questão de ter pessoas altamente qualificadas e focadas, o resultado é uma consequência”*.

Neste ponto, cabe destacar que uma parcela representativa dos entrevistados (11) acredita que a informalidade é uma característica extremamente positiva da companhia, pois o trabalho flui muito mais fácil e rapidamente. A informalidade facilita na tomada de decisões, pois os problemas podem ser resolvidos num período de tempo muito menor do que se estivesse tudo burocratizado. Entretanto, para existir esse nível de informalidade é preciso que o nível de instrução (educacional) na fábrica seja alto, para que não hajam abusos. Um entrevistado destaca que *“na verdade a gente sabe que a realidade da nossa empresa não é essa, a realidade da nossa empresa é outra. A nossa unidade trabalha em vários aspectos*

diferente das demais, porque a cultura da nossa fábrica é outra” (E 60 – analista de planejamento – PCM).

De um modo geral, existem algumas crenças disseminadas corporativamente entre os funcionários. Estas crenças estão descritas detalhadamente no anexo 06. Entre elas pode-se destacar a humildade, a confiança, a cooperação e a transparência. Neste sentido, um dos relatos indica que *“o clima é super aberto e tem transparência. (...) Existe uma certa transparência para que você possa realmente alcançar o êxito da tua meta”* (E 38 – analista – GQT). A questão da transparência não é consensual, pois na visão de outro entrevistado o forte da companhia é a *“transparência e o conhecimento. Eles pregam a humildade, mas não é muito forte, pois está pecando em algumas pessoas”* (E 61 – analista de planejamento – PCM). Contudo, um entrevistado destaca que *“em alguns casos está pecando a transparência”* (E 59 – analista de planejamento – PCM). Para outro, *“em relação ao feedback tem muitas coisas que acontecem e a gente nem toma conhecimento”* (E 12 – Operador – Adegas de Pressão). Entretanto, a visão de conjunto é bastante enfatizada, *“porque uma célula depende da outra. Se vier um produto ruim de uma célula o teu produto final não vai sair legal. É uma seqüência, um conjunto de engrenagens. Então eu acho que um procura ajudar o outro, pois essa é uma característica que já está nas crenças da Brahma”* (E 60 – analista de planejamento – PCM).

Entre os aspectos mais representativos e marcantes que permeiam a cultura corporativa, treze (13) entrevistados destacaram a enorme pressão por resultados e a liberdade e abertura para expor idéias (13). Como destaca um entrevistado, *“a cara da Brahma é um ambiente de trabalho com liberdade de expressão. Então a Brahma serve como um modelo de negócios”* (E 24 – técnico – Filtração).

A informalidade (11), a busca por desafios (10), o desrespeito à hierarquia tradicional (07) e autonomia no trabalho (07) também foram ressaltados. *“Uma característica marcante é que a empresa ensina a ser resistente a frustração. A informalidade, a disciplina, a autogestão⁴⁰ e estar sempre buscando superar as expectativas, (...) pois sempre tem um novo desafio para gente enfrentar”* (E 41 – analista – GQT).

Além desses aspectos, os entrevistados também destacaram a iniciativa, a hipercompetição no trabalho, horários de trabalhos exaustivos, responsabilidade, busca de aprendizado no trabalho, oportunidade de crescimento e exigência de qualidade. Um

⁴⁰ A autogestão a que o entrevistado se refere é aquela concedida pela organização, no sentido do trabalhador possuir autonomia relativa para organização e coordenação do processo de trabalho em busca das metas estabelecidas pela empresa, mas nada tem haver com o conceito de autogestão como uma forma libertária de gestão.

entrevistado relata que *“a empresa sempre deu oportunidades e ferramentas para que a pessoa pudesse se desenvolver, e os melhores, de uma forma ou de outra conseguiram crescer. Os que hoje ainda estão como técnicos é porque ainda não tem a formação superior, mas dentro da própria função estão bem mais preparados quanto ao conhecimento”* (E 03 – Supervisor – Laboratório).

Em menor escala também destacou-se a busca por inovação, o comprometimento, dinamismo, cooperação e companheirismo entre colegas de trabalho. Como relata um entrevistado, existe muito companheirismo pois *“quando tu precisa sempre tem alguém para ajudar”* (E 46 – técnico – Laboratório).

No que se refere à liberdade e ao espaço para opiniões divergentes as avaliações não são consensuais. Um entrevistado acredita que *“tem abertura. O tempo todo a gente pode expor as nossas idéias. Nós temos espaço para trazer novas idéias e sempre estar inovando”* (E 38 – Analista – GQT). Por outro lado, alguns entrevistados entendem que *“tem a liberdade de chegar e falar, mas muitas vezes você não pode falar o que você realmente quer. Você tem que falar o que eles querem ouvir. O espaço é dado, mas nem sempre tu pode falar aquilo que tu quer”* (E 22 – Operador – Adega de Pressão).

Nos ambientes Brahma não existem paredes nos escritórios, os executivos não tem salas nem secretárias, não existe horário rígido para reuniões, os funcionários são remunerados pelo desempenho, pois a base cultural da empresa é a meritocracia (Vassallo, 1999). Do ponto de vista da empresa, o sistema de avaliação por mérito baseia-se na visualização das pessoas que se destacam no trabalho. Entretanto, na opinião de um entrevistado a meritocracia *“falando bem ao popular mesmo, seria aquela pessoa que aos olhos da Gerência é aquele tipo do ‘puxa saco’. Nem sempre o nome que aparece é o da pessoa que fez”* (E 22 – Operador – Adega de Pressão). Isso porque muitas vezes a pessoa que aparece com maior destaque é aquela que sabe fazer o seu marketing pessoal, está sempre aparecendo e participando de reuniões, mas nem sempre é o que desenvolve os melhores trabalhos dentro do CGA.

Por outro lado, um entrevistado entende que é importante a gerência acompanhar de perto o desenvolvimento dos trabalhos, pois isso acaba motivando os funcionários. Ele relata que, *“a estrutura hierárquica muitas vezes é quebrada, (...) muitas vezes o operador conversa direto com o gerente da fábrica. Isso é muito forte na nossa companhia”* (E 62 – Estoque – Curitiba). Um dos motivos da gerência acompanhar de perto o desenvolvimento dos trabalhos é que fica mais fácil visualizar potenciais talentos para futuras promoções dentro da empresa.

Apesar de ser considerada uma filosofia cruel, e às vezes ser chamada de o ‘inferno corporativo’, *“o surpreendente é que as pessoas que fazem a empresa parecem adorar o calor*

de suas labaredas” (Correa, 2000, p. 64). Como destaca um entrevistado, *“o clima entre áreas e entre os funcionários, na minha opinião, é um clima bom e gostoso de trabalhar”* (E 60 – analista de planejamento – PCM). Neste sentido, parece que o pessoal Ambev aprecia a estratégia motivacional adotada, visto que as pessoas gostam de assumir desafios e adoram o dinheiro que a vitória pode lhes trazer como recompensa.

Na visão do Gerente da Filial/S.C., essa é uma das estratégias utilizadas para que as pessoas se comprometam e busquem atingir as metas. Neste sentido, parece que a empresa está atingindo seus objetivos, pois como relata um dos entrevistados, uma das características marcantes da companhia *“é o comprometimento dos próprios funcionários”* (E 61 – analista de planejamento – PCM).

Para alcançar este comprometimento, a estratégia é colocar a *“‘cenourinha’ lá na frente do cara”*, pois é realizada *“uma avaliação individual de desempenho na companhia, em que todos são medidos”* (Gerente da Filial/S.C). Desta forma, os próprios funcionários vêm a competição entre as unidades ou até mesmo entre os próprios grupos como um fator altamente positivo para o crescimento da empresa. Como um entrevistado declara, a competição na empresa é ótimo, pois *“eu acho que o ser humano tem que estar competindo. Eu tenho que estar competindo com alguém e eu quero sempre ser melhor. Eu acho isso excelente, pois se você não tiver competição, você não consegue ver aquela ‘cenourinha’ lá no final. Você não sabe aonde quer chegar se não tiver competição”* (E 09 – Analista – GQT).

Então, os funcionários tem suas metas a serem atingidas e, além disso, *“todas as nossas áreas tem os Programas de Excelência, em que as melhores unidades tem um reconhecimento monetário”* (Gerente da Filial/S.C). Neste sentido, um entrevistado entende que *“a questão da competição entre unidades é fundamental (...) porque quando não existe concorrência a tendência é você se acomodar”* (E 62 – Estoque – Curitiba).

O fato de considerar a hipercompetição no trabalho a principal forma de motivação ainda é um assunto polêmico. Deixar que um grupo elimine um indivíduo em nome da sua própria sobrevivência pode trazer sérios riscos motivacionais a longo prazo. Além disso, não existem dados concretos para afirmar que as empresas que estimulam a hipercompetição no trabalho, necessariamente são as que produzem os melhores resultados. Isso porque as pessoas devem competir, mas não se odiar, sonegar informações ou deixar de fazer uma tarefa porque beneficiaria um colega. Contudo, na Ambev os números são utilizados como argumento para justificar a filosofia da empresa, visto que no terceiro trimestre de 2000, nove meses após a fusão, a empresa atingiu um lucro líquido de 387,8 milhões de reais (Correa, 2000).

Para isso, um agressivo sistema de bonificação funciona como um dos principais motores da competitividade e da busca excessiva por resultados. Um entrevistado destaca que *“a primeira coisa é você ter uma meta, a base é o resultado. (...) Todo mundo sabe que existem desafios e tem que trabalhar dessa maneira”* (E 03 – Supervisor – Laboratório). Uma das estratégias adotadas para implementar essa política é transformar os funcionários em acionistas. Desta forma, parece que uma das premissas encontradas na filosofia da empresa é considerar o homem como um ser essencialmente econômico, visto que pelas próprias palavras do Diretor-Executivo *“queira ou não, este é um mundo capitalista. A grande motivação de uma pessoa no trabalho é ganhar dinheiro”* (Correa, 2000, p. 66). Contudo, apesar de parecer uma regra geral, ganham dinheiro os que colocam a Ambev em primeiro lugar, mesmo que em detrimento de sua família, saúde e vida pessoal. Desta forma, percebe-se claramente à luz da teoria organizacional, que na Ambev as pessoas são tratadas como seres econômicos, bem como fica clara a presença da racionalidade instrumental de mercado.

Acima de tudo é preciso demonstrar desempenho, mas não se pode confundir esforço com resultado na empresa. As metas são claras e as regras não costumam ser mudadas no meio do caminho (Correa, 2000). Entretanto, um entrevistado discorda dessa afirmação quando relata que *“teve uma época que para você ganhar aumento o CGA precisa estar verde⁴¹ três vezes seguidas. Só que a hora que a maioria do pessoal começou a atingir esse ponto eles mudaram”* (E 22 – Operador – Adega de Pressão). Neste ponto, questiona-se quanto à utilização dos grupos como uma forma de amenizar conflitos na organização.

Terminada a caracterização dos aspectos mais representativos e marcantes que permeiam o ambiente corporativo da Ambev, parte-se agora para a análise das interpretações dos entrevistados sobre o significado de trabalho em equipe.

4.4 Interpretação de trabalho em equipe

Para atender aos objetivos do estudo, buscou-se junto aos entrevistados a interpretação pessoal sobre trabalho em equipe. De acordo com os relatos, encontrou-se diversas interpretações, as quais estão representadas a seguir.

⁴¹ Os CGA's são avaliados ao longo do ano e podem receber três status nessa avaliação: vermelho, amarelo ou verde. Essas avaliações levam em consideração uma série de índices, bem como o alcance de metas estabelecidas para o grupo.

Para o Gerente da Filial/S.C., trabalho em equipe não pode ser visto de outra forma senão como *“a união de grupos. (...) Esse reconhecimento do PEF, que é o Programa de Excelência, realmente está premiando uma equipe toda que é a equipe da fábrica”*.

O Coordenador de Gente e Qualidade destaca que para trabalhar em *equipe “todo mundo tem que estar afim e sabendo qual é o seu grau de contribuição”*. Dessa forma, as pessoas precisam saber o seu grau de contribuição e aonde querem chegar, pois do contrário dificilmente vão poder dar a sua contribuição real para a equipe.

Dentro dessa filosofia de trabalho, na Ambev Filial/S.C. a Coordenação de Gente e Qualidade busca fazer com que as pessoas recebam suas metas, visto que cada um tem a sua meta, e que as pessoas tenham consciência que a composição final é resultado da parte de cada célula. Na visão do Coordenador de Gente e Qualidade isso *“poderia sintetizar o que seria o trabalho em equipe”*.

De um modo geral, a maioria dos entrevistados (22) entende que trabalhar em equipe é ir em busca de objetivos. Como destaca um entrevistado, *“trabalho em equipe significa um único objetivo. É um trabalho semelhante ao de um time. Eu dependo do trabalho do outro para atingir um objetivo”* (E 09 – Analista - GQT). Reforçando essa interpretação, um operador enfatiza que *“trabalho em equipe é todos trabalharem juntos a fim de atingir um objetivo”* (E 30 – Operador - Adega de Pressão). Para outro, *“a base para trabalhar em equipe é a motivação”* (E 02 – técnico - Filtração).

Entretanto, é preciso que as pessoas colaborem umas com as outras, o trabalho seja bem dividido e exista participação de todos. Como destaca um entrevistado, *“trabalho em equipe é um ajudar o outro a atingir uma meta ou objetivo. Aqui a gente faz muito disso, se a gente tem um trabalho ou uma meta para bater, cada um do grupo vai ter um trabalho para alcançar esse objetivo. É distribuir bem o trabalho para que todo mundo participe”* (E 28 – Operador - Utilidades).

Por outro lado, na visão de um analista, somente agora o pessoal da Filial/S.C está aprendendo a trabalhar em equipe. Isso porque na sua opinião *“às vezes pode ser complicado trabalhar em grupo, (...) então vai depender dos componentes. Se tem componente muito diferente fica complicado. Tem que ter alguém de pulso para fazer o negócio funcionar”* (E 27 – Analista – Estoque).

Um outro entrevistado relaciona a busca de um objetivo ao trabalho desenvolvido no CGA, destacando que *“trabalho em equipe seria o grupo do CGA que trabalha para atingir metas, ou seja, estar trabalhando para atingir o mesmo objetivo”* (E 16 – Analista - GQT).

Na mesma linha de pensamento, um operador destaca que o *“trabalho em equipe é a própria célula. A célula é uma equipe e você trabalha junto para o teu próprio negócio”* (E 25 – Operador - Filtração). Além disso, *“é você trabalhar num grupo, num número pequeno ou grande de pessoas, com um objetivo em comum. O nosso objetivo é manter o CGA verde”* (E 22 – Operador - Adega de Pressão). Pela interpretação do entrevistado, percebe-se que o mesmo tem uma visão instrumental e voltada para a tarefa.

Neste mesmo sentido, outro relato indica que *“trabalho em equipe são pessoas que atuam em uma determinada área, que buscam através da sinergia um resultado em comum”* (E 19 – Supervisor - Filtração). Percebe-se a preocupação com a questão da sinergia do grupo para a busca de resultados. Um outro entrevistado reforça essa opinião, declarando que *“o trabalho de um mais um é sempre mais do que dois, pois no trabalho em equipe a sinergia sempre gera ganhos independente da atividade”* (E11 – Supervisor - Filtração).

Essa sinergia pode ser obtida através da união e comprometimento das pessoas com o trabalho do grupo. Neste sentido, um entrevistado relata que trabalhar em equipe é *“um grupo unido que trabalha junto. Todo o pessoal comprometido fazendo a sua parte para chegar a um resultado”* (E 17 – Operador - Adega de Pressão).

Um outro entrevistado extrapola os limites da fábrica na sua interpretação, declarando que *“trabalho em equipe é fazer com que todos tenham a mesma visão e procurem falar a mesma língua para que juntos consigam atingir os objetivos que mais tarde vai trazer crescimento profissional, financeiro e bem-estar social”* (E 04 – Operador - Packaging).

Além de buscar um objetivo comum em conjunto, doze (12) entrevistados indicaram que trabalho em equipe é ajudar os outros, ou seja, cultivar a cooperação. Segundo um entrevistado, *“trabalho em equipe é eu ajudar você e você me ajudar”* (E 23 – Analista – Estoque). Um supervisor também enfatiza que

“o trabalho em equipe é você estar focado num objetivo e todo mundo falando uma mesma linguagem. Um ajudando o outro. Hoje, com essa nova estrutura, deixando a pessoa trabalhar, não focado numa pessoa só mas sim em todos, obviamente você precisa ter uma equipe. Hoje a equipe é fundamental no CGA, (...) todo mundo tem que estar interagindo e isso envolve um clima em que todo mundo se sinta bem trabalhando” (E 03 – Supervisor - Laboratório).

Por outro lado, o trabalho em equipe também é considerado uma forma de aprendizado e troca de informações (06). *“É um procurar ajudar o outro. (...) É saber dividir aquilo que ele sabe com os companheiros”* (E 59 – analista de planejamento – PCM). Nessa visão, trabalhar em equipe significa tentar colaborar quando uma pessoa não sabe resolver alguma coisa, é tentar explicar e procurar ajudar a outra pessoa. O entrevistado ainda relata que o oposto de trabalho em equipe é *“fazer como alguns fazem. A pessoa sabe como fazer mas*

quando alguém vai pedir ajuda diz que não tem tempo” (E 59 – analista de planejamento – PCM). Desta forma, trabalho em equipe “é uma troca de experiência. (...) Se você souber trabalhar em equipe você estará sempre aprendendo, pois está sempre acontecendo alguma coisa nova” (E 61 – analista de planejamento – PCM).

Para o pessoal da Ambev – Filial/S.C, trabalhar em equipe também é depender do trabalho do outro (05), desempenhar um papel (05) e trabalhar junto (05), como pode-se perceber nos relatos apresentados abaixo:

“É quando está todo mundo no mesmo barco. É quando a sobrevivência depende de todo mundo. (...) Cada um tem o seu papel e aquele papel faz a diferença” (E 15 – Operador - Adega de Pressão).

“Trabalho em equipe é todo mundo fazer sua parte para chegar num objetivo (E 42 – Operador – Packaging).

“Trabalhar em equipe é facilitar o trabalho do grupo e o meu. Não me sobrecarrega, o trabalho é mais ágil, a gente pode dividir as funções de forma que cada um é responsável por uma tarefa e a hora que reúne cada parte o trabalho sai completo. Para mim a equipe também não pode ter desavenças. Então numa equipe bem entrosada eu acho que o trabalho surte mais efeito” (E 34 – Operador - Utilidades).

“Trabalhar em equipe é estar disposto a fazer a tua parte, mas também visualizar e ajudar as pessoas que estão precisando de ajuda naquele momento. É não se contentar em fazer a sua parte, mas ter a visão de que as outras pessoas precisam do teu trabalho” (E 31 – Técnico - Laboratório).

Entretanto, esses aspectos parecem não ser exclusividade da Filial/S.C, pois como destaca um entrevistado de outra filial, o trabalho em equipe é *“dividir responsabilidades, encontrar soluções para os problemas e implantar as soluções em equipe” (E 62 – Estoque – Curitiba).*

Além desses fatores, também foi destacado que trabalhar em equipe é ter senso e espírito de equipe (03), bem como comprometimento com o trabalho (03). Como pode-se perceber no relato de um entrevistado, quando destaca que *“uma questão marcante no espírito de equipe é a cooperação, e a cooperação só vem com o desenvolvimento pessoal. Algumas células estão melhor do que outras em função disso, do grau de cooperação que tem essas equipes” (E 41 – técnico - GQT). Um outro entrevistado ainda destaca que “senso e espírito de equipe todo mundo tem que ter. É muito importante você trabalhar em grupo, porque de repente um dia eu posso não estar podendo fazer o meu serviço e alguém pode vir fazer para mim ou eu também poço auxiliar o trabalho de outra pessoa” (E 39 – Analista - GQT).*

Um outro entrevistado tem uma concepção interessante sobre o trabalho em equipe quando declara que *“trabalho em equipe é um espírito vitorioso e competitividade. (...) É uma família, em que você cada vez se entrosa mais e procura cada vez mais fazer amizade. (...)*

Você vai se adaptando ao convívio da empresa dentro de casa. Se na empresa é assim, você vai fazer isso em casa? (E 26 – Operador - Packaging).

Além dos aspectos apresentados acima, o trabalho em equipe também foi relacionado em menor escala a resolução de problemas, disciplina, autonomia, cooperação e respeito, desenvolvimento pessoal, um bom clima de trabalho, eficiência e eficácia, compreensão, desafio e competitividade, amizade, entrosamento e transparência.

Terminada a apresentação das interpretações dos entrevistados, pode-se agora partir para a descrição da evolução do trabalho em equipe no contexto da Ambev – Filial/S.C.

4.5 Evolução do trabalho em equipe na Ambev – Filial/S.C.

O primeiro passo na utilização do trabalho em grupo na unidade foi a adoção do modelo de Manutenção Produtiva Total (TPM). A Ambev Filial/S.C. foi escolhida como uma das unidades piloto para implantação do Programa TPM (*Total Productive Maintenance*), fazendo com que o programa iniciasse paralelamente ao *start-up* das operações da fábrica em 1994. O programa foi implantado inicialmente através de treinamento que englobava aspectos básicos do TPM.

O Sistema de Manutenção Produtiva Total (TPM) busca falha zero e quebra zero das máquinas, ao mesmo tempo em que se pretende alcançar índices de defeito zero nos produtos e perda zero no processo. Como destaca Nakajima (1989), representa o desenvolvimento conjunto e otimização da performance de uma indústria, através da maximização da eficiência das máquinas.

O TPM requer uma integração total, em que o trabalho de manutenção dos meios de produção passa a constituir a preocupação e a ação de todos. Desta forma, mesmo com a introdução da automação no processo de trabalho, o funcionamento do sistema continua dependendo do homem, visto que máquinas complexas incorporadas de novas tecnologias exigirão pessoas dotadas de novos conhecimentos. Significa, então, montar uma estrutura onde haja a participação de todos os escalões de modo que se efetive uma verdadeira *'equipment management'*, ou seja, a administração das máquinas por toda a organização (Nakajima, 1989).

De acordo com Nakajima (1989, p. 14), as principais características do TPM são:

1. busca da economicidade (PM lucrativo);
2. sistema total (integração da MC – Manutenção Corretiva, MP – Manutenção Preventiva, e PM – Prevenção da Manutenção);
3. manutenção voluntária por parte dos operadores (atividades dos pequenos grupos).

Com isso, o sistema produtivo tem como meta a maximização da performance, que é obtida com o mínimo de insumos (*'inputs'*) e com o máximo de resultados (*'outputs'*), variáveis que possibilitam uma maior motivação e realização ao lado de um bom produto. Além disso, a incorporação das atividades dos pequenos grupos como parte integrante do trabalho de rotina é uma das características fundamentais do TPM (Nakajima, 1989).

Em 1995, foi feita uma análise dos objetivos e percebeu-se que os resultados não haviam sido atingidos e que o sistema não teve o êxito esperado. Como relata o entrevistado: *"nós treinamos o pessoal, mas ninguém sabia como trabalhar na área, qual era o objetivo. Na verdade o TPM é fabuloso, é que não se usou o TPM como deveria"* (E 07 – Analista - GQT).

Neste momento verificou-se algumas dificuldades, tais como: o trabalho era realizado individualmente, faltava visão, ou seja, o pessoal não sabia claramente aonde queria chegar, bem como os objetivos do programa não estavam claramente difundidos entre os funcionários. Além disso, faltava credibilidade ao programa, porque prometeram-se algumas coisas que não foram cumpridas.

As principais medidas adotadas para minimizar os problemas encontrados foram a gerência "tomar a rédea" do programa e a realização de uma reunião mensal para avaliar o programa, com a cooperação dos supervisores e da gerência. Como relata um entrevistado, *"a gerência presente na reunião para discutir forçou que todo mundo fosse e participasse"* (E 07 – Analista - GQT). O primeiro ponto era o compromisso com a verdade, ou seja, prometeu tem que cumprir. Na visão de um entrevistado, *"operação com gente é assim, se você promete que vai dar uma premiação e não cumpre isso, acaba com o programa"* (E 07 – Analista - GQT). O segundo, a sistematização do programa, através da elaboração de um sistema de avaliação.

No final de 1996, revisou-se o programa. Um dos entrevistados destaca que *"surgiram várias idéias, inclusive junto a própria operação, porque a gente tinha que ter alguns objetivos, uma avaliação do programa nos moldes, por exemplo, do 5S"*. Portanto, como o 5S já fazia avaliação na áreas resolveu-se fazer também uma avaliação da manutenção autônoma. Além disso, a gerência assumiu o compromisso de tornar-se 'dona do programa' para alcançar o comprometimento de toda a fábrica. Como destaca um entrevistado, *"se a fábrica inteira não comprasse o programa não adiantava nada"* (E 07 – Analista - GQT).

A criação da sistemática de avaliação funcionava da seguinte forma: foi elaborado um guia de avaliação, em que existem diversas questões para ver como está o reaperto, a limpeza e a lubrificação da máquina. Uma equipe de auditores internos pega o guia de avaliação, vai

na área do círculo, verifica como é que está o trabalho e gera o relatório. Esse relatório vai depois para célula avaliada, para que a equipe possa tomar ações sobre aquilo que a equipe de auditores percebeu na área. Isso funciona como uma forma de “feed-back” para célula.

Neste momento, a realização das avaliações e das reuniões mensais para acompanhamento do programa, foram basicamente, a primeira parte da sistematização. Além disso, foram fornecidos alguns treinamentos técnicos para conhecimento da máquina e treinamentos básicos, principalmente sobre reaperto, lubrificação, limpeza. Cabe registrar que a denominação círculo foi utilizada inicialmente, mas com a evolução do sistema, os círculos passaram a ser denominados de células de gestão autônoma⁴². O círculo é a mini-fábrica, composta pelos operadores da máquina com o seu supervisor. A fábrica foi toda mapeada e dividida em vários círculos na área industrial. A estruturação da Manutenção Autônoma na Filial/S.C. previa a formação e subdivisão em vinte e um (21) Círculos de Manutenção Autônoma, distribuídos por toda a área industrial da companhia.

Um círculo corresponde à formação de uma equipe em um espaço delimitado, de forma que seus integrantes desempenhem funções de operação e manutenção básica dos equipamentos, objetivando o alcance de resultados em uma determinada área (conjunto de equipamentos). O objetivo do círculo é realizar as tarefas rotineiras da área, bem como aumentar a eficiência de seus equipamentos e alcançar as metas de produtividade e qualidade do setor.

Com a revisão do programa, 1) as áreas começaram a ficar mais limpas e organizadas, 2) os equipamentos estavam em bom estado e rodando bem, e 3) as tarefas estavam padronizadas. Entretanto, somente isso não bastava para que o programa tivesse alcançado um bom resultado. Com isso, aconteceram algumas coisas: 1) as pessoas deixaram de trabalhar individualmente e montaram-se os círculos de manutenção autônoma; e 2) o operador não era mais avaliado individualmente, mas todo o círculo.

No final de 1997, as avaliações e as máquinas estavam boas, as células estavam tendo um bom resultado, mas as metas da Filial/SC não estavam sendo batidas. Como relata um dos entrevistados, *“ainda estava faltando alguma coisa. A gente concluiu que precisávamos colocar os resultados na célula também. Então, a grande modificação que teve do ano de*

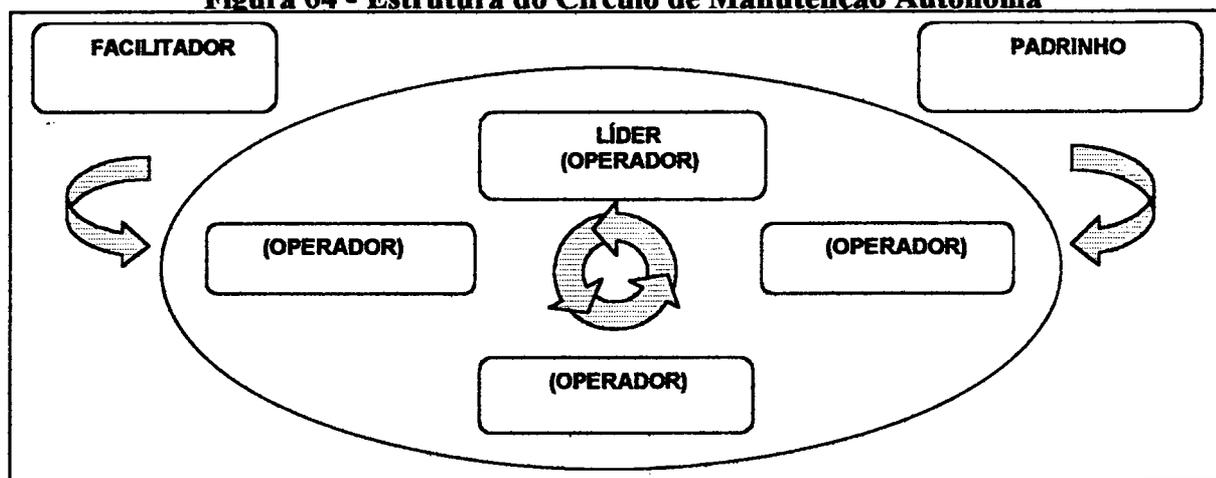
⁴² Como esclarecimento, considera-se relevante explicar que a denominação círculo de gestão autônoma e célula de gestão autônoma serão utilizados neste trabalho praticamente como sinônimos. No âmbito da empresa, ambas as denominações são utilizadas para designar o que é conhecido como ‘mini-fábrica’. Conforme Salerno (1999, p. 131), “são inúmeros os nomes para uma noção semelhante à de célula que vem ganhando importância. Trata-se de definir a descentralização de serviços de apoio à produção, (...) focalizando-os numa área específica. É ao mesmo tempo, um critério de organização e de gestão da produção”.

1997 para 1998 é que as células além de serem avaliadas pelo reaperto, lubrificação e limpeza, passaram a ser avaliadas também pela eficiência da máquina” (E 07 – Analista - GQT). A eficiência da máquina⁴³ era feita pelo TMF e TMR. Além disso, foi incorporado o PPF, que são índices de custo, tais como consumo de água, energia elétrica e sabão. Desta forma, todos aqueles itens que são gastos no exercício de uma função, foram estipuladas metas para o círculo atingir.

Segundo os relatos de um entrevistado, os operadores “começaram a se preocupar em manter a máquina bem, mas ao mesmo tempo reduzir os consumos e melhorar a eficiência da máquina” (E 07 – Analista - GQT). Com o trabalho realizado em 1998, os primeiros resultados obtidos demonstraram uma grande evolução, principalmente na eficiência. A eficiência ponderada da unidade em 1997 era de 62%, e em 1998 passou para 66,86%. Com isso, a produtividade também aumentou bastante.

A estrutura de um Círculo de Manutenção Autônoma é apresentado na figura 04. No círculo de manutenção autônoma, existe a figura do padrinho que tem a função de trazer conhecimento e apoio técnico, para ajudar a célula a realizar o seu trabalho. O facilitador é uma pessoa que o grupo escolhe, na maioria das vezes, para ajudar na viabilização dos trabalhos e no relacionamento com as outras células e com a própria gerência.

Figura 04 - Estrutura do Círculo de Manutenção Autônoma



Fonte: (Ambev, 2001).

⁴³ Tempo médio entre a falha (TMF) – o tempo médio entre uma falha e outra tem que aumentar. O operador tem que buscar um espaçamento cada vez maior entre uma falha e outra. Tempo médio de reparo (TMR) – quanto tempo leva para consertar ou reparar a máquina. Esse tempo tem que ser cada vez menor. Procedimento Padrão de Fabricação (PPF) – Procedimento Padrão de Fabricação

4.6 A implantação da gestão autônoma: dos círculos para as células

A idéia da implantação do sistema de células de gestão autônoma (CGA) não pode ser creditada a uma pessoa especificamente, mas a um grupo de trabalho. Isso porque uma das formas de premiação existentes na companhia é visitar outras fábricas, principalmente aquelas que utilizam o sistema de manutenção autônoma. Como relata um entrevistado, “*essas visitas⁴⁴ são fabulosas porque tu aprende muito com as outras fábricas. É mesmo que eles não estejam com o sistema muito avançado, a gente aprende muito*” (E 07 – Analista - GQT).

Em 1998, alguns membros da Filial/S.C visitaram a Tilibra, que era uma excelência nacional em TPM. “*De lá surgiu a idéia do CGA. Na Tilibra não tinha o Círculo de Gestão Autônoma, mas tinha algumas estruturas que nos fizeram pensar em trazer isso para a nossa realidade*” (E 07 – Analista - GQT). O entrevistado relata que um grupo formado por três (03) pessoas, em virtude da estrutura visualizada na Tilibra, vislumbrou a idéia de montar e implantar o sistema de células de gestão autônoma na Filial/S.C.

No ano de 2000, a premiação foi uma visita à GessyLever, onde a manutenção autônoma é chamada de equipes autogerenciáveis⁴⁵. “*Na GessyLever nós conhecemos um programa que eles chamam de ‘Programa Monitores’. É uma forma de qualificar a célula sem atropelar o treinamento. Eles escolheram cinco pilares para montar o sistema*” (E 07 – Analista - GQT). No caso da Ambev Filial/S.C os pilares escolhidos foram: manutenção, segurança, qualidade, meio ambiente e custo. Desta forma, escolheu-se um monitor em cada célula para cada um dos pilares. Além disso, foi escolhido um dono para cada um desses pilares na fábrica, ou seja, um supervisor em geral. Esse responsável pelo pilar tem que treinar os monitores de cada célula para ser um especialista naquilo. Dentro da célula tem um especialista em cada um dos pilares, e com o tempo a idéia é começar a trocar. Como destaca o entrevistado, “*no final de cinco anos nós teremos um operador conhecendo e se aprofundando em manutenção, segurança, qualidade, meio ambiente e custo. Essa idéia a*

⁴⁴ Essas visitas não são nenhum tipo de parceria formal entre empresas. Na realidade, os funcionários da Ambev tentam descobrir as empresas que estão bem estruturadas na questão de gestão por células através de contatos com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial ou até mesmo através de pessoas do corporativo que conhecem outras empresas para fazer a indicação.

⁴⁵ A utilização dos termos manutenção autônoma e equipes autogerenciáveis como sinônimos parece ser fruto de uma confusão semântica. Na equipe autogerenciável, as pessoas têm a responsabilidade de administrar suas próprias tarefas, os membros planejam e programam o trabalho, cuidam das suas atribuições, decidem sobre aspectos relacionados à produção e resolução de problemas. Nessas equipes, os trabalhadores tem o mínimo de supervisão direta, visto que as pessoas tem maior autonomia para determinar a escolha do processo de trabalho (Cohen, 1995; Wellis, Byham e Dixon, 1995). Por outro lado, as equipes de manutenção autônoma são grupos que buscam economicidade na manutenção e maximização do rendimento operacional, através da quebra zero e falha zero das máquinas e equipamentos (Nakajima, 1989). Desta forma, o escopo de atuação e a autonomia nos grupos de manutenção autônoma é bem mais limitado do que em relação as equipes autogerenciáveis.

gente copiou da GessyLever” (E 07 – Analista - GQT). Então, todos os operadores da célula são preparados para tornarem-se supervisores com uma visão global do negócio.

Desta forma, percebe-se que a grande diferença proporcionada pelo sistema de células de gestão é o gerenciamento da fábrica. Com o sistema de células, cada área é como se fosse um negócio que cuida de toda a parte de manutenção, custo, eficiência do equipamento, e até mesmo o controle do próprio absenteísmo. Essa foi uma grande evolução interna da fábrica, pois grande parte do trabalho foi descentralizado da gerência e passado para operação.

Os membros do grupo que idealizaram o sistema de células não estão mais trabalhando na Filial/SC. Entretanto, essas pessoas continuam trabalhando em outras unidades da AMBEV, com o intuito de que o programa seja difundido para todas as unidades. Como destaca o Gerente da Filial/S.C., o sistema de células autônomas *“foi resultado de uma equipe que visitou algumas empresas, entre elas a GessyLever, que trabalha num sistema semelhante a esse. Só que lá o sistema é TPM mesmo. Aqui é manutenção autônoma. A gente tirou a idéia de lá. Não foi uma pessoa, mas sim um grupo. Essas pessoas já não estão mais na nossa unidade, e a intenção da AMBEV em transferi-los para outras unidades foi justamente para disseminar o exemplo de sucesso para outras unidades”*.

Como relata o Gerente da Filial/S.C., a companhia tinha *“um padrão de manutenção autônoma que foi implantado a mais ou menos seis/sete anos em todas as filiais. (...) A Filial/SC, por iniciativa própria das pessoas que estavam gerenciando e conduzindo a gestão da unidade, resolveram dar um passo além da manutenção autônoma (conceito do TPM). Resolvemos fazer com que o nosso operador, o integrante de uma célula de trabalho, se sentisse dono do seu negócio. Com isso, surgiu o nosso sistema de gestão autônoma, paralelo ao processo de manutenção autônoma”*. Essa evolução ocorreu também em grande parte em virtude de visitas realizadas a outras companhias, possibilitando o conhecimento de outras realidades.

Portanto, o primeiro passo para o atual sistema de gestão em pequenos grupos de trabalho foi a implantação do TPM. Em seguida, aumentou-se o escopo de atuação do grupo, passando a denominação de Círculo de Gestão Autônoma (CGA). Posteriormente, com a ampliação do nível de atuação dos integrantes do círculo para o conceito de ‘dono do negócio’, em que existe articulação entre todo o escopo de atuação do grupo e o sistema de gerenciamento da companhia, temos o que se denominou Célula de Gestão Autônoma (CGA).

Portanto, a denominação ‘Célula de Gestão Autônoma’ (CGA) surgiu do que anteriormente chamava-se Círculo de Gestão Autônoma. O CGA deixa de ser um círculo só de manutenção e passa a olhar o sistema de gestão da companhia. Isso porque a

companhia tem um Programa de Excelência Fabril (PEF) que todas as fábricas participam. Por isso, para alcançar as metas torna-se extremamente importante fazer com que a célula participe do programa e que ajude no que esta sendo cobrado no PEF. Desta forma, o CGA passou a ser uma mini-fábrica⁴⁶, pois nas avaliações é cobrado dos operadores tudo em termos de gestão que é avaliado no programa corporativo.

Na verdade, eram dois os desafios: 1) fazer com que todo final de ano as células conseguissem atingir o resultado esperado, e 2) as áreas administrativas estavam a parte de todo o sistema, pois elas não tinham nenhuma avaliação e não eram cobradas por estarem participando do PEF. A evolução do programa de células para o administrativo, principalmente para a área de mecânica e elétrica que trabalha direto com a operação, aconteceu em virtude dos *“operadores estarem evoluindo e aprendendo coisas novas e a área administrativa sentia-se esquecida, isolada e a parte do sistema todo. Então nós estendemos o programa para toda a fábrica. Toda a fábrica foi mapeada em administrativo e industrial, e todos passaram a concorrer a uma premiação”* (E 07 – Analista - GQT).

Além disso, tinha também o desnível de conhecimento, pois com a possibilidade de um operador evoluir aprendendo novas técnicas, sendo treinado no gerenciamento da rotina, planejamento estratégico, e o pessoal do administrativo, as vezes com uma formação melhor não estava aprendendo e sentia que não estava evoluindo. Esse foi outro motivo que fez surgir o CGA. O CGA consistia em um aumento no escopo da manutenção autônoma, a avaliação da segurança e o gerenciamento da rotina, o desdobramento das diretrizes, o 5S, o treinamento e a ISO 9000.

Para o Coordenador de Gente e Qualidade, *“a estratégia dos círculos na realidade é a busca das unidades serem competitivas até internamente e dar essa contribuição para a competitividade da companhia. Na realidade se busca um diferencial no sentido de ser mais eficiente e produtivo”*. Entretanto, na visão de outro entrevistado, o maior desafio para a criação do CGA foi o grande *“aumento do trabalho, principalmente do operador”* (E 07 – Analista - GQT).

Em relação ao atual estágio da Gestão Autônoma na Filial/SC, o Gerente da Filial/S.C. acredita que *“evoluiu muito de 1997 até hoje. Iniciou-se com a manutenção autônoma e depois começamos a olhar um pouquinho dos índices de resultados de cada uma das células”*. Isso porque existem alguns sistemas que são sugeridos pelo corporativo, mas que

⁴⁶ Um dos entrevistados relatou que os funcionários começaram a chamar a avaliação das células de ‘PEFinho’. Era uma brincadeira entre os funcionários, pois tudo o que estava sendo cobrado no PEF corporativo também estava sendo desdobrado para a célula. A mini-fábrica busca desdobrar as metas do PEF para as células, ou seja, o trabalho e o desempenho da célula estava amarrado e refletia o desempenho da unidade.

podem ser melhorados pelas unidades. A própria constituição das células de gestão autônoma ocorreu exatamente assim. A empresa tinha o TPM que foi modificado para o modelo da companhia e que evoluiu no sentido de que as pessoas estavam preparadas para fazer também a gestão do negócio e não somente atuando tecnicamente.

Atualmente o trabalho é dividido em módulos ou células de trabalho, onde cada um dos operadores sabe o que ele realmente influencia no batimento das metas e no alcance das diretrizes da companhia. Na opinião do Gerente da Filial/S.C. *“houve uma evolução muito boa, tanto que em 2000 nós servimos de modelo de gestão para toda a companhia, e hoje, a AMBEV pretende que todas as nossas unidades no Brasil sigam o exemplo da Filial/S.C.”*

No momento, a Ambev – Filial/S.C atua com o trabalho em equipe de dois tipos: as equipes autogerenciáveis (CGA – Círculos de Gestão Autônoma) e as equipes de melhorias (CCQ – Círculos de Controle da Qualidade). Como destaca o Gerente da Filial/S.C.,

“o CCQ é um programa corporativo. Ele começou realmente a quatro anos na AMBEV, antiga Brahma. Começou com unidades piloto, e a Filial/SC foi uma dessas unidades piloto. Agora o programa está difundido em praticamente 100% das nossas unidades. Já o CGA, que é o nosso sistema de gestão de células, nasceu aqui em SC. Foi uma atitude da unidade, que teve a iniciativa de criar esse sistema de gestão. Ele foi reconhecido pelo corporativo, que viu que realmente era um trabalho que dava resultado e resolveu a partir de 2000 implantar isso no restante da companhia. Hoje o Sistema CGA está em fase final de implantação em todas as unidades da AMBEV”.

Em termos de características, o CGA é de natureza obrigatória, visto que qualquer pessoa contratada pela unidade, tanto na área administrativa quanto industrial, estará automaticamente fazendo parte de algum Círculo de Gestão Autônoma. Isso acontece porque toda a FSC está mapeada em círculos, conforme apresentado na figura 05. Por outro lado, os CCQ's são equipes formadas voluntariamente, em que a participação do funcionário é opcional. O CCQ constitui-se como um instrumento de engajamento das pessoas no processo de melhoria contínua buscado pela companhia. Além de ser opcional, os grupos de CCQ tem a característica da multifuncionalidade, visto que o grupo pode ser composto por indivíduos oriundos de diferentes áreas da unidade.

Desta forma, conforme apresentado no quadro 03, pode-se perceber que as principais diferenças entre o CGA e o CCQ residem nas características dos objetivos propostos, na formação do grupo, e na dimensão da área de atuação.

Quadro 03 – Diferenças entre CCQ e CGA na Ambev

Características	CCQ	CGA
Objetivo	Busca de melhorias e crescimento humano	Metas corporativas e necessidades específicas
Formação	Voluntário	Obrigatório
Atuação	Toda a fábrica e comunidade	Na área do CGA

Fonte: Dados primários, 2001.

Como destaca Valiati (2000), enquanto o CCQ é voluntário e multifuncional, o CGA é obrigatório e unifuncional, visto que os integrantes das equipes de CCQ são automaticamente integrantes de equipes de CGA. Em relação a definição de problemas, no CCQ o próprio grupo decide onde e como irá atuar, enquanto no CGA o objetivo é pré-estabelecido no planejamento da organização. Além disso, enquanto o trabalho do CGA está focado no gerenciamento pelas diretrizes (alcance de metas desdobradas) e no gerenciamento da rotina (manutenção de resultados), o trabalho do CCQ busca gerar idéias que possam vir a se tornar melhores práticas organizacionais.

Uma das grandes preocupações na Filial/S.C é que existem muitos programas acontecendo na companhia, contudo, muitas vezes de forma isolada. Por um lado, tem o Programa 5S, o Programa de Células, o Programa de CCQ, entre outros. Como relata um entrevistado, *“isso dificulta porque eles não fazem uma interação dos programas de forma a facilitar o trabalho nas áreas”* (E 10 – Analista - GQT).

Então quando surgiu o Programa de Células, que na época era um programa de menor amplitude, restringindo-se à manutenção, os funcionários sentiam que existia mais espaço para o CCQ. Isso porque quando surgiu o CGA, através do CBZ⁴⁷, aumentou o escopo da célula e o CCQ ficou meio sem espaço. Com isso, começou a surgir o choque entre os programas, porque na verdade a base do programa de células é o TPM.

O CCQ é uma das técnicas de apoio do TQC⁴⁸, mas a finalidade dos dois é basicamente a mesma. A única diferença é que o TPM tem uma característica mais fixa, visto que uma equipe é formada pelo fluxo de trabalho da unidade e os membros são inseridos na equipe a partir do momento em que são contratados para trabalhar na unidade. Por outro lado, *“o CCQ é voluntário e tem muita facilidade de trabalhar em empresas que não tem outro sistema de gestão, pois ele se torna o sistema de gestão”*⁴⁹ (E 10 – Analista - GQT).

Para o Coordenador de Gente e Qualidade, a implantação do Programa de Qualidade Total na empresa buscou *“sempre tornar o ambiente o mais agradável possível”*. Para isso, existem programas direcionados tais como o Programa 5S, em que é priorizado o ambiente de trabalho. Além disso, paralelo ao PQT, existem outros programas que ajudam a melhorar o

⁴⁷ O CBZ (Custo Base Zero) é o gerenciamento da rotina e o funcionamento da própria área. O CBZ é colocar toda a parte de custo, controle e despesas dentro da célula. Com isso, a própria célula tem o acompanhamento e o monitoramento de todos os seus dados.

⁴⁸ O PQT foi implantado desde o início da fábrica em 1994. O processo de implantação do Programa de CCQ iniciou em 1997 na companhia, através de unidades piloto (Filiais Santa Catarina e Agudos SP)

⁴⁹ Segundo o entrevistado, pode-se verificar isso em empresas como a WEG, SADIA e EMBRACO.

ambiente de trabalho. Um deles é o próprio CCQ, que a coordenação *“incentiva no sentido as pessoas estarem desenvolvendo projetos que visem melhorar o seu ambiente de trabalho em vários sentidos”* (Coordenador de Gente e Qualidade). Esse incentivo pode ser percebido principalmente na parte de segurança na execução das tarefas ou até mesmo em tornar o ambiente o mais agradável possível dentro da fábrica.

“A célula quando foi montada, a primeira idéia dela era reaperto, lubrificação e limpeza. Ela foi aumentando, cuidando um pouco da parte de gente, absenteísmo, produtividade e eficiência” (E 10 – Analista - GQT). A célula acabou aumentando seu escopo de atuação até o ponto de cuidar da despesa de manutenção e de todos os custos referentes ao seu trabalho. Um entrevistado relata que *“essa abrangência tomou muito tempo das pessoas e acabou encurtando o foco do CCQ”* (E 10 – Analista - GQT).

Então, os programas acabaram se sobrepondo e ficou difícil distinguir um do outro. Pode-se destacar ainda, que até hoje a companhia não conseguiu distinguir claramente um programa do outro. Entretanto, como destaca o entrevistado, *“aqui na unidade a gente está fazendo isso. Tudo que é melhoria é do CCQ, mesmo que seja em parceria com a célula”* (E 10 – Analista - GQT).

Neste momento, parte-se para uma descrição e caracterização do trabalho nos CGA's, para que posteriormente sejam abordados os aspectos relativos aos CCQ's.

4.7 O conceito de círculo de gestão autônoma

A princípio o CGA pode ser considerado um grande diferencial da Filial/S.C. Os Círculos de Gestão Autônoma são *“grupos de operadores de uma mesma área de atuação, que trabalham em equipe buscando melhorar as condições de trabalho e com isso atingir melhores resultados no seu posto de trabalho”* (Valiati, 2000, p. 91).

O conceito dos Círculos de Gestão Autônoma é equivalente ao conceito de células de produção, em que as equipes são formadas por indivíduos que trabalham na operação de um número de equipamentos delimitados numa área da unidade com autonomia para planejamento do trabalho e tomada de decisões. Na visão de um entrevistado, *“o trabalho numa célula de gestão autônoma é como se fosse você tivesse uma empresa e dividisse em vários setores, sendo cada setor autogerenciável”* (E 24 – técnico – Filtração). Além disso, na visão de outro entrevistado, a célula de gestão autônoma é *“uma equipe de trabalho onde cada um tem determinadas tarefas e responsabilidades, só que a gente procura que todos participem de tudo”* (E 41 – técnico – Laboratório).

Neste sentido, a principal idéia na célula de gestão autônoma é o conceito de ‘dono do negócio’. Como relata um entrevistado, “*na célula de gestão autônoma a principal diferença é que você cria dono para cada coisa e não tem uma hierarquia entre os donos*” (E 09 – Analista – GQT). Nesta concepção, em que os próprios operadores são donos de um mini-negócio, é possível perceber aspectos positivos e negativos. Um dos pontos positivos é a parte de aprendizado, visto que além do operador fazer todas as funções específicas, ainda é possível ter autonomia para gerenciar as atividades da célula, tais como o consumo de produtos, o gasto com peças, o controle e a programação da manutenção. Entretanto, como um dos entrevistados enfatiza, “*o lado negativo é que você está tão atropelado de coisas para fazer que (...) acaba não dando conta. A gente trabalha em turnos e tem semanas que você não folga, tem que ficar vindo direto na tua folga para resolver as pendências. (...) Você fica muito sobrecarregado de coisas*” (E 22 – Operador – Adega de Pressão).

Segundo Guimarães (1995, p. 288), essa concepção de que o operador é dono do negócio pode ser considerada uma falsa ideologia, pois “trata-se de um discurso que acompanha a introdução de práticas participativas inspiradas no modelo gerencial japonês”. A base referencial assenta-se na ideologia das relações humanas (estudos de Elton Mayo na década de 30) e, posteriormente, é acrescida de novos elementos de manipulação comportamental, através da ideologia dos recursos humanos (década de 50). Sobre os perigos desse discurso, Rossi (1980, p. 14) apud Guimarães (1995, p. 288) alerta que “para a classe dominante capitalista, nada pode ser melhor do que ter alguns trabalhadores preparados para gerir tecnicamente suas empresas, que, além disso, acreditem ser os donos da empresa onde trabalham”.

Na visão de um operador, “*na gestão autônoma todas as células trabalham no mesmo caminho*” (E 23 – Analista – Estoque). O objetivo do sistema de células é “preparar os círculos através de treinamentos, avaliações, orientações para estarem capacitados a fazerem a gestão da sua área da forma mais autônoma possível” (Ambev, 2001).

Com isso, pretende-se aumentar a capacitação dos empregados na aplicação de métodos e na conscientização para o direcionamento de todos ao alcance de metas através do trabalho em equipe (Valiati, 2000). Como pode-se perceber na declaração de um entrevistado, “*trabalhar num Círculo de Gestão Autônoma é trabalhar em equipe. É fazer com que todos os componentes da célula saibam a mesma coisa, tenham o mesmo pensamento e façam o serviço do mesmo tipo*” (E 23 – Analista – Estoque). Um outro entrevistado também tem uma opinião bem clara sobre o significado da célula de gestão autônoma, quando entende que “*nós trabalhamos em cima de metas que nós recebemos do corporativo. Nós somos uma célula de*

gestão autônoma, mas recebemos as nossas metas. (...) Então o objetivo da célula é em pequenos grupos a gente enxergar todas as metas do corporativo, fazendo com que a filial bata as suas metas” (E 16 – Analista – GQT).

Todavia, encontrou-se alguns funcionários descontentes com a questão do desdobramento de objetivos e metas, pois entendem que é *“desagradável você receber uma tarefa, ter que executar não saber o motivo de estar executando. Você faz simplesmente o serviço, mas está simplesmente executando. As vezes ocorre de cair certas coisa de para-queda que a gente não sabe porque está fazendo”* (E 12 – Operador – Adega de Pressão). Desta forma, parece que as vezes as pessoas não sabem porque estão fazendo uma atividade, pois simplesmente recebem as instruções, sabem o que tem que fazer, executam e somente depois vão sanar as dúvidas e compreender a atividade como um todo no contexto do seu trabalho. Por isso, é possível observar a separação entre planejamento e concepção do processo de trabalho e a execução das atividades, típico do modelo clássico de administração.

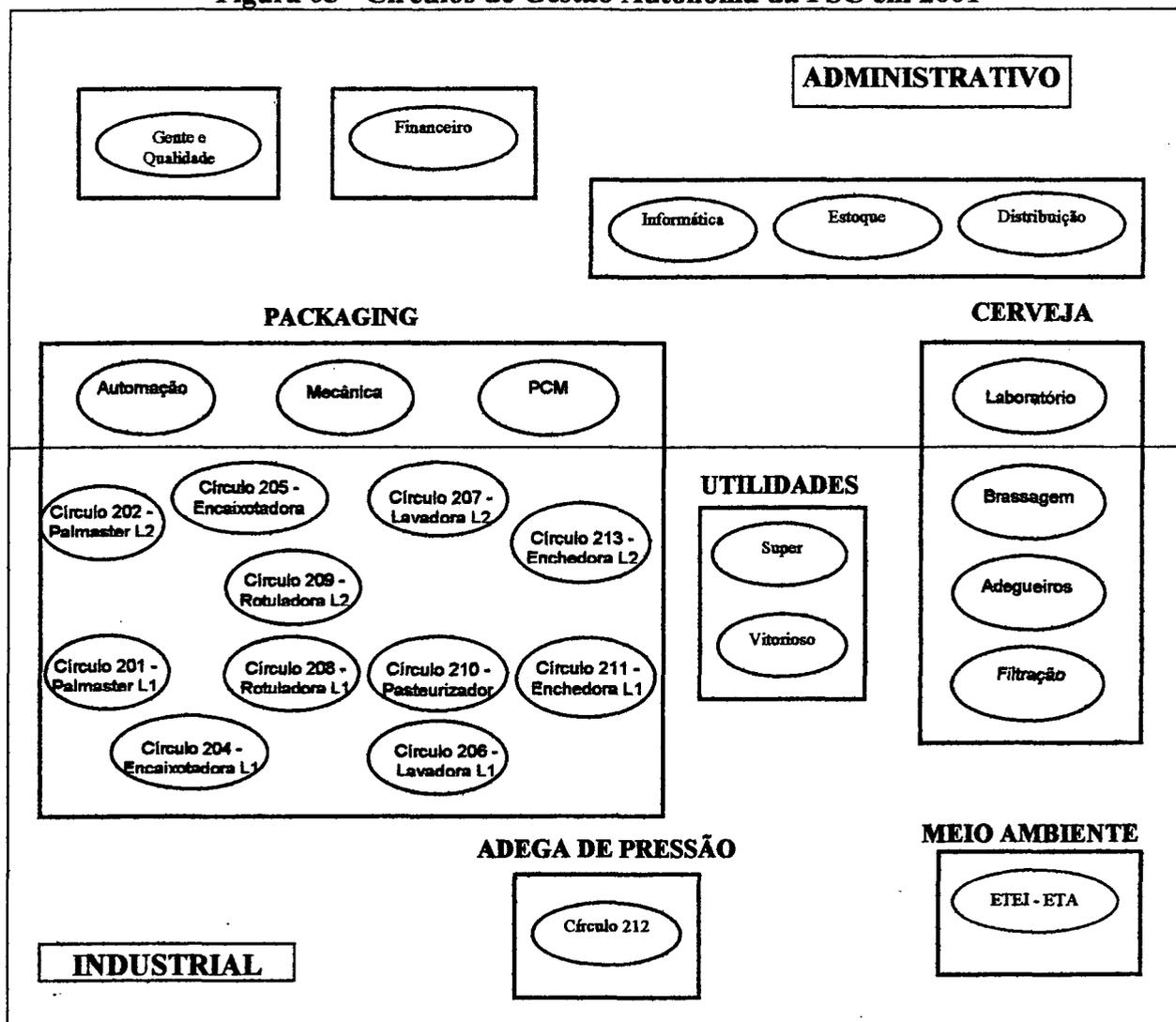
Para atingir seus objetivos, os integrantes dos CGA's tem como responsabilidade realizar a manutenção autônoma (limpeza, reaperto e lubrificação dos equipamentos) para prevenir a ocorrência de falhas, aplicar o 5S (seleção, organização, limpeza, conservação e auto-disciplina), e utilizar ferramentas e métodos de análise para controle e melhoria da qualidade, cumprimento de padrões e atendimento aos requisitos de segurança e meio ambiente (Valiati, 2000). Como destaca um dos entrevistados, *“esse sistema de gestão autônoma serve como modelo de referência, porque além de você ter uma autonomia dentro da empresa, você tem também responsabilidades”* (E 24 – técnico – Filtração).

As principais vantagens visualizadas com a adoção do sistema de células na Ambev – Filial/S.C são:

- busca contínua da excelência fabril (PEF);
- otimização das sistemáticas de avaliação;
- visualização do desempenho das áreas através do círculo;
- reconhecimento e disseminação das melhores práticas;
- alocação de recursos em pontos prioritários;
- garantia do desdobramento das diretrizes em todos os níveis.

Um círculo de gestão autônoma pode possuir duas formas de configuração, dependendo da sua área de atuação: administrativo ou industrial. Entretanto, a estrutura do CGA é basicamente a mesma, independentemente de ser industrial ou administrativo.

Figura 05 - Círculos de Gestão Autônoma da FSC em 2001



Fonte: Adaptado Ambev, 2001.

No que se refere a entrada ou inclusão de membros nos círculos, existem metas de um número determinado de pessoas para cada CGA. Essas metas são definidas gerencialmente. O número de inclusões é definido pelo corporativo, levando-se em consideração as necessidades das unidades fabris. Com relação a escolha do candidato, a decisão final é pertinente ao GQT, mas com a participação dos integrantes do CGA no processo. Desta forma, caso uma pessoa seja contratada pela Ambev, consequentemente estará inserida formalmente num dos CGA's da unidade. A inclusão de um membro num CGA depende do número de vagas e a necessidade de cada área para que sejam abertos processos de recrutamento e seleção. Portanto, para inclusão, caso uma pessoa seja admitida em alguma das unidades da Ambev, automaticamente vai fazer parte de algum CGA.

Em relação a exclusão, um membro pode se transferir para outra área, e desta forma, essa pessoa passa a fazer parte de outro CGA. Uma outra forma, é a pessoa estar sendo desligada da unidade ou da companhia.

No CGA, a principal figura é representada pelo coordenador, que é escolhido pela indicação de uma pessoa em nível hierárquico mais alto do que os integrantes do grupo. Então a gerência indica uma pessoa para coordenar o CGA e depois vem a escolha do líder. Nas células, *“geralmente o líder é aquela pessoa mais produtiva e que os membros confiam mais. É feita uma votação e essa pessoa após ser escolhida, deve passar por um curso em que são disponibilizados uma série de conhecimentos. Então ela tem um polimento para estar exercendo a função de líder de uma célula”* (E 41 – técnico – GQT).

Para determinados participantes a posição de líder é um pouco incômoda. Pôde-se perceber num relato o sentimento de constrangimento de um funcionário sobre a sua posição, quando relatou que *“aqui a liderança trabalha em favor da empresa, só que eu acho que o líder deve trabalhar em favor do grupo. Você tem que liderar o grupo para o que eles querem, mas muitas vezes você tem que manipular o grupo em favor da empresa. Isso se choca muitas vezes com os meus valores”* (E 15 – Operador – Adega de Pressão).

A estrutura do CGA ainda é composta pelos trabalhadores da área, analistas (CGA’s administrativos) e operadores (CGA’s industriais). Entre esses trabalhadores, é escolhido um líder democraticamente pelos integrantes da célula. Esse líder tem a função de

“representar os operadores do CGA na Reunião Mensal de Manutenção Autônoma; promover a interface entre a operação e o gestor; dar exemplo junto à operação; levantar oportunidades de melhoria no grupo e buscar a sua implementação; organizar as tarefas de Manutenção Autônoma no CGA; e promover a execução das ações definidas em grupo” (Ambev, 2001).

De um modo geral, a liderança na fábrica é muito participativa, visto que os operadores tem condições de opinar, resolver problemas ou modificar um trabalho numa linha de produção. Contudo, algumas pessoas entendem que a liderança também está muito ligada a questão da característica pessoal do líder, pois como relata um entrevistado *“eu já tive outros superiores em que eu tive muito mais chance de expor minha idéia. Hoje, a decisão está mais centralizada no meu coordenador. É um modelo que eu não me adapto e estou encontrando dificuldade”* (E 09 – Analista – GQT).

Além disso, tem o supervisor com o papel de desempenhar a função de gestor da célula. O papel desse supervisor/gestor é orientar a célula no trabalho dela, ou seja, fazer o papel do gerente de fábrica só que dentro daquela célula. O papel do gestor é

“estabelecer e acompanhar a rotina de trabalho para o círculo; gerenciar os trabalhos do círculo conforme as diretrizes da unidade; disponibilizar recursos necessários ao andamento

dos trabalhos do círculo; promover a interface entre os CGA's, entre o círculo e os supervisores de turno e, com a gerência de área; buscar o efeito sinérgico através da motivação do grupo; potencializar melhorias no CGA, através do CCQ; e garantir o atingimento dos resultados através do gerenciamento da rotina e do trabalho em grupo" (Ambev, 2001).

Como mencionado anteriormente, a estrutura do CGA segue um padrão para toda a unidade. Entretanto, é possível encontrar células que funcionam sem a existência do Gestor. Como um dos entrevistados relata, *"a gente ficou um bom tempo sem Gestor. (...) O nosso Gestor é o próprio operador aqui da área. Nesse sentido a gente se sente até um pouco desprotegido. Não tem a mesma força de chegar lá e querer brigar por alguma coisa como um Supervisor"* (E 22 – Operador – Adega de Pressão). Um dos aspectos mais positivos é que a referida célula pode ser considerada a célula mais autônoma da fábrica. Contudo, o lado negativo é apresentado por um entrevistado quando relata que *"o crachá do operador não tem o mesmo peso do que o do Supervisor"* (E 22 – Operador – Adega de Pressão), fazendo com que o grupo seja esquecido e as vezes prejudicado nas decisões corporativas. Isso porque, como um dos entrevistados destaca, *"as decisões são algumas vezes impostas e algumas vezes por consenso"* (E 36 – Analista – GQT).

A princípio parece que uma célula sem gestor pode ser considerada altamente autônoma, fazendo com que o processo de resolução de problemas e a tomada de decisão seja mais ágil. Entretanto, a falta de um gestor pode também trazer alguns problemas, pois um entrevistado destaca que o grupo passou por algumas dificuldades porque a célula estava sem gestor. Como o próprio entrevistado destaca,

"a nossa área era a única que não tinha ninguém de nível superior para responder como intermediário entre a gente e a gerência, só que acabava da gente ficar sem rumo. Eu acho que isso não funciona muito bem, porque a gente precisava achar uma pessoa com autoridade para ajeitar as coisas. Cada um começou a defender o seu próprio interesse e o pessoal começou a não abrir mão das coisas porque afetava o lado pessoal" (E 15 – Operador – Adega de Pressão).

Para facilitar o trabalho da célula foi criada também a figura do consultor. Uma das funções do consultor é orientar quando entra alguém novo na célula, mas também orientar a célula de fora, através de metodologia da qualidade total. O consultor não é responsável pela parte técnica, pois para a parte técnica e prática, cada célula tem o padrinho. O padrinho é um técnico do apoio de manutenção. Uma célula geralmente tem dois padrinhos, um mecânico e um eletricitista, que dão o apoio técnico. Então, percebe-se que a célula tem toda uma estrutura para que ela possa funcionar e alcançar as metas propostas pelo corporativo.

A definição de metas para as unidades cabe à Administração Central (A.C). Na Ambev as metas vem desdobradas seguindo a cadeia hierárquica, ou seja, as diretrizes são

desdobradas da A.C para os gerentes das unidades. Estes desdobram as metas para os supervisores, que desdobram para operação. Um entrevistado explica que as metas e objetivos

“a princípio vem de cima para baixo, pois tem as diretrizes corporativas para o gerente de fábrica. O gerente determina algumas medidas para que se cumpram essas diretrizes que se desdobram para os diferentes níveis hierárquicos. Nessas metas tem a autonomia de cada célula traçar as suas ações (...) que ajudarão o cumprimento do nível hierárquico seguinte, até atingir a grande diretriz” (E 41 – analista – GQT).

Para outro, esse processo *“auxilia porque você tem condições de saber qual é o objetivo a alcançar e qual é a tua importância dentro da empresa”* (E 24 – técnico – Filtração). Desta forma, o funcionário recebe as metas desdobradas e sabendo que as suas atividades dentro da célula estará ajudando o todo a alcançar a meta da fábrica e conseqüentemente da companhia. Com isso, *“o funcionário tem uma visão melhor de qual é a função dele dentro da empresa”* (E 24 – técnico – Filtração).

Contudo, um entrevistado apresenta uma visão mais crítica da relação entre a autonomia das células e o desdobramento das metas quando declara que

“se realmente fosse autônomo no sentido da palavra, eu acho que o desdobramento das metas deveria partir de nós mesmos. Só que isso é uma coisa que vem da Administração Central, passa pela Gerência, para Supervisão até chegar na gente. Não é uma coisa que nós decidimos, foi imposta para nós. A gente tem a responsabilidade de controlar, de manter e atingir a meta. Não foi uma coisa estipulada por nós, é uma coisa que veio de cima, então eu acho que cai um pouco esse sentido da autonomia” (E 22 – Operador – Adega de Pressão).

Na visão do corporativo, as metas são desdobradas para as unidades fabris pois compõem uma meta muito maior que é o custo variável, ou seja, quanto custa para unidade produzir uma garrafa de cerveja. Com isso, quando a meta é desdobrada para uma célula, as pessoas começam a pensar em reduzir o consumo, pois todos estão tentando bater uma meta mais ampla. Como destaca um entrevistado, *“tudo que você faz hoje na fábrica, até imprimir uma folha de papel, você está pensando em custo”* (E 60 – analista de planejamento – PCM).

Então, percebe-se que uma das formas para a divisão das metas é através de índices de consumo. A meta do índice de consumo não é do gerente, mas do operador. O operador sabe quanto ele tem que consumir para alcançar a meta dele através do índice de consumo. Se o operador conseguir alcançar essa meta, todos vão estar batendo a meta global da unidade. Desta forma, os operadores são divididos em turnos, todos eles correndo atrás de um índice de consumo, diferentemente de antigamente, em que o gerente era o dono do item e era ele quem tinha que estar pensando como economizar. Como destaca o Gerente da Filial/S.C., *“hoje eu tenho diversas pessoas pensando nisso e assim funciona para todos os índices de consumo da fábrica. (...) Então não existe nenhum paradoxo. Nós recebemos nossas metas, desdobramos*

para as células e nas células de gestão é que o operador vai estar usando a sua criatividade para buscar a solução para esse problema”.

A grande maioria das metas são definidas pelo corporativo e desdobradas para as unidades sem muita margem para negociação. As metas na Ambev “*não são discutidas, vem de cima para baixo. A única coisa que é discutida é (...) como você vai chegar*” (E 60 – analista de planejamento – PCM). Desta forma, a divisão das funções e do trabalho é feita, primeiramente pelo repasse de diretrizes corporativas, através de reuniões, em que cada um recebe as suas metas e desenvolve um planejamento para que o trabalho seja desenvolvido. Depois que as metas são repassadas para as áreas, inicia-se uma análise dos objetivos com base em históricos e dados estatísticos para que sejam criados procedimentos e planos de ação para a eliminação dos problemas. Para chegar a completa divisão do trabalho, os membros do grupo buscam chegar a um consenso, mas também leva-se em consideração o perfil dos trabalhadores que mais se encaixam nas atividades.

As diretrizes e os objetivos corporativos vem da Administração Central, mas como o operador vai fazer para alcançar a meta depende dele. “*Você tem toda a liberdade, mas a meta já está pré-estabelecida*” (E 60 – analista de planejamento – PCM). Segundo o Gerente da Filial/S.C “*existem algumas diretrizes que devem ser alcançadas, senão a companhia não sobrevive. Então, existe uma definição do Conselho de Administração da Companhia, onde as metas são definidas e são desdobradas para as fábricas. É aí que a gente vai estar correndo atrás*”.

Isso porque dentro do possível pode haver uma negociação entre diretoria e unidade, mas “*nunca se diz ‘essa meta é impossível’, pois não existe meta impossível. Nós já temos esse exemplo na companhia. Existem metas desafiadoras, muitas que até decorrem e dependem de investimentos, coisas como melhorar a tecnologia e o trabalho, mas dentro disso não existe meta impossível de ser batida*” (Gerente da Filial/S.C). Então, quando a A.C define uma meta para a fábrica, essas são conseqüentemente desdobradas para as células. A medida que as metas chegam nas células elas devem ser vistas no sentido de que não existe meta imbatível.

Percebe-se que a pressão por metas e resultados na Ambev é muito grande, entretanto um entrevistado entende que “*a meta não é o problema, talvez na hora de receber dá um impacto, mas desde que você tenha ferramentas e espaço para trabalhar*” (E 59 – analista de planejamento – PCM). Para isso, o corporativo proporciona também as condições e os instrumentos necessários para a realização do trabalho, mesmo que seja preciso fazer

investimentos de pequena ordem para que a meta seja alcançada. Na visão do Coordenador de Gente e Qualidade,

“as pessoas sabem que precisam atingir as suas metas. Daí vem todo aquele somatório de onde (...) as pessoas tornam-se mais criativas, mais comprometidas, pois elas próprias ajudaram a definir as suas próprias metas e estão muito conscientes de que se não fizerem a sua parte vão estar prejudicando, não a si próprio, mas toda uma equipe, e conseqüentemente a sua unidade”.

No que se refere a fala do entrevistado, é importante destacar que a motivação intrínseca e a motivação extrínseca não tem o mesmo impacto na expressão da criatividade das pessoas. Desta forma, observa-se que a motivação extrínseca (meta) não se constitui na melhor forma para obtenção de comprometimento e criatividade no trabalho. As pessoas serão mais criativas quando sentirem-se motivadas pelo interesse, satisfação e desafio no trabalho – mas não somente pelas pressões externas advindas de metas corporativas (Amabile, 1990).

Com relação à autonomia das células, a grande maioria dos entrevistados (36) destaca que está relacionada ao modo de organização do trabalho para alcançar as metas desdobradas pelo corporativo da companhia. Por isso, o CGA pode ser caracterizado mais como um grupo semi-autônomo, visto que a atividade direta de trabalho não é planejada externamente ao executante. A um conjunto de pessoas é atribuído um objetivo de produção (negociadamente, nos casos mais avançados) e as pessoas têm a prerrogativa de se organizarem como acharem melhor. Não há a atribuição individual de uma tarefa e a prescrição de *como* o trabalho deve ser feito, mas há uma superprescrição de objetivos e metas que o grupo deve alcançar. Com isso, a preocupação maior é quanto aos fins ao invés dos meios (Salerno, 1999).

Além disso, catorze (14) entrevistados também destacaram que a autonomia dos círculos está relacionada ao gerenciamento do negócio, ou seja, o membro do grupo sentir-se ‘dono do negócio’. Especificamente, no que se refere ao conceito de ‘dono do negócio’, alguns autores alertam que trata-se mais de retórica que acompanha a introdução de práticas participativas em virtude da tendência da gestão voltada ao comprometimento, visando criar laços de lealdade, cooperação, integração e aprendizagem entre os empregados e a empresa (Ruas e Antunes, 1997; Guimarães, 1995). A obtenção de comprometimento dos trabalhadores caracteriza-se pela utilização de políticas de recursos humanos atreladas ao planejamento global da organização, fazendo com que o trabalhador seja induzido a assumir um novo papel, através da integração entre as políticas de recursos humanos e os princípios de gestão da qualidade total (Ruas e Antunes, 1997).

Em menor escala, a autonomia dos círculos foi relacionada ao desempenho e execução da tarefa (06), liberdade para cuidar da verba (05) necessária para o desenvolvimento do

trabalho e autonomia para realizar a manutenção das máquinas (05). No que se refere a autonomia na manutenção das máquinas, percebe-se ainda uma forte ênfase no sistema TPM (manutenção autônoma) em busca de maior eficiência e produtividade (Nakajima, 1989).

Em relação à autonomia das células de gestão, para o Gerente da Filial/S.C.

“a gestão autônoma das células não quer dizer que elas sejam anárquicas ou que não devam cumprir com normas, regulamentos e diretrizes de uma organização maior que é a companhia. Em momento nenhum a Filial/SC se sentiu independente da AMBEV. Pelo contrário, a criação das células de gestão autônoma foi justamente no sentido de tentar que cada um busque a solução para os seus problemas para alcançar as suas metas”.

Por este motivo, Salerno (1999) entende que é preferível utilizar a denominação de grupo *semi-autônomo* ao invés de grupo autônomo, pois não existe grupo totalmente autônomo, dado que ele está imerso numa organização maior, que lhe impõe determinadas restrições.

Na opinião de um entrevistado, quando questionado sobre a autonomia plena das células, ele relata que *“não é bem essa autonomia que a gente fala ou busca, porque quando tu trabalha numa companhia o que tem que permanecer é o objetivo principal da diretoria”* (E 07 – Analista - GQT). Na fala do entrevistado, fica evidente a preocupação com os princípios da teoria clássica (Fayol, 1960), principalmente, o que especifica a subordinação do interesse particular ao interesse geral da companhia. O entrevistado relata que a diretoria sabe o que precisa para melhorar a produtividade, reduzir custo, pagar melhores salários, crescer e obter ganhos para o acionista. *“Isso está muito claro na nossa cabeça que não vai mudar. Pelo menos para nossa situação hoje não vai mudar e nem os modelos que a gente conhece de gestão muda isso”* (E 07 – Analista - GQT).

Neste sentido, um dos entrevistados destaca que a célula tem uma autonomia relativa, pois *“tem algumas coisas que já vem desdobradas e você não tem muito como questionar, vem para você e tem que fazer e pronto. Só que a gente tem uma certa autonomia sobre a área”* (E 17 – Operador – Adega de Pressão). Um outro entrevistado tem uma opinião semelhante, quando acredita que *“a gente está numa gestão relativamente autônoma. Eu acho que o caminho é realmente através do desdobramento, pois passa a ser autônomo se você for dono do teu negócio”* (E 09 – Analista – GQT). Na visão do entrevistado, a autonomia vem do fato das pessoas não precisarem pedir permissão para tomar decisões no próprio local de trabalho. Entretanto, enfatiza que é relativamente autônomo porque tem algumas coisas que ainda não é possível desdobrar plenamente até a operação, principalmente pelo fato da operação não ter a devida autoridade para cuidar de algumas metas específicas.

Alguns (29) entendem que a autonomia é relativa, visto que está associada ao alcance das metas desdobradas pela gerência. Neste sentido, um entrevistado destaca que a

“autonomia tem um limite. Essa fábrica é autônoma, mas ela também tem um limite. O nosso gerente de fábrica também tem que prestar conta para o corporativo, apesar dele ter toda a autonomia. (...) A autonomia depende muito do tipo de fábrica e da característica do trabalho, pois tem célula que escolhe o seu horário de trabalho, o operador define quem vai folgar ou não. Aqui nós temos um pouco disso, visto que tem uma célula que não tem gestor. É o próprio operador que comanda a célula. Então tem uma certa autonomia” (E 07 – Analista - GQT).

Desta forma, as pessoas tem ‘liberdade condicionada’ para estar propondo coisas novas, mas de certa maneira, práticas, melhorias ou inovações que vão estar direcionadas para atingir os resultados da companhia. Assim, observa-se claramente a ênfase na racionalidade instrumental, caracterizada na sociedade industrial exclusivamente em bases utilitárias em que qualquer tipo de ação empreendida pelo homem é movida apenas pelo interesse de elevar ao máximo seus ganhos econômicos (Ramos, 1989).

Um entrevistado entende que *“a autonomia está na questão de você poder ir lá e ‘peitar os caras’.* *Eu vejo que a autonomia principal está no jeito e na maneira de trabalhar. A questão de resultado é uma coisa maior porque a companhia é uma coisa maior. A gente não pode atuar isoladamente porque a célula é autônoma mas os outros resultados precisam do resultado da célula”* (E 31 – técnico – Laboratório). Para isso, é preciso que haja uma conscientização de toda a organização, para que todos compreendam que os resultados específicos de cada célula são necessários para que as outras células, unidades e fábricas também alcancem resultados que vão compor os objetivos corporativos. Com isso, os funcionários entendem que não podem tomar uma decisão totalmente fora do padrão da unidade, pois para que qualquer organização funcione como um conjunto as coisas tem que seguir uma direção única.

Um entrevistado declara, que vê a *“autonomia no jeito de trabalhar, no jeito de gerenciar as coisas e no jeito de utilizar as ferramentas”* (E 31 – técnico – Laboratório). Então, qual é o real nível de autonomia das células de gestão ? Na Ambev Filial/S.C, a autonomia delegada aos operadores das células refere-se a estes não terem um supervisor ou gerente com as características de chefe do modelo tradicional. Neste sentido, os operadores tem autonomia para decidir como vão fazer para bater as metas. Como destaca um entrevistado, *“você diz para o operador buscar melhorar a eficiência da máquina e ele tem que se virar. Então tem autonomia para decidir algumas coisas”* (E 07 – Analista - GQT).

A questão dos CGA’s serem grupos denominados autônomos, mas as metas serem desdobradas pelo corporativo, na verdade é considerado como um desafio, tanto individual

quanto de grupo para muitos funcionários. Como um entrevistado relata, *“isso não restringe de maneira nenhuma a autonomia do grupo, (...) pelo contrário, expande cada vez mais o conhecimento de todo o mundo, pois amplia-se o horizonte de equipe toda”* (E 27 – Supervisor – Estoque). Para outro entrevistado, a autonomia dos círculos autônomos é uma forma de manipulação, quando destaca que

“esse negócio de Círculos de Gestão Autônoma é legal, você realmente tem uma autonomia, você pode influenciar em certos aspectos que em outras empresas você não poderia estar opinando. Mas eles colocam ‘Gestão Autônoma’ para você se sentir ‘dono do negócio’ e isso te motivar mais. Só que muitas vezes tu acaba vendo que na verdade você está sendo usado para atingir as metas” (E 15 – Operador – Adega de Pressão).

Na fala do entrevistado, observa-se a preocupação quanto aos trabalhadores estarem sendo apenas engrenagens de uma máquina (Senge, 1999). Essa é uma das principais características do modelo mecânico tradicional, que visa principalmente a obtenção de maiores níveis de eficiência, produtividade e resultados econômicos através dos ‘recursos humanos’. Para isso, o ser humano é utilizado somente de uma maneira instrumental, visto que a noção de autonomia e democracia industrial não pretende afetar a estrutura de poder e tomada de decisão, mas somente permitir um maior reconhecimento da contribuição dos trabalhadores para com a empresa.

Em relação a opinião dos operadores destacada acima, percebe-se que alguns tem uma visão mais politizada, percebendo a forma sutil de envolvimento e manipulação exercidos sobre os funcionários da empresa em busca de motivação voltada para resultados. Por outro lado, um dos entrevistados não tem uma opinião muito clara sobre o grau de autonomia dos círculos, visto que relata que a autonomia do círculo *“deve ser relativa, pois o desdobramento vem lá de cima. Mas dá para considerar como autônomo, pois ele passa a ser autônomo na medida em que cada um vai fazer a sua parte”* (E 27 – Operador – Estoque). Um outro entrevistado entende que *“executa a tarefa até bater a meta. Eu acho que é plenamente autônomo até atingir a meta desejada”* (E 23 – Operador – Estoque).

No entanto, alguns entrevistados tem uma visão mais otimista em relação a evolução do programa quando declaram que *“esse sistema de gestão por células quebrou aquele negócio que só o supervisor pode fazer tal serviço. Eles procuraram desdobrar os serviços e com isso a autonomia melhorou bastante nesse sistema de gestão”* (E 59, analista de planejamento - PCM).

Como mencionado, o sistema está em evolução. Um exemplo claro dessa evolução é o fato do operador ter espaço para participar do processo de recrutamento e seleção de pessoal. Na visão da companhia o que atrai um candidato para o processo de seleção da Ambev é

justamente a questão da competitividade, o que a AMBEV representa no mercado e o sistema de desafios. Esse é o diferencial da companhia. Como um entrevistado destaca, *“eu vejo o operador participando do recrutamento e seleção, eu acho lógico dentro do caminho que a gente quer chegar com a célula totalmente autônoma. Ele é dono da meta dele e de tudo o que ele faz. (...) O operador é que vai ter que escolher seu colega de trabalho”* (E 09 – Analista – GQT).

Apesar de ainda não ser um modelo ideal, essa pode ser considerada uma forma de autonomia relativa, porque o operador participa da seleção junto com a área de recrutamento (GQT) para a escolha do seu futuro companheiro de trabalho. Como destaca um entrevistado, *“eu sei que tem o modelo da Miller nos EUA, em que a própria célula já faz todo o recrutamento. Eu não sei até que ponto isso é bom ou ruim, porque eu não sei a formação que eles tem. O meu medo para fazer esse tipo de coisa é que o cara não tem formação para fazer recrutamento, pois ele não é um pedagogo ou psicólogo”* (E 07 – Analista - GQT). Para minimizar esse aspecto, na Ambev Filial/S.C o recrutamento e seleção dos funcionários é feito em conjunto, com a participação do GQT e operadores. Entretanto, por outro lado, cabe destacar que essa é uma estratégia inteligente da gerência, pois transfere parte da responsabilidade da seleção de pessoal para o próprio trabalhador, mas, ao mesmo tempo, o novo colega de trabalho fica com a responsabilidade de apresentar resultados satisfatórios para retribuir a indicação de quem o sugeriu.

Desta forma, na Ambev o operador tem espaço para participar de algumas decisões, não é somente um operador de máquina. As pessoas participam do processo porque a idéia é que cada área cuide do seu negócio. Com isso, tem-se um mini-negócio, mini-companhia ou uma mini-Ambev em cada célula. Para delegar essa autonomia aos funcionários o treinamento é fundamental. Como destaca um entrevistado, *“a partir do treinamento o pessoal está apto a fazer. Então você tem que supervisionar e depois dar autonomia. Como funciona o ‘empowerment, você vai dar autonomia e depois vai ver o resultado”* (E 60 – analista de planejamento – PCM). Os resultados são verificados e divulgados para os funcionários através das avaliações do Prêmio de Excelência Fabril (PEF). Esta é a forma pela qual os funcionários sabem como estão situados em relação a todas as outras unidades.

De um modo geral, os entrevistados também relacionaram a autonomia dos círculos de gestão ao controle as máquinas e equipamentos, o gerenciamento da rotina, solução de problemas, tomada de decisões no próprio local de trabalho, padronização da fábrica, abertura para o diálogo e liberdade para criar e inovar. Entretanto, um entrevistado tem uma opinião um pouco diferente, quando destaca que *“em relação à tomada de decisão você só sabe*

daquilo que você está mexendo, pois quando sobe lá para cima você não sabe mais nada” (E 23 – Operador – Estoque).

Num círculo de gestão autônoma o grupo passa a ter uma visão de como o trabalho de cada célula está impactando no contexto global da fábrica, principalmente no caso das metas da unidade, mas também nas metas da companhia como um todo. De certo modo, observa-se a importância e a ênfase atribuída a visão sistêmica (Senge, 1999). No caso da Ambev – Filial/S.C, busca-se que cada funcionário, em se tratando de uma gestão autônoma, passe a ter conhecimento do que tem que fazer e de que forma deve gerenciar sua área e rotina de trabalho para atingir os objetivos da fábrica. Cada CGA tem o seu gerenciamento da rotina, a partir do gerenciamento é possível ver como o trabalho vai ser dividido. Então fica tudo nos quadros de gestão onde cada um é dono do seu negócio. Isso é o que Pateman (1992) apud Guimarães (1995), chama de participação parcial ou pseudo-participação.

Um entrevistado destaca que os objetivos e metas da fábrica

“vem do desdobramento das diretrizes. A gente tem metas e diretrizes que vem da companhia, que vai desdobrando em todos os níveis hierárquicos e chega até o nível operacional. Muitas das metas e das funções são desdobradas conforme o conhecimento e perfil dos funcionários. Nós fazemos reuniões com todo o grupo para saber quem vai ficar responsável por qual item. É lógico que tem uma pessoa para direcionar isso, que é o Gestor, mas também é discutido com toda a equipe para se obter o consenso” (E 19 – Supervisor – Cerveja).

No que se refere aos objetivos dos grupos, é realizado o desdobramento das diretrizes para todas as unidades. Com isso, todas as metas da unidade são determinadas no início do ano pela Administração Central. Essas diretrizes são desdobradas para os gerentes das unidades, que repassam as metas para cada área específica. O gerente da unidade desdobra as metas para os supervisores de área e conseqüentemente estas são desdobradas para cada trabalhador. No entanto, quando as metas são desdobradas e chegam ao nível dos círculos, a divisão do trabalho é feita com todo mundo junto, de modo que haja uma discussão entre todos os membros do grupo em relação ao que cada membro vai executar.

Como relata um entrevistado, *“a gente desdobra as metas e vai trabalhando durante o ano por isso. É sempre que tem alguma adaptação ou alguma coisa nova a gente reúne todo mundo junto para avaliar”* (E 31 – técnico – Laboratório). Para o acompanhamento dos resultados de cada membro do grupo é realizada uma reunião mensal em cada CGA, em que são discutidos os problemas e dificuldades. Desta forma, cada integrante tem espaço para apresentar seus resultados. Para isso, em cada grupo de trabalho as pessoas são estimuladas a realizar o seu trabalho, mas também a mostrar e discutir os seus resultados com os outros

membros para que todos em conjunto possam verificar e articular a evolução do trabalho na sua área específica.

A idéia do círculo de gestão autônoma engloba toda a rotina de trabalho, partindo do 5S para a manutenção autônoma, englobando toda parte de custos para melhor gerenciamento do trabalho. Para um dos entrevistados, a célula de gestão *“é um grupo de pessoas que trabalha junta em busca de um objetivo comum”* (E 17 – Operador – Adega de Pressão).

O trabalho no círculo de gestão autônoma *“já é programado para você trabalhar em equipe. Eles já amarram os integrantes do grupo um ao outro, seguindo metas de forma que um dependa do outro para bater a sua. Eu acho que a função do CGA é essa, é você conseguir bater as tuas metas usando o trabalho do grupo todo”* (E 15 – Operador – Adega de Pressão). Na fala do entrevistado, observa-se o sentido de associação ou agrupamento em que a preocupação dos indivíduos recai sobre os riscos compartilhados, a ênfase nas habilidades complementares e a cooperação entre os indivíduos para alcançar resultados, mesmo que esses aspectos sejam colocados de forma externa ao grupo (Mucchielli, 1980; Moscovici, 1996).

A definição de objetivos parte do desdobramento das diretrizes da empresa, que posteriormente são desdobradas para as células. Os membros ficam sabendo quais as metas o CGA tem que buscar. Desta forma, são realizadas reuniões, pelo menos uma vez por mês para discussão e distribuição dessas metas, de modo que cada membro assuma a responsabilidade por alguma das metas determinadas pelo corporativo. Para divisão do trabalho é elaborado um plano de trabalho *“em que a própria equipe decide a divisão das tarefas. O gestor ou o supervisor só entram no ar quando surge alguma necessidade maior”* (E 41- técnico – Laboratório). Aqui observa-se o alinhamento com a Abordagem Sócio-Técnica.

Para definição dos principais objetivos do grupo, os membros utilizam-se de muitas discussões, conversa e procuram fazer as coisas num espírito de grupo. Como relata um entrevistado, *“a gente tenta conversar nas reuniões e ‘lavar a roupa suja’ aqui mesmo, tenta se ajudar mesmo que tenham fases difíceis, bem difíceis”* (E 15 – Operador – Adega de Pressão). Como mencionado, a divisão do trabalho nas células é feita com base no desdobramento das diretrizes. A partir daí os próprios membros tentam separar as responsabilidades ‘bem naquele jeitinho brasileiro’, através do diálogo informal entre os membros do grupo e de acordo com a competência técnica e afinidade de cada pessoa.

Para correção dos desvios no sentido de alcançar as metas estabelecidas, de um modo geral, são elaborados planos de ação. O responsável pela meta vai buscar montar o plano para encontrar o que aconteceu e o que levou aquele resultado. Caso o responsável pela meta não

consiga resolver o problema, busca-se ajuda com uma pessoa mais experiente da área ou então uma pessoa que esteja mais envolvida no projeto. Desta forma, procura-se avaliar o que influenciou naquele item especificamente e todos ajudam a resolver o problema. Assim, quando alguém está tendo algum tipo de dificuldade o supervisor procura reunir as pessoas envolvidas e todo mundo procurar ajudar.

Neste momento, é importante destacar alguns aspectos no que se refere à cooperação, solidariedade e apoio mútuo entre colegas. A integração acontece não só dentro da área, pois percebeu-se claramente que se uma pessoa precisa da outra, as pessoas estão dispostas a cooperar. Para isso, a empresa também desenvolveu sistemas de comunicação via e-mail para que integrar as pessoas e facilitar a troca de informações. Como relata um entrevistado, *“qualquer dificuldade a gente pode ligar para alguém e ninguém vai deixar de te passar uma informação ou vai deixar de te ajudar porque é um item para ganhar o prêmio de excelência”* (E 31 – técnico – Laboratório).

Por ser considerada uma das filiais de maior destaque no contexto da Ambev como um todo, a Filial/S.C recebe constantes visitas, e neste sentido as pessoas estão totalmente disponíveis para trocar informações, pois o objetivo é que todas as unidades consigam atingir seus resultados para o bem geral da companhia.

No que se refere ao CGA especificamente, percebe-se que dentro da célula as pessoas tem consciência que o importante é que o grupo como um todo consiga atingir os seus resultados. Para isso, na avaliação de desempenho, cada um sabe quais são as suas metas individuais, só que de certa forma essas metas individuais só serão atingidas se todos os membros do grupo estiverem dispostos a colaborar com as outras pessoas.

Para que exista essa cooperação e solidariedade entre os membros, a função do líder é muito importante. Na concepção da empresa, as pessoas podem nascer com o dom da liderança, mas também é possível desenvolver o espírito de liderança nas pessoas. Desta forma, procura-se dar oportunidade para que todas as pessoas exerçam a função de líder.

No início, foi acordado por todo mundo que as pessoas que tinham mais experiência e estavam desde a implantação da fábrica assumissem a liderança. Nos grupos, isso aconteceu naturalmente. Entretanto, à medida que o sistema de gestão foi evoluindo e tornou-se mais consolidado, a empresa lançou o desafio que todas as pessoas dentro da célula tivessem a oportunidade de exercer a função de líder. Como relata um entrevistado, *“primeiro a gente está dando preferência para que todas as pessoas passem por exercer essa função de líder. (...) É claro que a equipe tem só a ganhar porque todas as pessoas vão ter a visão de liderança”* (E 31 – técnico – Laboratório).

Isso é possível na Ambev, pois o sistema de gerenciamento está colocado de tal forma que são poucas as tomadas de decisão que dependem do supervisor ou dos níveis mais altos da hierarquia. Desta forma, as pessoas estão conscientes até que ponto tem autonomia para tomar decisões. No caso de haver alguma divergência, as pessoas tem liberdade para mostrar as evidências e colocar à prova novas idéias. Isso até a nível de gerência, pois *“se tem uma reunião e a gente não concorda com alguma coisa é só expor os motivos. É dado para gente todas as possibilidades para esgotar as nossas argumentações para provar que está correto”* (E 31 – técnico – Laboratório). Contudo, para determinados participantes o processo de aprovação de um projeto é bastante difícil, principalmente *“quando a gente precisa de dinheiro. Não quer dizer que não vai sair, (...) mas o teu projeto tem que estar muito bem embasado para conseguir que eles te liberem a grana”* (E 17 – Operador – Adega de Pressão).

Para a solução de problemas, uma das formas é a utilização dos veículos de comunicação. Além disso, existem as ferramentas que são essenciais para a solução de problemas, tais como o PDCA ou MASP. Como relata um entrevistado, *“nós utilizamos muito a comunicação. Então surge um problema, dependendo do problema nós temos uma maneira para solucionar, seja através do nosso Sistema de ISO 9000 ou Controle de Qualidade, abrindo um relatório de não conformidade ou fazendo Planos de Ação”* (E 19 – Supervisor – Cerveja).

Um outra forma para solução de problemas é a realização de reuniões mensais onde são feitas plenárias para a discussão dos principais problemas. Nessas plenárias podem ser realizadas sessões de *brainstorming* para que sejam obtidas diferentes opiniões em torno de problemas específicos. Na resolução de problemas todo o grupo participa e, a partir da opinião das pessoas, utiliza-se o bom senso e as ferramentas da qualidade. Desta forma, percebe-se que as principais estratégias para a solução de problemas são os planos de ação, definindo responsáveis com datas e prazos, e o tratamento com as ferramentas do sistema da qualidade e ISO 9000, conforme proposto no modelo de gestão da qualidade (Campos, 1992).

Com relação ao sistema de remuneração e premiação, as avaliações individuais e das células servem de base para a remuneração e carreira dentro da empresa. *“O resultado do CGA está estritamente relacionado ao crescimento profissional e salarial do empregado. Com o reconhecimento, o empregado sabe que está fazendo algo para garantir a sua continuidade dentro da empresa e o seu crescimento em busca de novas oportunidades”* (E 41 – técnico – GQT). Desta forma, percebe-se que um dos pré-requisitos para o crescimento salarial do empregado é a célula ter um bom desempenho.

A empresa tem um piso salarial, calculado levando-se em consideração tanto a região quanto o cargo. Além disso, a empresa tem o décimo terceiro e décimo quarto salário. O décimo quarto é um salário a mais, como o décimo terceiro, que vem através de um programa específico de bonificação da Ambev. O pagamento do décimo quarto é antecipado para novembro, o décimo terceiro em dezembro e o PEF em março. O PEF é um sistema especial de premiação, entretanto, o PEF é somente para as unidades vencedoras.

O PEF é um 'ranking' entre unidades realizado uma vez no ano, em que os funcionários ganham uma premiação baseada no mérito. Desta forma, o corporativo estimula a concorrência entre todas as filiais. Como relata um entrevistado, *"é um ano todo que nós trabalhamos em função disso. É um repasse em valores de nível salarial para quem fica em primeiro, segundo ou terceiro lugar"* (E 38 – Analista – GQT).

A recompensa por resultados é muito marcante na Ambev, pois os funcionários recebem uma gratificação conforme o andamento das metas no CGA. Neste sentido, um entrevistado entende que o sistema é um pouco confuso, pois *"é importante que se trabalhe em grupo, só que existem metas individuais. Um princípio faz com que você trabalhe em grupo e um outro princípio faz com que você bata primeiro a tua meta para depois ajudar as outras pessoas"* (E 40 – técnico – GQT). Para que o grupo consiga colocar os dois princípios juntos, com certeza é necessário existir muita sinergia entre os membros.

Com os CGA's da unidade também é elaborado um 'ranking', conforme anexos 08 e 09. Através desse ranking são feitas as avaliações do CGA em relação a todas as atividades desenvolvidas e que devem estar sendo monitoradas para avaliação. Com isso, caso um grupo não faça um trabalho com qualidade a fábrica toda começa a perder pontos. No ranking, o CGA é avaliado e atribui-se um status. De tantos em tantos pontos o CGA vai subindo de status. O primeiro é vermelho, o segundo é amarelo e o terceiro é o verde. Cada CGA precisa ter no mínimo 03 (três) avaliações verdes para que uma pessoa possa estar sujeita a receber aumento de salário. Desta forma, apesar de não haverem punições formais, para os funcionários, *"no caso do CGA, punição é você ficar amarelo ou vermelho. Deixou de ficar verde para gente é uma punição, pois tem alguma coisa errada acontecendo no grupo"* (E 40 – técnico – GQT).

Um círculo de gestão autônoma é avaliado três (03) vezes ano. Essa avaliação é realizada por uma equipe de diagnóstico (auditores internos) que emite um relatório elaborado a partir de um guia orientativo que leva em consideração a produtividade do círculo. Os principais itens avaliados são os resultados de desempenho do círculo em relação as diretrizes da companhia. Os resultados são checados através da realização de uma reunião mensal dos

CGA's com a gerência, em que é feita uma análise dos resultados das avaliações, a verificação dos pontos problemáticos e a apresentação das melhores práticas.

Com base nessa avaliação é feito o reconhecimento trimestral dos melhores desempenhos. A célula que obtiver o melhor desempenho da unidade é premiada com uma visita a outra fábrica que possui o sistema de manutenção autônoma. Além disso, é realizada uma confraternização anual, em que são distribuídos troféus, medalhas e diplomas. Respalado em Ruas e Antunes (1997), considera-se que os programas de benefícios e reconhecimento extra-salariais oferecem, formas complementares de remuneração e, mesmo que algumas vezes possam ser confundidos com práticas paternalistas, essas iniciativas constituem um fator de envolvimento dos empregados. Os autores destacam ainda que os sistemas de reconhecimento e incentivo colocam-se no contexto daquele 'algo mais' sob a forma de gratificação material ou moral.

Finalizada a descrição da caracterização, configuração e organização do trabalho nos CGA's, parte-se agora para a análise dos CCQ's.

4.8 Os círculos de controle da qualidade

Em decorrência do levantamento sobre grupos de trabalho realizado na Ambev-Filial/S.C., observou-se além dos CGA's, a utilização de um outro tipo de grupo advindo do modelo da qualidade: os denominados Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). O processo de implantação do Programa de CCQ iniciou em 1997 na companhia, através de unidades piloto (Filiais Santa Catarina e Agudos SP). Em setembro de 1997, após a realização de alguns treinamentos com o apoio da Fundação Cristiano Ottoni, foi implantado o programa CCQ na Filial/S.C. e, no dia 29 de novembro de 1997, foi formado o 1º Círculo de CCQ na Filial/S.C.

Um Círculo de Controle da Qualidade é um grupo formado por voluntários, com um pequeno número de pessoas, que busca desenvolver trabalhos de melhoria dentro e fora do âmbito da Filial/S.C. É importante destacar que o número de membros não é limitado, entretanto como relata um entrevistado *"acredita-se que oito (08) pessoas é um número em que se consegue desenvolver trabalhos de qualidade. Mais que isso o grupo acaba gerando muita conversa paralela e acaba desvirtuando"* (E 10 – Analista - GQT).

Uma das vantagens do CCQ é que as vezes surge uma idéia para um indivíduo, mas é uma idéia que a pessoa não consegue desenvolver sozinha. Desta forma, com o trabalho em

grupo, na maioria das vezes, aquela idéia gera outras idéias que o próprio grupo consegue desenvolver ou até mesmo dá para outro grupo trabalhar.

Para formação de um grupo de CCQ, o primeiro aspecto é a afinidade das pessoas em torno de um objetivo comum. A partir do objetivo, busca-se montar um CCQ. O objetivo do CCQ na companhia é desenvolver trabalhos de melhoria. Como enfatiza um entrevistado, “*o CCQ vai trabalhar mais focado em melhorias, pode ser uma melhoria em qualquer uma das áreas, mas trabalha especificamente melhorias*” (E 24 – técnico – Filtração). Essas melhorias podem ser direcionadas para várias áreas, mas basicamente em cima dos pilares da qualidade, tais como: custo, atendimento, moral, segurança, qualidade e comunidade. De acordo com Valiati (2000, p. 92), “o principal objetivo do CCQ é aumentar o nível de motivação através da maior participação dos empregados na melhoria do seu ambiente de trabalho”.

Como consequência desse “*maior envolvimento dos operadores, tem-se o aumento de produtividade, melhoria da qualidade, redução de custos, um ambiente de trabalho mais seguro e mais agradável*” (E 10 – Analista – GQT). Além disso, a própria característica multifuncional do CCQ, visto que pessoas de diferentes áreas podem formar voluntariamente um grupo, faz com que aumente a integração e a sinergia entre as diferentes áreas de atuação dentro da unidade. Para um dos entrevistados, o CCQ, “*é uma melhoria incrível, o pessoal desenvolve muita criatividade e incentiva a busca de alternativas para o bem-estar dos funcionários*” (E 27 – supervisor – Estoque).

Na visão da empresa o Programa de CCQ é benéfico porque traz sinergia, cooperação e diversidade, melhorando a intercomunicação com a fábrica, a objetividade da equipe, a responsabilidade dos integrantes e a habilidade para resolver problemas fora da rotina. Como relata um entrevistado, “*o CCQ é a forma mais democrática que tem para solução de problemas, pois todas as idéias são consideradas (...) mesmo que sejam absurdas à primeira vista*” (E 62 – Estoque – Curitiba).

Os grupos de CCQ não estão diretamente voltados à busca pelo PEF. Entretanto, como destaca o Gerente da Filial/S.C., “*quando a gente forma um grupo de CCQ ele não tem a intenção de que a unidade esteja batendo o PEF, mas com certeza ele vai estar contribuindo em muito para que a gente consiga atingir o PEF*”. O PEF é uma espécie de gincana corporativa, em que todas as unidades tem que atingir algumas metas para acumular pontos nas avaliações e concorrer a prêmios e bonificações no final do ano.

Neste sentido, os grupos de CCQ são formados por voluntários, em que existe espaço para a geração de idéias e a oportunidade dos funcionários desenvolverem melhorias em todos os setores da fábrica. Com isso, pretende-se melhorar o desempenho e a performance da

unidade. Explicitamente, o CCQ não foi montado com o objetivo de alcançar o PEF, mas com certeza contribui muito para que a unidade seja reconhecida como 'top' na companhia.

No que se refere a estrutura dos CCQ's, em primeiro lugar, é preciso formalizar o nascimento do grupo. Para isso, é necessário procurar o administrador dos grupos de CCQ para comunicar a formação do novo grupo. A partir disso, é realizada uma reunião, como relata o responsável pelo acompanhamento dos CCQ's na unidade: *"eu vou na reunião, participo da reunião, formalizo o grupo em si e lanço o grupo no sistema. Com isso, eu já treino o secretário para lançar as informações do grupo no sistema"* (E 10 – Analista - GQT). Cabe registrar que a rotatividade de funções no CCQ é completamente livre, entretanto, um grupo de CCQ funciona basicamente com a seguinte estrutura: um facilitador, um líder, um secretário e os membros do grupo.

Após formalizar o nascimento do grupo, parte-se para escolha de um facilitador, que é geralmente uma pessoa com perfil pró-ativo. O facilitador é a pessoa que tem a função de viabilizar os projetos que o grupo está elaborando, ou seja, tem a função de buscar recursos para a realização dos projetos do grupo. Além disso, pelo próprio perfil do pró-ativo, o facilitador também tem a função de estar sempre motivando o grupo no andamento dos projetos. O facilitador pode ser o supervisor ou um operador mais experiente, que tem capacidade de liderar o grupo. É a pessoa que tem a responsabilidade de facilitar as coisas para o grupo, porque está mais diretamente relacionada à gerência. O facilitador, geralmente atua como supervisor de alguma célula, e com isso, tem recursos para viabilizar os projetos do CCQ.

A partir disso, os próprios membros do grupo escolhem democraticamente um líder. Como um entrevistado declara, *"para escolher a liderança no CCQ, o próprio grupo escolhe a pessoa que se julga amigo o suficiente das pessoas que trabalham. (...) Então no CCQ é indicação do próprio pessoal do grupo"* (E 40 – Técnico – GQT). O líder tem o papel de comandar a equipe. Como relata um entrevistado, *"é a pessoa que vai estar sempre fazendo o grupo se reunir, busca dividir os trabalhos, quer dizer é o chefe da equipe. Ele tem esse papel"* (E 10 – Analista - GQT).

Na estrutura do CCQ também existe a figura do secretário, que é a pessoa que vai estar secretariando a reunião, ou seja, tem a função de providenciar sala, elaborar o cronograma e a ata da reunião. *"É o cara que vai estar botando tudo no papel, inclusive atualizando o sistema, mantendo a ata, a certidão de nascimento, controle da área e atualizando o andamento de projetos"* (E10 – Analista - GQT). O secretário é uma pessoa com senso de organização, pois tem a responsabilidade de ajudar a orientar os trabalhos do grupo, receber e

cadastrar as idéias. Para finalizar, tem-se os demais membros, todos com a finalidade de participar do grupo, trazer idéias e tomar parte das ações para a realização das tarefas.

Como um dos principais objetivos do CCQ é encontrar melhorias, foi criada uma forma para avaliação das idéias e projetos que merecem prioridade. O R.A.B (Matriz de Priorização de Consenso) é uma das formas de avaliação das idéias dos funcionários que leva em consideração a rapidez, a autonomia e o benefício de determinado projeto nas atividades da empresa. Nas reuniões, cada membro do grupo expõe suas idéias e depois essas idéias são avaliadas pelo RAB, que é um filtro para as idéias e escolha dos projetos mais viáveis. Desta maneira, os projetos são analisados de acordo com sua rapidez, autonomia e benefício, conforme apresentado na tabela 04. O benefício pode ser para a unidade, organização ou comunidade.

Quadro 04 - Matriz de Priorização de Consenso

Tempo	Rapidez	Nível Hierárquico	Autonomia	Grau	Benefício
Até 15 dias	5	Operação	5	Alto	5
De 15 a 30 dias	3	Supervisão	3	Médio	3
Acima de 30 dias	1	Gerência	1	Pequeno	1

Fonte: Dados primários, 2001.

Os principais instrumentos utilizados para o acompanhamento das atividades dos Círculos de Controle da Qualidade na Filial/S.C são apresentados no quadro 05.

Quadro 05 – Instrumentos de Controle dos Círculos de Controle da Qualidade

Instrumento	Funções
ATA	1) registrar as atividades do grupo, montando o seu histórico 2) registrar as atividades e as responsabilidades dos componentes do grupo com os projetos em desenvolvimento
Certidão de Nascimento	1) registrar o grupo no sistema para facilitar o acompanhamento das atividades 2) registrar os integrantes da unidade como circulista e refletir o índice de adesão da Filial
Controle de Projetos	1) registrar o andamento das atividades do Círculo e é de suma importância para a Unidade, como histórico da companhia 2) acompanhar o retorno financeiro dos projetos (caso tenha), para justificar a diretoria as vantagens de manter o programa
Ver e Agir	1) causa conhecida 2) ação corretiva fácil de implementar 3) autonomia para realização do projeto (na operação e supervisão) 3) planilha de aprovação do projeto pelo facilitador
R.A.B Matriz de Priorização de Consenso	1) analisar a rapidez do projeto 2) analisar a autonomia do projeto 3) analisar o benefício do projeto

Fonte: (Ambev, 2001).

Na Ambev Filial/S.C existem vários itens que são verificados mensalmente para garantir o desempenho do programa CCQ, como apresentado no quadro 06. O primeiro item é

o efetivo total⁵⁰. Ele reflete o efetivo próprio da fábrica, sem contar parceiros. Essa informação é obtida junto a área de Gente e Qualidade e é transferida direto para uma planilha de controle.

O segundo item é o índice de treinamento⁵¹, ou seja, o número de empregados treinados no Programa CCQ sobre o número de efetivos total da fábrica e o percentual vezes 100. Como destaca um entrevistado, *“o índice de treinamento era de 85% no ano 2000 e fechei o ano com média de 89%. Eu tenho uma meta de 90% de pessoas treinadas no programa ao ano. Eu tenho que atingir até dezembro, mas hoje (maio) eu já estou atingindo, pois eu já tenho 90% das pessoas treinadas. Hoje 92%. Demonstro isso através do controle de treinamento ou registro de treinamento”* (E 10 – Analista - GQT). Contudo, alcançar a meta de 100% não é sempre possível, porque a rotatividade de funcionários é alta na unidade principalmente pelo grande número de transferências de funcionários para outras unidades da companhia.

O terceiro item é o índice de adesão⁵², ou seja, o número de voluntários no programa sobre o efetivo total da fábrica. Neste sentido, um entrevistado destaca que tem *“uma meta de 70%. Fechei o ano de 2000 com uma média anual de 67%. Então, a meta para mim em 2001 é de 70%, um número tranquilo para ser atingido”* (E 10 – Analista - GQT).

Com relação ao índice de adesão, um entrevistado destaca que *“a gente agora está preparando melhor as pessoas, porque percebeu que as pessoas estavam um pouco jogadas na área e estavam sentindo dificuldades em como fazer as coisas”* (E 10 – Analista - GQT). Por este motivo, iniciou-se pelo treinamento dos facilitadores para deixá-los aptos para tocar os grupos através da utilização das ferramentas da qualidade.

Terminada essa primeira etapa de treinamento, partiu-se para a preparação dos líderes, responsáveis pelo comando das equipes. Por último, foram realizados treinamentos para preparar os secretários. Desta forma, o treinamento foi sendo realizado gradativamente, em virtude da quantidade de grupos de CCQ⁵³ existentes na Filial/S.C. A unidade tem em torno de vinte (20) grupos de CCQ, e desta maneira *“tem condições de fazer um treinamento para vinte e cinco (25) pessoas, que é um treinamento acessível. Então a gente preparou vinte e cinco (25) facilitadores agora, depois vinte e cinco (25) líderes, depois vinte e cinco (25) secretários”* (E 10 – Analista - GQT).

⁵⁰ Efetivo Total - compreende a MOD e MOI própria, conforme a folha de pagamento, não considerada efetivo inativo.

⁵¹ Índice de treinamento - número de empregados treinados / efetivo total = meta 90%.

⁵² Índice de adesão – número de empregados que participam do programa / efetivo total = meta 70%.

⁵³ Grupos de CCQ – número de grupos de CCQ da Unidade que estão em atividade = meta 20 grupos.

Quadro 06 - Itens de Verificação dos Grupos de CCQ na Filial/SC

Itens de Verificação	Fórmula de Cálculo	Indicador
Índice de Empregados Treinados	$(N^{\circ} \text{ Empregados Treinados} \times 100) / (\text{Efetivo Próprio})$	%
Índice de Adesão	$(N^{\circ} \text{ Voluntários} \times 100) / (\text{Efetivo Próprio Total})$	%
Índice de Adesão	$(N^{\circ} \text{ Voluntários} \times 100) / (\text{Efetivo Próprio Operação})$	%
Grupos de CCQ	$N^{\circ} \text{ Grupos Formados}$	Unidade
Projetos Propostos (Ver E Agir)	$N^{\circ} \text{ de Ver e Agir Sugeridos}$	Unidade
Projetos Propostos (PDCA)	$N^{\circ} \text{ de PDCAs Sugeridos (Aprovados)}$	Unidade
Índice de Implantação Projetos	$(N^{\circ} \text{ Projetos Implantados} \times 100) / (N^{\circ} \text{ Projetos Propostos})$	%
Retorno Financeiro	$(\text{Resultado Financeiro}) / (\text{Investimento Realizado})$	Unidade
Efetivo Total Fábrica	$(\text{Gerência} + \text{Supervisão} + \text{Staff} + \text{Operação})$	Número
Efetivo Operação	$(\text{Operação Pack / Cerveja} + \text{Analistas Adm.})$	Número

Fonte: (Ambev, 2001).

Um dos fatores mais importantes do programa CCQ é que as pessoas começam a visualizar a importância dos círculos da qualidade, no sentido de trazer melhorias para a fábrica. Além disso, ajuda bastante na questão social e constitui-se num excelente espaço para as pessoas expressarem sua criatividade. Como destaca um entrevistado, *“o funcionário começa a ficar mais mobilizado para trabalhar”* (E 27 – Operador – Estoque). Os grupos de CCQ são um excelente espaço para gerar novas idéias. Como um entrevistado destaca, nas *“reuniões do CCQ é só falar com o pessoal de Gente e Qualidade que eles abrem espaço para você apresentar novas idéias. Então se você quiser se destacar tem espaço”* (E 23 – Operador – Estoque).

Entretanto, o programa passa por algumas dificuldades. Um dos aspectos identificados ao longo da pesquisa, refere-se ao enfraquecimento e o baixo nível de motivação dos funcionários em relação ao programa. Os entrevistados apontaram que os CCQ's ficam para segundo plano porque os resultados da unidade são cobrados em cima dos CGA's. *“Você vai dar prioridade para o CGA e na hora que sobrar tempo você vai fazer o trabalho do CCQ”* (E 17 – Operador – Adega de Pressão). Além disso, outro entrevistado observa que também é *“um pouco de falta de vontade, porque o CCQ não é obrigado a participar”* (E 49 – Operador – Adega de Pressão).

No entanto, um entrevistado acredita que *“o programa não está enfraquecido. A gente acaba dando prioridade para as coisas do dia a dia, e como o CCQ é voluntário, o pessoal acaba tendo que priorizar as suas metas”* (E 27 – Supervisor – Estoque). Um outro relato parece indicar na mesma direção, quando aponta que as pessoas *“no CGA já tem muitas atribuições e isso pode inibir essa pessoa a ter interesse de participar de um grupo de CCQ”* (E 40 – técnico – GQT). Outro entrevistado também aponta que *“o CCQ é querer abraçar o*

mundo com as pernas. É você querer fazer muita coisa e não conseguir se dedicar o suficiente para todas” (E 15 – Operador – Adega de Pressão).

Por outro lado, existem funcionários que acreditam que o CCQ é uma idéia legal, contudo a sobrecarga de trabalho faz com que as pessoas não se motivem em participar dos grupos de CCQ. A pressão por resultados e o ritmo excessivo de trabalho faz com que as pessoas dêem prioridade para suas atividades no CGA, pois para as reuniões do CCQ as pessoas tem que providenciar seu próprio transporte para fábrica nos horários de folga. Um entrevistado justifica, *“eu nunca me interessei justamente porque tem que vir nos dias de folga”* (E 22 – Operador – Adega de Pressão). Além disso, são metas a mais que as pessoas tem que assumir e cumprir. Por isso, um entrevistado declara que *“o pessoal está de um modo geral desmotivado neste sentido”* (E 22 – Operador – Adega de Pressão).

Constatou-se ao longo da pesquisa que o programa CCQ, denominado ‘Fazendo Acontecer’, está um pouco prejudicado na unidade. Isso porque o trabalho do CCQ e do CGA estão se confundindo em muitas áreas. O CCQ confundiu a questão de busca de melhorias e resultados (metas) a partir do momento em que a empresa delimitou o trabalho do CCQ mais para idéias que melhoram a qualidade de vida, o ambiente de trabalho, mas também deixando que os grupos de CCQ se preocupassem em encontrar melhorias para o processo. Num dos depoimentos, um entrevistado explica que este fato ocorreu porque

“priorizou-se muito mais o negócio das células, porque nas células tudo o que você faz está agradando a quem te paga. Muitas vezes você faz um bom projeto de CCQ, mas que vai estar agradando os próprios membros do grupo. A gente costuma dizer: ‘agrega mais ao negócio’. A ambição de cada pessoa é muito mais voltada para a própria célula de gestão autônoma. Então o CCQ está muito prejudicado em função disso, pois falta o devido suporte na unidade. O suporte que eu falo é ter pessoas preocupadas somente em diminuir os problemas do CCQ. Não se conta mais pelo dinheiro que já é um problema muito batido. Se fosse fácil e tivesse dinheiro para investir em todas as melhorias bastava somente as células e não precisava de CCQ. As pessoas tem que ser criativas nas soluções dos problemas, senão o CCQ não tinha porque existir. Então está faltando pessoas focadas em instruir que a criatividade deve prevalecer no CCQ para compensar essa falta de suporte até mesmo financeiro” (E 41 – técnico – GQT).

Por outro lado, percebeu-se que algumas pessoas justificam o enfraquecimento do programa pelo baixo comprometimento dos mais novos, pois *“o pessoal mais novo está demorando para pegar a idéia. (...) De repente a saída para quem coordena o programa seria procurar o pessoal mais novo para que eles se sensibilizem um pouco mais”* (E 27 – Operador – Estoque).

Como enfatiza um entrevistado, *“no ano passado a gente teve uma baixa, uma diminuição na quantidade de pessoas agindo no CCQ. Esse ano isso está alavancando, principalmente na nossa área”* (E 24 – técnico – Filtração). Por outro lado, alguns grupos

buscam encontrar o seu diferencial não se envolvendo com o programa CCQ, porque *“a gente tem mais tempo para se dedicar ao CGA. A gente abraçou uma causa só, porque se você quiser se subdividir não consegue dar atenção para todas as coisas. Esse é o diferencial do nosso CGA”* (E 15 – Operador – Adega de Pressão).

Para enfrentar essa dificuldade, a empresa vem buscando a retomada do programa introduzindo algumas mudanças nas características dos grupos. A ênfase dessas mudanças é que os grupos eram formados por componentes de diferentes áreas, ou seja, enfatizava-se a diversidade de habilidades e competências entre os membros. Na visão de um entrevistado, *“isso é uma das coisas que estava dificultando, porque você tendo um CCQ só da sua área facilita para reunião, pois a reunião do CGA já pode ser usada para o CCQ”* (E 24 – técnico – Filtração). Todavia, encontrou-se participantes que acreditam que *“a grande vantagem que o pessoal via quando começou o CCQ era que podia ser multifuncional”* (E 17 – Operador – Adega de Pressão).

Por outro lado, um dos aspectos positivos do processo de unificação dos grupos é que facilita o trabalho dos membros e conseqüentemente aumenta a motivação das pessoas em participar. Como relata o entrevistado, *“com isso a gente está conseguindo uma melhora”* (E 24 – técnico – Filtração). Um dos entrevistados relata que *“hoje eu fiquei sabendo, conversando com o pessoal do corporativo, que no Japão o programa de células e os círculos de controle da qualidade são uma coisa só. Nós já estamos tentando fazer essa fusão aqui”* (E 07 – Analista – GQT). Contudo, considera-se importante registrar que esses grupos não são a mesma coisa, visto que o CCQ e os Grupos de Melhoria são informais e o CGA pertence a estrutura formal da organização.

Entretanto, na Ambev, a questão do CCQ ser incorporado pelo CGA partiu da própria operação. Como relata um entrevistado *“a gente fez um acordo que o grupo de CCQ estaria junto com o CGA. Então foi um acordo, não foi a Gerência que disse que agora seria assim, foi a operação que decidiu fazer isso para facilitar. Foi uma proposta nossa”* (E 24 – técnico – Filtração). Desta forma, os funcionários acreditam que o programa não deixa de ser voluntário caso seja incorporado pelo CGA, porque foi a operação que decidiu fazer dessa forma. *“Dentro de um grupo de CCQ o cara é livre para dar sugestões, então não fugiu a liberdade, mas só veio a facilitar o nosso trabalho”* (E 24 – técnico – Filtração).

O processo de vinculação dos CCQ's aos CGA's ainda está numa fase piloto. Neste sentido, existem fatores positivos e negativos nesse processo. Um dos fatores positivos é o fato de facilitar a reunião do grupo, pois as pessoas fazem parte da mesma célula e mensalmente fazem somente uma reunião para ambos os grupos. Então o grupo faz a reunião

da célula e depois faz a reunião do CCQ. Isso facilita bastante, pois as pessoas fazem parte de uma mesma área de trabalho. Um dos grandes problemas do programa CCQ está no fato dos grupos envolverem pessoas de diversas áreas e muitas vezes após a constituição do grupo acontecem mudanças de turno e altera toda a estrutura fazendo com que o grupo não consiga mais se reunir.

O lado negativo é que as vezes as pessoas da célula ficam coagidas a participar do grupo de CCQ por fazerem parte do CGA da área. Com isso, o programa acaba perdendo um pouco a questão da voluntariedade. Como um entrevistado declara, *“eles optaram por esse processo e a gente está deixando que a coisa role para ver qual o desenvolvimento vai tomar. Depois disso, a idéia é ir fazer uma entrevista com as pessoas e tentar medir o grau de satisfação da operação”* (E 10 – Analista – GQT). Um outro fator negativo da junção do CGA e CCQ é que às vezes as pessoas têm um nível de relacionamento muito próximo com os colegas de célula, e o momento do CCQ é a hora da pessoa espontaneamente procurar uma outra equipe para trabalhar, principalmente em busca de novos conhecimentos e aprendizado. Como enfatiza o entrevistado, *“isso nós vamos estar medindo. Se de repente mostrar que umas áreas trabalham muito bem e outras áreas quiserem continuar da forma que é, nós não vamos engessar a coisa porque essa não é a nossa idéia”* (E 10 – Analista – GQT).

Como mencionado, a experiência de unificar os dois programas já vem acontecendo de forma piloto em algumas áreas da unidade. Neste sentido, um dos entrevistados entende que *“é o caminho. Eu acho que dentro do teu grupo é um objetivo comum em termos de criatividade, idéia, melhoria ou meta. Quando o objetivo é comum eu só tenho o trabalho de direcionar o que for melhoria para o CCQ”* (E 09 – Analista – GQT). Desta forma, percebe-se que muitos acreditam que a saída para a confusão entre os programas *“é a gente unificar e trabalhar num sistema, seja de CGA ou CCQ, buscando melhoria e metas”* (E 09 – Analista – GQT).

Na área de cerveja, dentro da célula tem um grupo de CCQ, pois quando o CCQ teve problema de queda no desempenho, verificou-se que era preciso estipular metas também para o programa de CCQ. Como destaca um entrevistado,

“infelizmente não deveria ser assim, mas eu tenho mais idéia no CGA do que no CCQ. Eu tenho mais idéia no CGA porque eu tenho meta. Então eu sou ‘forçado a pensar’. No CCQ eu não tenho tanta idéia porque não é medido, o meu trabalho não é medido por participar de um grupo de CCQ, eu não tenho obrigação de participar do grupo de CCQ, eu deixo para fazer o CCQ quando eu tenho tempo. E muitas vezes eu não tenho tempo. Por isso o número de idéias é menor” (E 09 – Analista – GQT).

Por outro lado, se a participação no programa é espontânea e voluntária, como podem ser estipuladas metas? A justificativa é que se não tiverem metas para cumprir, as pessoas não se estimulam a participar do programa, pois nos círculos de gestão autônoma as pessoas estão sobrecarregadas de metas para bater. Assim, percebe-se uma clara necessidade de motivação extrínseca. Contudo, de acordo com Amabile (1990), em primeiro lugar é preciso que haja uma certa motivação intrínseca das pessoas para que seja desenvolvida a criatividade individual e organizacional. Em virtude da forte ênfase na motivação extrínseca, característica própria de seres econômicos, os funcionários preferem focar numa atividade que é obrigatória e pode trazer benefícios financeiros do que num programa que é voluntário e busca produzir melhorias. Por isso, o programa de CCQ acaba perdendo espaço para o CGA.

Isso acontece porque esse é o estilo da companhia trabalhar, pois como um entrevistado destaca, *“se tu pegar empresas como a WEG e EMBRACO, o CCQ deu certo e dá milhões de idéias. O que é legal e a gente tenta forçar é que o CGA se preocupe com a máquina, (...) porque o CCQ é um espaço para melhorar o ambiente de trabalho”* (E 07 – Analista – GQT).

Isso confirma os propósitos do CCQ na Ambev. Na empresa, a filosofia do programa CCQ é proporcionar espaço para as pessoas fazerem aquilo que gostam de fazer, pois esse tipo de trabalho agrega valor para a vida do funcionário e para o ambiente de trabalho. Entretanto, constatou-se que o programa de células está tomando espaço do programa CCQ. Por isso, é importante que a gerência e a coordenação dos programas procurem encontrar maneiras de motivar as pessoas a desenvolver um trabalho nos círculos de controle da qualidade, além de buscarem alcançar as metas e diretrizes nos CGA's. Na visão da companhia isso é importante porque os resultados dos grupos de melhorias são fabulosos, no sentido de trazer motivação para o pessoal, melhorias do ambiente de trabalho e consequentemente melhorias de resultado nas células.

Mais uma vez evidencia-se que os CCQ funcionam como apoio para melhorar as condições no ambiente de trabalho, mas de certa forma essas melhorias vão refletir no próprio desempenho dos CGA's. Com isso, o trabalho nos grupos de CCQ constituem-se numa forma de apoio ao trabalho do CGA, conforme apresentado em anexo (07). O trabalho no CCQ tem a característica de ser um pouco mais livre, apesar de serem as mesmas pessoas, pois quem trabalha no CCQ também está no CGA. Contudo, de certa forma o CCQ tem uma característica mais interdisciplinar, multisetorial e multifuncional.

Um dos entrevistados que participa do grupo mais antigo da unidade, destaca que o objetivo do CCQ não é estar somente voltado para a própria área de trabalho dos seus membros, mas sim para todos os processos da fábrica. Como o próprio entrevistado relata, *“a*

intenção do grupo de CCQ é justamente essa, pegar pessoas de áreas diferentes, pois (...) uma pessoa de fora vê aquilo que eu não estou vendo pela rotina de trabalho” (E 40 – técnico – GQT).

Além disso, o CCQ tem um aspecto motivacional e de relacionamento que ajuda bastante para o desenvolvimento de melhorias. Por outro lado, o CCQ sofre muitos altos e baixos, pois depende muito do humor e motivação do pessoal. Isso porque quando chega a época do final de ano, que tem as metas do PEF, o pessoal esquece o CCQ e vai focar o trabalho de célula. Então, as células, por serem cobradas metas e representarem o estilo da companhia de trabalhar, o CGA tende a ter muito mais resultado e a gerar muito mais idéias.

De um modo geral, percebeu-se que na opinião alguns entrevistados, no contexto da Brahma, o CGA é mais propício a geração de idéias, porque as pessoas se acostumaram a trabalhar numa companhia em que são cobradas por metas. Desta forma, as pessoas trabalham voltadas para fazer aquilo que é para bater meta.

Isso não significa que o programa do CGA é melhor do que o programa CCQ, até porque acredita-se que quando as pessoas fazem as coisas por espontaneidade a criatividade deveria fluir de uma forma muito melhor. Por isso, entende-se que os CCQ's tem ainda muito para melhorar no sentido de geração de idéias e expressão da criatividade das pessoas.

Com relação ao foco do trabalho, no CCQ o objetivo comum é trabalhar uma idéia. A idéia não necessariamente vai ser de alguém ou de uma determinada área, mas o objetivo do grupo é trabalhar uma idéia de melhoria que surge do próprio grupo. Neste sentido, observou-se algumas propostas interessantes. Como relata um entrevistado, um dos grupos optou por

“adotar a linha da Qualidade de Vida. Então tem vários aspectos que a gente aborda, como palestras de conscientização, melhorias, levantamento de problemas de conforto e instalações. Tem também a nossa proposta de integração com a comunidade, nossa preocupação é levar um pouco mais do nosso conhecimento para a população carente através de campanhas e projetos em escolas. Então essa é a nossa intenção, pois outros CCQ's fazem isso como atividades auxiliares mas não como objetivo” (E 41 – técnico – GQT).

Nos CCQ's, a divisão do trabalho é feita buscando sinergia entre os membros, pois a princípio não existe uma definição de tarefas específicas para cada participante. O objetivo do CCQ é traçado em conjunto, também com base em valores subjetivos e no que as pessoas acham que deve ser feito. Isso porque todos os membros trabalham juntos, pois ninguém tem uma atribuição definida quando ingressa no grupo. Em relação a definição de objetivos e divisão do trabalho, um entrevistado entende que *“a nível de CCQ é mais simples porque trabalha em cima de melhorias. Então o pessoal dá uma idéia, vê em que pode melhorar e*

como nós vamos fazer. Então faz um projeto, registra e implanta” (E 24 – técnico – Filtração).

Com relação ao CCQ, as pessoas estão livres para entrar em qualquer grupo, pois o programa é ‘voluntário’. Entretanto, um entrevistado revela que *“já houve bem mais pressão para gente aderir ao CCQ. A gente dizia nas entrelinhas que era voluntário, mas era obrigatório”* (E 15 – Operador – Adega de Pressão). Há confirmação desse fato, pois quando chega um novo funcionário na unidade, este já fica sabendo que as pessoas que participam ficam bem vistas pela gerência, pois *“não é obrigado a participar, porém se quiser conhecer como funciona a sistemática e aderir ao grupo, será um membro bem visto”* (E 41 – técnico – Laboratório). Em relação a fala do entrevistado, busca-se explicação a essa falsa voluntariedade nos processos denominados de ‘cooptação e convencimento’. A nova disposição do trabalhador em relação ao trabalho, provém principalmente de uma forma mais específica de conceber a organização da produção, na qual a única forma possível de realizá-la é através da exigência de motivação e participação voluntária do trabalhador (Ruas, Antunes e Roese, 1993).

Da mesma forma, caso uma pessoa não tenha mais o interesse de participar tem toda a liberdade para sair do grupo. Com isso, nem todas as pessoas são obrigadas a participar do CCQ, principalmente pelo programa ter essa característica aparentemente voluntária. A desvinculação de um membro num CCQ, geralmente parte da própria pessoa que não tem mais interesse em fazer parte do grupo. Entretanto, *“algumas pessoas são mais radicais e dizem que se não está participando é para tirar o nome. Outros mantêm o nome por aparências para não ter que ofender”* (E 15 – Operador – Adega de Pressão).

Para valorizar os projetos do CCQ, a empresa oferece premiações pelos trabalhos que os grupos desenvolvem. Se o trabalho é reconhecido como um dos melhores, pode estar concorrendo com outros grupos a ganhar uma viagem para conhecer outras fábricas ou ganhando algum dinheiro para fazer uma confraternização. Como destaca um entrevistado, o *“reconhecimento vem na medida que você passa a fazer parte de um programa de CCQ, que é a nível nacional, você tem a oportunidade de estar fazendo viagens e passar para outras unidades o teu conhecimento”* (E 31 – técnico – Laboratório). Por outro lado, na própria avaliação de desempenho os funcionários recebem pontuação pelos itens de criatividade no trabalho que contam bônus no sistema de meritocracia e para o crescimento salarial do funcionário. Entretanto, é possível perceber uma certa insatisfação dos funcionários quanto ao sistema de méritos na empresa, pois um entrevistado relatou que *“é um funcionário multi-*

funcional, que faz mil e uma coisas, mas o reconhecimento que eu acho que mereço eu não tenho” (E 22 – Operador – Adega de Pressão).

Terminada a descrição sobre os grupos, apresenta-se a seguir, um quadro comparativo com informações específicas sobre os CGA's e CCQ's na Ambev-Filial/S.C. Em síntese, a apresentação do quadro tem como objetivo principal destacar as diferenças entre esses grupos, bem como servirá para finalizar esta parte do estudo para que se possa partir para questão da avaliação da criatividade na empresa.

Quadro 07 – Comparação das características entre CCQ e CGA na Ambev - FSC

Tipo de Grupo	CCQ	CGA
Características		
Definição	É um pequeno grupo de pessoas de uma mesma função ou áreas afins que desenvolvem voluntariamente atividades contínuas de melhoria	Grupo de pessoas trabalhando em equipes autônomas para escolha do processo de trabalho, com objetivos comuns estabelecidos pelo corporativo, dentro de uma determinada área de atuação
Objetivo	Melhorar práticas organizacionais	Cumprir metas estabelecidas
Função	Identificar problemas ou oportunidades nas áreas de ação, e através de método próprio, propor, acompanhar e implementar soluções em sintonia com a estrutura gerencial	Consiste na ampliação do escopo da Manutenção Autônoma abrangendo áreas administrativas pelo monitoramento, condução e orientação das áreas
Escopo	Aberto	Relativamente fechado
Duração	Relativamente temporário	Permanente ou longa duração
Abrangência	Interno e externo	Interno
Autonomia	A tomada de decisão segue critérios definidos pelos próprios membros e associada aos objetivos previamente estabelecidos pelo grupo	A tomada de decisão segue critérios parcialmente definidos pelos membros e associada as diretrizes corporativas
Divisão do trabalho	Definido pela função assumida e pela afinidade dos membros com a tarefa	Definida com base na competência técnica para atingir as metas estabelecidas
Participação dos membros	Informal	Formal
Premiação	Reconhecimento (não –financeira)	Remuneração (financeira)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados primários, 2001.

4.9 A expressão da criatividade nos grupos: a interpretação dos entrevistados

Neste momento, busca-se apresentar algumas interpretações de criatividade obtidas junto aos entrevistados e que contribuem para o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

Na visão do Gerente da Filial/S.C. quando uma empresa *“começa a trabalhar e dar liberdade de criação para as pessoas, o resultado é fantástico. Então quando a gente fala em células de gestão autônoma, a gente jamais pode pensar em tolher a criatividade de cada um”*. Para isso, qualquer idéia que seja lançada no grupo, é importantíssimo que seja dada toda atenção. Ele continua dizendo que *“nem que no final a gente faça uma análise mais detalhada, mais científica, baseado em dados estatísticos, para chegar a conclusão que aquela idéia realmente não pode ser implantada nesse determinado momento. Mas a gente*

nunca pode dizer não na primeira vez". Em termos práticos, confirma-se o maior interesse em relação a criatividade das pessoas, bem como a importância atribuída a liberdade para geração de idéias e inovação no contexto organizacional (DeBono, 1994).

Isso porque se uma idéia for negada já na primeira vez que alguém disser alguma coisa, vai-se estar tolhendo completamente a criatividade das pessoas. Como destaca o Gerente da Filial/S.C.,

"a gente incentiva muito, dá muito valor à criatividade. (...) Obviamente a gente aproveita as melhores idéias, aquelas melhores práticas das células e dissemina isso entre as outras células, mas jamais tolhendo a criatividade de cada um. (...) Cada um dos nossos operadores, nossos colaboradores, são muito importantes. Quando a gente pede ajuda a eles para resolver problemas comuns, a gente tem resultados realmente surpreendentes".

Como fica claro na fala do entrevistado, o ser humano possui uma capacidade natural de extrapolar os seus limites e encontrar idéias surpreendentes para a solução de problemas. Entretanto, para penetrar no desconhecido e participar da formação do futuro, o ser humano precisa ter muita coragem e condições ambientais apropriadamente facilitadoras (May, 1975; West e Farr, 1990). Para o Coordenador de Gente e Qualidade *"todas as pessoas tem um grau de criatividade, elas só tem que ter a liberdade para expor. Então nós criamos um campo bastante fértil para isso, seja na parte de CGA ou de CCQ. Aqui na unidade, não se tolhe de forma alguma as idéias, por mais absurdas que elas possam parecer"*.

Na visão do coordenador, a empresa se beneficia com a criatividade das pessoas visto que podem surgir contribuições de várias formas. A principal é a satisfação das pessoas em saber que elas podem estar contribuindo e que suas idéias não serão tolhidas. Com isso, as pessoas não ficam 'bitoladas' à rotina e ao "stress" do cotidiano, visto que podem estar contribuindo num outro ponto, para outras questões além daquelas associadas especificamente ao cotidiano do seu trabalho. Desta forma, um técnico operador pode contribuir na área de segurança, saúde, ambiental, administrativa e até na comunidade como um todo. É uma forma de extensão para extrapolar o limite do portão da fábrica, criando um clima de contribuição e inserção dos trabalhadores com a empresa, mas também com a sociedade em geral. Com isso, minimiza-se, pelo menos parcialmente, os efeitos negativos da alienação no trabalho, característica típica da organização industrial tradicional.

De um modo geral, quando questionados sobre o significado de criatividade, os entrevistados apontaram principalmente para a realização de algo novo (18), corroborando DeBono (1994) e Hesketh (1983). Além disso, criatividade também é buscar melhorias (14), e neste sentido, parece haver uma aproximação ao conceito proposto por Ostrower (1987). Um entrevistado tem uma visão bastante interessante sobre criatividade quando declara que ser

criativo é *“ver o que todo mundo viu e fazer o que ninguém fez. É olhar um negócio e (...) pensar como fazer para melhorar. (...) É o cara estar sempre ligado para melhorar o trabalho. E melhorando o trabalho é conseguir mais produtividade e qualidade”* (E 01 – Supervisor - Packaging).

Para os entrevistados, criatividade também é encontrar maneiras para solucionar problemas (09), como pode ser observado na fala de um entrevistado quando diz que *“criatividade no trabalho, eu acho que seria a maneira que as pessoas solucionam os problemas”* (E 19 – Supervisor - Filtração).

O significado de criatividade também foi relacionado à liberdade para expor idéias e criar (06) e alcançar resultados ou metas (05). *“A criatividade está muito relacionada com a mentalidade da pessoa, pois tudo que você vai fazer tem que ter uma meta ou objetivo. É você estar sempre criando alguma coisa diferente. (...) É estar sempre pensando”* (E 26 – Packaging).

Para outro entrevistado, a questão da criatividade está mais relacionada à pessoa criativa. Uma pessoa criativa é considerada *“aquela pessoa que consegue encontrar soluções simples para os problemas”* (E 62 – Estoque – Curitiba). Neste sentido, pode-se destacar a interpretação de alguns entrevistados. Um deles indica que *“criatividade é inovar, não cair na rotina e fazer sempre o que está fazendo. Tem que estar sempre criando e modificando o que está fazendo”* (E 27 – Supervisor – Estoque).

A tecnologia no ambiente de trabalho também foi associada à criatividade, quando um entrevistado declara que *“uma pessoa criativa é uma pessoa que tem idéias e inova no seu ambiente de trabalho. (...) Hoje é tudo no micro e isso facilita a minha criatividade no trabalho”* (E 23 – Operador – Estoque).

Desta forma, ser criativo é estar inovando. Criatividade é *“você estar inovando, talvez num pequeno detalhe. (...) É você estar criando algo novo dentro de uma coisa que já existe”* (E 61 – analista de planejamento – PCM).

Na visão de outro entrevistado, a questão da criatividade está relacionada ao espaço para dar opinião. *“Eu acho que cada um tem a sua opinião própria. Você não pode pensar de uma maneira e achar que o teu colega vai pensar igual. (...) Então eu acho que a soma das idéias é que faz a criatividade”* (E 60 – analista de planejamento – PCM). Como relatado, a questão da equipe é importante. Outro entrevistado entende que é *“cada um estar sempre buscando mais. (...) Criatividade você vai ter sempre que buscar uma coisa diferente para mostrar”* (E 27 – Operador – Estoque).

A criatividade também foi relacionada as pessoas pensarem diferente, como relata um entrevistado, destacando que uma pessoa criativa é *“uma pessoa que se depara com problemas ou dificuldades, mas sabe solucionar e enxergar a solução através de uma maneira que ninguém nunca pensou”* (E 19 – Supervisor - Filtração). Outro entrevistado entende que *“ser criativo é você estar insatisfeito, ter uma idéia ou uma forma diferente de ver as coisas”* (E 32 – Operador - Filtração). Esses conceitos de criatividade parecem corroborar as idéias de May (1975), que enfatiza a importância da coragem para criar.

Um outro ponto destacado pelos entrevistados, relaciona criatividade a ser suscetível a mudança, buscar pró-atividade, não se acomodar, encontrar formas de facilitar o trabalho e superar obstáculos. *“A pessoa tem que ser criativa para desviar dos obstáculos, procurar achar soluções para os problemas da melhor maneira possível”* (E 17 – Operador - Adega de Pressão). Além disso, ser criativo é não ser ‘bitolado’, extrapolar regras e procedimentos, estar sempre aberto e atualizado. No que se refere ao ambiente de trabalho, criatividade *“é você estar sempre inovando no teu dia a dia. Novas idéias para solução de problemas. Não ficar bitolado naquela rotina (...) para o teu trabalho melhorar”* (E 22 – Operador – Adega de Pressão).

Em menor escala, a criatividade também é compreendida no sentido das pessoas aceitarem que não existe premissa. *“Ser criativo é não ser bitolado. É partir do princípio de que premissa não existe. Eu não tenho premissas, eu não sou bitolado e não sou resistente a mudança”* (E 09 – Analista - GQT).

Por outro lado, a criatividade é entendida como não ter nenhuma forma de pressão. *“Criatividade é você ter a liberdade de expor as tuas idéias sem que haja cobrança. É você poder ter as tuas idéias sem nenhuma forma de pressão”* (E 40 – Analista - GQT). Ser criativo é ter habilidade no que faz, pois *“criatividade é uma das habilidades inerentes a cada pessoa que procura trazer algo de novo. Criatividade é a maneira como cada um tenta superar obstáculos, utilizando muitas vezes do seu conhecimento profissional e outras habilidades”* (E 41 – Analista - GQT). Neste conceito, pode-se perceber a ênfase na questão das habilidades, principalmente no que se refere ao componente individual de habilidade no domínio da tarefa (Amabile, 1998).

Além disso, é não copiar, dar lucro para a empresa e tentar evoluir. Como destaca um entrevistado, *“criatividade é criação e modernização. É você não ficar estagnado no tempo”* (E 43 – Operador – Packaging). Esta visão, ao permear a possibilidade de evolução, possibilita a compreensão do processo criativo como uma oportunidade do ser humano

participar da formação do futuro (May, 1975). Para isso, as pessoas precisam ser espontâneas para buscar novas idéias e ao mesmo tempo encontrar satisfação pessoal no trabalho.

De um modo geral, os entrevistados apontaram que o principal instrumento para o desenvolvimento da criatividade das pessoas na empresa são os círculos de controle da qualidade (18). Um dos relatos aponta que para o desenvolvimento da criatividade das pessoas na unidade *“a gente tem os Círculos de Controle de Qualidade em que se tem várias idéias criativas de melhorias. A companhia faz anualmente as melhores práticas e tem o banco de idéias e soluções, onde tem vários projetos criativos de outras unidades que você pode consultar alguma idéia para aplicar na tua realidade”* (E 36 – Analista – GQT). Neste sentido, a companhia permite e incentiva a divulgação de algumas práticas que ajudam os grupos a alcançar suas metas, mas também existem projetos que melhoram a rotina e a qualidade de vida no trabalho.

Uma outra estratégia adotada pela organização para desenvolver o potencial criativo das pessoas é através da cobrança de metas desafiadoras nos CGA's (12). Os funcionários da Ambev recebem metas extremamente desafiadoras. Como um dos entrevistados enfatiza, *“nós recebemos metas bem desafiadoras a serem cumpridas. Eu acredito que essa pressão ajuda a criatividade das pessoas, porque você tem que bater uma meta desafiadora, então você tem que de uma forma ou de outra usar a tua criatividade para conseguir no final alcançar um resultado positivo”* (E 16 – Analista – GQT).

É importante acrescentar que o treinamento, os cursos de motivação, as palestras e dinâmicas de grupo (08) também são aspectos considerados importantes pelos entrevistados para o desenvolvimento da criatividade das pessoas na organização. Além disso, as reuniões e os eventos realizados pelo corporativo também foram destacados por alguns (06) entrevistados.

Um dos entrevistados relata que a empresa até desenvolve algumas tentativas para desenvolver e promover criatividade das pessoas, mas *“a gente faz algumas reuniões ou eventos que você num curto prazo percebe onde tem que ser mais criativo, até a gente voltar para a realidade e ver que tem a meta e ferrou-se”* (E 09 – Analista – GQT).

Para outro entrevistado, os eventos realizados *“visam os objetivos da empresa. (...) As pessoas tem chance de demonstrar a sua criatividade não só no CCQ, mas também nesses eventos que são realizados pela empresa. É claro sempre voltado para algum objetivo específico da empresa, mas buscando a criatividade dos colaboradores”* (E 40 – Técnico – GQT).

Para determinados entrevistados, a oportunidade para desenvolver idéias é estimulada através de incentivo e premiação (06), bem como pelo banco de idéias e soluções - BIS (06).

Constatou-se também que a liberdade para organização do trabalho e expor idéias é uma forma para desenvolver o potencial criativo das pessoas. Como constata um entrevistado, *“a gente tem bastante liberdade aqui”* (E 22 – técnico - Adega de Pressão).

A avaliação é uma maneira de desenvolvimento da criatividade através de *feedback*, mas a orientação e apoio técnico da gerência também ajudam a desenvolver o potencial criativo das pessoas na unidade. Apesar de alguns entrevistados acharem que *“a fábrica funciona de dia, as coisas acontecem de dia. Então as vezes tem problemas que é só de dia que dá para resolver”* (E 52 – Operador – Adega de Pressão). Desta forma, as pessoas que trabalham no turno noturno sentem-se um pouco desamparadas e com dificuldade para ver o seu trabalho reconhecido no contexto da unidade.

A oportunidade de crescimento profissional e promoção pessoal foi apontado pelos entrevistados como um desafio à criatividade. Entretanto, encontrou-se também pessoas que acreditam que a empresa não tem nada específico para o desenvolvimento da criatividade das pessoas. Como percebe-se no relato, *“a empresa oferece situações em que se manifesta o potencial criativo das pessoas, mas não tem nada específico para estimular ou potencializar a criatividade das pessoas”* (E 41 – técnico – GQT).

A empresa indica que tem que superar o mercado e mostrar resultados, então lança desafios e metas para os funcionários. Atualmente, em virtude da concorrência, é muito difícil reduzir custos. Desta forma, a empresa entende que a estratégia de lançar desafios é a mais adequada para que as pessoas sejam criativas e busquem resultados. Entretanto, constatou-se que não existe na unidade uma pessoa especializada em trabalhar dinâmicas que estimulem a expressão da criatividade das pessoas. Como destaca um entrevistado, *“a empresa dá objetivos, mas não dá essas ferramentas para desenvolver essa habilidade nas pessoas”* (E 41 – técnico – GQT).

A própria integração social foi apontada como um fator facilitador da criatividade na unidade. A motivação e o estímulo as melhores práticas também constitui-se numa maneira de estimular a geração de inovações. Além disso, o sistema de gestão e o modo de organização do trabalho também pode ser considerado como uma estratégia para a geração de novas idéias.

A disponibilização de recursos aparece as vezes como um fator estimulante ao desenvolvimento da criatividade, mas em certos casos também funciona como uma forma de bloqueio a geração de idéias. A avaliação do custo-benefício dos projetos, apontado por 09

entrevistados, é a principal barreira a expressão da criatividade das pessoas nos grupos de trabalho. Para um entrevistado, um dos maiores bloqueios à geração de idéias é *“sem sombra de dúvida os custos. De repente você tem uma idéia e eles concordam que é excelente, mas chega na hora dos custos eles barram”* (E 39 – técnico – GQT).

Os benefícios obtidos com as melhorias propostas pelos funcionários dependem de cada projeto específico, entretanto, mesmo que sejam projetos que atuem no lado social e para o bem-estar do trabalhador, a empresa está sempre lucrando. Desta forma, mesmo que o retorno de um projeto não possa ser quantificado, a empresa de alguma forma está sempre sendo beneficiada, pois como relata um entrevistado, *“é claro que alguns projetos são feitos para o benefício do empregado, mas se o empregado se sente satisfeito quem vai estar sempre ganhando é a empresa. Um empregado satisfeito vai estar sempre rendendo e produzindo mais”* (E 40 – Técnico – GQT).

Como ressaltado anteriormente, um aspecto que dificulta a expressão da criatividade das pessoas na unidade é a falta de incentivo financeiro para a geração de idéias, apontado por 07 entrevistados. Este fato foi apontado pelos entrevistados, pois muitos entendem que é desestimulante e desgastante pensar numa idéia e depois ter que fazer uma infinidade de procedimentos somente para aprovar o projeto.

“Hoje a maior dificuldade é o desestímulo, tem uma certa burocracia mas é necessária para que a empresa tenha registro. Muitas vezes essa idéia depende de avaliação de impacto. (...) Eu tenho que me cercar de todos os impactos negativos que essa idéia vai causar e a relação custo X benefício. Então todo esse processo as vezes desestimula, porque tem coisas que eu não tenho como medir e envolve conhecimentos técnicos específicos para analisar. Então isso faz com que escape muitas idéias em função de a pessoa achar que não vai ter como defender essa idéia perante a companhia” (E 41 – técnico – GQT).

O processo de defender a idéia perante a gerência e coordenação, é chamado pelos funcionários de ‘vender a idéia’. Entretanto, esse processo pode tornar-se complicado porque para ‘vender a idéia’ é preciso um grande nível de profissionalismo, pois a empresa exige que as pessoas façam um trabalho cada vez mais bem estudado e técnico possível, sempre usando as ferramentas da qualidade para analisar as conseqüências.

Com isso, os funcionários acabam muitas vezes testando um monte de coisas e acabam perdendo o foco. Como entende um entrevistado, *“ao mesmo tempo em que eles te dão bastante chance, eles te podam porque burocratizam demais. Eles te incentivam muito a fazer melhoria na tua área para facilitar as coisas, só que tu tens que defender a melhoria perante uma banca e eu acho que isso é burocratizar demais uma coisa simples”* (E 15 – Operador - Adega de Pressão).

A falta de tempo devido ao excesso de trabalho, atividades e tarefas foi indicado por alguns entrevistados (07) como um fator bloqueador da criatividade na empresa. Como destaca um dos entrevistados, um dos maiores bloqueios à criatividade das pessoas é *“a correria, pois a nossa rotina é muito grande. A gente tem idéias que podem agregar um monte, mas elas se perdem pela tua rotina de trabalho”* (E 36 – Analista – GQT). Além disso, outro entrevistado também constata que *“eles te cobram mais do que dão retorno. Você tem tantas coisas para fazer que não vê o retorno, pois eles estão sugando demais das pessoas”* (E 15 – Operador – Adegas de Pressão).

Na opinião de alguns entrevistados (04), a falta de motivação também é um fator limitador da criatividade na Filial/S.C, pois como relata um entrevistado, *“o que atrapalha um pouco a comunicação de idéias e a inovação é a falta de motivação”* (E 22 – Operador – Adegas de Pressão). Acredita-se que a desmotivação atrapalha a criatividade porque uma pessoa motivada está sempre buscando inovar. Por outro lado, uma pessoa que trabalha desmotivada não tem aquele ímpeto e iniciativa para buscar sempre um algo a mais. Como ressaltado anteriormente, a motivação extrínseca é enfatizada pelos desafios propostos nas diretrizes corporativas, entretanto, parece não haver a devida atenção no que se refere a motivação intrínseca, altamente importante ao processo criativo (Amabile, 1998).

O excesso de padronização e a ‘burocracia’ também foram apontados por algumas pessoas (04) como aspectos limitadores a expressão da criatividade na organização. Como percebe-se no relato, *“tudo é padrão e você tem que seguir aquele padrão”* (E 39 – técnico – GQT).

Algumas pessoas entendem que as barreiras surgem do próprio indivíduo, pois *“a primeira grande dificuldade vem da pessoa mesmo”* (E 41 – técnico – GQT). Neste sentido, o medo de rejeição e a aversão ao erro foram apontados pelos entrevistados(02) como fatores que limitam o potencial criativo das pessoas. Para evitar esse bloqueio, um entrevistado sugere que a empresa estimule cada vez mais *“nós operadores a perder o medo de falar, pois todo mundo é igual”* (E 41 – técnico – Laboratório).

Um outro fator apontado como bloqueio à criatividade das pessoas é a competição entre unidades, pois como relata um entrevistado, *“nós temos um ranking, então pode acontecer de uma unidade não passar uma idéia para alcançar uma pontuação melhor do que as outras unidades”* (E 16 – Analista – GQT). Além disso, a própria competição entre os CGA’s pode prejudicar a comunicação de idéias, visto que a pontuação das pessoas afeta a movimentação de carreira e aumentos salariais.

Entretanto, de um modo geral, a grande maioria das pessoas entrevistadas (19) acredita que não existe nenhuma restrição a criatividade na empresa. *“Eu acho que não existem barreiras, pode até ser que as idéias não se concretizem, mas a qualquer horário você pode colocar idéias”* (E 38 – Analista – GQT). Esse fato se confirma na visão de outro entrevistado, quando destaca que através dos programas implementados na empresa *“existe clima favorável para você expor suas idéias. Ela está exigindo que a gente seja criativo. (...) De forma nenhuma ela te inibe de pensar, até exige que você pense. Isso porque ela te mostra que você pensando, você pode crescer”* (E 03 – Supervisor - Laboratório).

Com relação ao espaço para manifestar idéias, os entrevistados (19) indicaram que a abertura e a liberdade para expor idéias é um fator muito positivo para geração de inovação na unidade. Como relata um entrevistado, *“o espaço é enorme, é só você querer. Todos tem espaço, a gente é bem livre para apresentar idéias”* (E 23 – Operador – Estoque).

Os círculos de controle da qualidade foram considerados por 16 entrevistados um excelente espaço para manifestação do potencial criativo, principalmente pela realização de eventos para divulgação das melhores práticas. Isso pode ser percebido pelo relato de um entrevistado, quando destaca que trabalha *“dentro num grupo de CCQ e o espaço é 100% para colocar meu potencial de criatividade”* (E 09 – Analista – GQT). Para determinados participantes *“o CCQ é o melhor espaço para você botar para fora e expor as tuas idéias. (...) O trabalho no CCQ é trazer idéias para que isso traga algum benefício para todo o funcionário da fábrica”* (E 39 – técnico – GQT).

Um dos instrumentos para registro e memória das melhores práticas organizacionais é o Banco de Idéias e Soluções (BIS), apontado pelos entrevistados (12) como um dos melhores espaços para a manifestação das idéias na empresa. O BIS é um instrumento formal para gerar inovação e compartilhar informações na organização. O BIS *“é um banco de dados das melhores práticas implantadas pelas Fábricas, seja em processos industriais, logísticas ou administrativas, que tem por objetivo concentrar e ser um meio de divulgação para todas as Unidades fabris”* (Ambev, 2001).

Este instrumento permite o compartilhamento das melhores práticas referentes à qualidade e produtividade. Neste sentido, busca evidenciar o talento criativo dos funcionários, bem como a liderança dos gerentes para que sejam cadastradas idéias ou soluções implementadas na unidade e que trouxeram resultados práticos. Para isso, as idéias ou soluções propostas precisam agregar valor tangivelmente reconhecido dentro das seguintes dimensões: qualidade, custo, moral, atendimento ou segurança. Neste banco de dados, os funcionários podem descrever as idéias implementadas através dos seguintes campos: 1)

responsável pelo cadastro; 2) unidade; 3) data da implantação; 4) autore(s); 5) equipamento; 6) processo; 7) narração do caso ou problema; 8) idéia ou solução do problema; 9) ganhos obtidos; e 10) arquivos anexos.

No BIS, os funcionários tem a possibilidade de cadastrar as idéias, principalmente as idéias oriundas do CCQ, de modo que todas as inovações fiquem disponíveis para todas as filiais através desse banco de idéias. Como um dos entrevistados destaca, *“esse banco de idéias é da companhia. Ela incentiva isso porque se eu tenho uma idéia boa aqui, essa idéia não é para ficar só aqui e ser usada somente na Filial/SC. Então o objetivo é repassar essa idéia para toda a companhia”* (E 40 – Analista – GQT). Com isso, caso exista o mesmo problema em mais de uma unidade, é possível encontrar a solução do problema neste banco de dados.

Para incentivar a inovação e o cadastramento das idéias no BIS, a companhia faz campanhas do tipo quinzena do BIS. Nesses 15 (quinze) dias a fábrica vai respirar 24 horas por dia a idéia de criar e cadastrar projetos. Então a empresa vai sempre estar buscando que as pessoas divulguem as suas idéias. Desta forma, os funcionários podem receber premiações, pois é feito um “ranking” das idéias mais consultadas ou quem mais cadastrou idéias. A Filial/S.C. é uma das unidades que mais cadastra idéias no BIS, ficando em quarto lugar entre todas as unidades no “ranking” das melhores práticas do Banco de Idéias e Soluções. Considerando o período compreendido de janeiro de 1998 a maio de 2001, de um total de 1867 idéias publicadas, 161 são oriundas da Filial/S.C, o que representa aproximadamente 8,62% dos projetos cadastrados no BIS. A Filial do Rio de Janeiro é a que tem o maior número de idéias cadastradas (283), o que representa aproximadamente 15,16% dos projetos, seguida pela filial Jacareí (274 – 14,68%) e a filial Minas Gerais (226 – 12,1%) (Ambev, 2001).

O CGA também foi apontado por poucos entrevistados (08) como um espaço para manifestação de idéias, principalmente nas reuniões realizadas na própria área. Contudo, cabe registrar que foi possível perceber que algumas pessoas não estão totalmente satisfeitas e gostariam de um espaço maior para expor idéias e manifestar o potencial criativo dentro da empresa.

Na visão dos entrevistados (09), para a empresa o maior interesse nas idéias dos funcionários é a redução de custos, a possibilidade de agregar valor aos resultados e lucros da empresa, confirmando a ênfase na racionalidade instrumental (Ramos, 1989). Por outro lado, na opinião de alguns entrevistados (09), o interesse dos funcionários em desenvolver inovações é a obtenção de benefícios, tais como distribuição nos lucros e premiações. A

divulgação dos trabalhos (08) e o reconhecimento pessoal (08) através de elogios da gerência também foram apontados como aspectos que demonstram a valorização das idéias dos funcionários. Como relata um dos entrevistados, o CCQ *“é um dos meios mais motivadores de ver a sua idéia concretizada”* (E 38 – Analista – GQT).

Além disso, a oportunidade de crescimento profissional também foi apontada pelos entrevistados (06). Foi possível constatar também, que apesar de algumas pessoas estarem satisfeitas com a oportunidade de crescimento profissional, outros demonstram uma certa insatisfação quando apontam que a empresa *“não tem um plano de carreira definido e isso desmotiva muito as pessoas. Você é cobrado para chegar num lugar, mas você não sabe aonde vai chegar na tua carreira profissional. Isso não está claro para a maioria das pessoas”* (E 15 – Operador – Adega de Pressão).

Neste sentido, parece que a empresa cobra o atingimento de metas, mas as pessoas sentem-se meramente ‘batedores de metas’, mas na verdade não sabem claramente o que isso pode trazer de benefício pessoal e profissional. Como um entrevistado relata, a questão do reconhecimento está um pouco difícil na organização, pois *“algumas pessoas são reconhecidas por ascensão de cargo ou salário e a gente tem que conviver com isso porque a gente não sabe até que ponto você está colaborando de acordo com a visão deles”* (E 12 – Operador – Adega de Pressão).

Para determinados participantes da pesquisa (03), a empresa está pecando na questão do reconhecimento e valorização das idéias. Nos relatos pôde-se observar que os funcionários também estão um pouco insatisfeitos com o programa de premiação. Um deles observa que o sistema de reconhecimento e interesse pelas idéias dos funcionários está meio precário, *“porque você tem que ir para uma outra empresa trazer idéias para cá, preparar um trabalho e apresentar. Eu não vejo isso como uma premiação. Premiação é você sair desligar e relaxar fazendo lazer”* (E 22 – Operador – Adega de Pressão). Diante deste fato e especialmente para evitar a desmotivação dos trabalhadores, “os sistemas de reconhecimento e incentivo colocam-se no contexto daquele ‘algo mais’ que transcende os limites dos benefícios diretos e indiretos” (Ruas e Antunes, 1997). Nesta perspectiva, os sistemas de reconhecimento e incentivo servem para reter e motivar empregados qualificados, especialmente em mercados competitivos, como é o caso da empresa estudada.

Para os entrevistados, a redução de custos (21) e a obtenção de maiores lucros para a companhia (18) são os principais benefícios obtidos pela empresa com a criatividade das pessoas. Com isso, pode-se perceber várias melhorias implantadas na parte de operação de máquinas que reduziram custo. *“Eu acho que uma idéia que reduz custo vai trazer mais*

lucro” (E 37 – Analista – GQT). Um outro entrevistado enfatiza que o sistema de células autônomas da Filial/S.C “*está sendo aplicado para todas as fábricas. (...) Essa coisa de deixar o chão de fábrica falar. Eu já vi operacionalizar muito ganho em termos de lucro para a companhia com as idéias dos operadores. Coisas simples que deram muito lucro para a companhia*” (E 03 – Supervisor –Laboratório). A qualidade (12) e melhorias no processo (11) também foram apontados como benefícios para a companhia. Na opinião de um entrevistado, “*a empresa tem um retorno financeiro grande com as ações e a garantia da qualidade*” (E 31 – técnico – Laboratório).

A segurança no trabalho (09), motivação (08), um ambiente de trabalho mais agradável (07) e uma melhor qualidade e vida (06) também são considerados benefícios importantes obtidos através da criatividade das pessoas. “*No CCQ eu acho que a gente não vai olhar a parte de lucro, mas do empregado se sentir bem dentro da companhia, você ter um ambiente legal e (...) até para melhorar a qualidade de vida dos empregados*” (E 37 – Analista – GQT). Neste sentido, os entrevistados citaram como exemplo as passarelas construídas na linha de produção, o projeto de vacina contra gripe e assistência odontológica, a construção de bancos numa área aberta para o pessoal sentar após o almoço, a sala de televisão no refeitório e o empréstimo de dinheiro sem cobrança de juros em caso de necessidade do funcionário.

Como destaca um entrevistado, os benefícios obtidos com as inovações das pessoas é muito grande, pois “*se é uma melhoria de máquina, você vê o resultado no processo. Se é uma melhoria de qualidade de vida você vê a motivação nas pessoas, pelo menos por um determinado tempo. Mas se você for analisar todos os projetos que a gente tem hoje, todas as melhorias trouxeram benefícios não somente financeiros para a companhia*” (E 09 – Analista – GQT).

A premiação também é considerada por alguns entrevistados (04) como um benefício para os funcionários. Entretanto um entrevistado parece ter outra opinião sobre o assunto quando declara que a empresa estimula as pessoas para

“aumentar a produção e reduzir custo. Eles incentivam para que você seja mais criativo e tenha idéias novas para facilitar o processo. No CCQ tem uma premiação para as melhores idéias, só que a premiação é uma viagem a trabalho. É ir numa empresa, voltar com um relatório enorme e ter que apresentar e dar explicação para um monte de gente” (E 15 – Operador – Adega de Pressão).

Além disso, a elevação do moral dos funcionários (03), uma melhor organização da empresa (03) e o reconhecimento no PEF (03) são benefícios considerados relevantes para a expressão da criatividade na empresa. Terminada a análise e interpretação dos dados, parte-se agora para a apresentação das principais conclusões do trabalho.

5 CONCLUSÕES

O estudo da criatividade no contexto dos pequenos grupos de trabalho estabelece a relação entre novas formas de organização do trabalho e a adequação empresarial a um novo cenário ambiental. Neste contexto, a criatividade dos indivíduos e a inovação organizacional são considerados elementos importantes para a eficácia das estratégias organizacionais.

A intenção em investigar o trabalho em equipe e desvendar sua relação com os aspectos relacionados à expressão da criatividade das pessoas partiu da constatação de que ainda existe uma lacuna sobre o assunto na literatura organizacional, principalmente no que se refere ao ambiente brasileiro, em que, de um modo geral, as pesquisas realizadas apresentam resultados não consensuais, às vezes até mesmo contraditórios.

Em relação ao encaminhamento da pesquisa, a utilização da abordagem predominantemente qualitativa foi encontrada em poucos estudos, e desta forma, justifica-se sua utilização neste trabalho, pois considera-se que o tema ainda não está devidamente explorado teórica e empiricamente.

Além disso, a adoção do estudo de caso parece ter sido adequada, pois possibilitou a identificação e compressão mais clara e precisa dos aspectos relacionados às questões de pesquisa, apresentando a possibilidade de um estudo mais aprofundado de uma realidade particular, mas que se constitui num excelente referencial sobre a relação entre a expressão da criatividade das pessoas e o trabalho em pequenos grupos, inseridos no contexto do modo de produção capitalista. Como destacado por Guimarães (1995), o estudo de caso como procedimento metodológico possibilita a análise aprofundada de um tema complexo, sem que se perca de vista a riqueza dos detalhes envolvidos e as múltiplas relações que se estabelecem entre as diferentes categorias de pesquisa.

Em relação ao tema de pesquisa, a complexidade do tema não pode de maneira alguma ser considerada uma dificuldade, mas representa um grande desafio para os pesquisadores. Em virtude do aprofundamento necessário para sua compreensão, acredita-se que o envolvimento do pesquisador com o assunto é um aspecto extremamente importante, pois a elaboração de um quadro de análise qualitativo para o estudo, exige a inclusão de uma série de variáveis que dificultam a sua perfeita delimitação.

Uma das dificuldades encontradas durante a coleta de dados foi explicar aos entrevistados que o foco principal do estudo não era medir quantitativamente a criatividade

das pessoas, mas sim, buscar explicações sobre os fenômenos envolvidos na pesquisa a partir da interpretação da percepção e opinião dos entrevistados sobre o assunto.

Acredita-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, mesmo que tenham sido encontradas algumas limitações ao longo do desenvolvimento da pesquisa. A primeira está relacionada ao processo de mudança constante na organização que dificultou o mapeamento dos funcionários, o agendamento das entrevistas e a própria coleta de dados. A segunda está relacionada ao processo de fusão que a organização vem atravessando, fazendo com que muitos trabalhadores estejam sendo transferidos para outras unidades, o que dificultou a delimitação do universo de pesquisa. Entretanto, considera-se que o número de visitas, bem como a quantidade de entrevistas aplicadas possibilitou uma clara compreensão da realidade organizacional. Uma terceira dificuldade encontrada está relacionada à própria abordagem de pesquisa qualitativa, visto que a grande quantidade de material coletado acabou tornando o processo de análise dos dados exaustivo e moroso. Contudo, acredita-se que essas dificuldades são próprias da abordagem qualitativa e que de forma nenhuma prejudicaram o alcance dos objetivos propostos.

De acordo com os resultados obtidos, dentre os valores culturais considerados mais influentes na organização, destaca-se a busca por metas, objetivos e resultados. A empresa trabalha claramente baseada numa racionalidade instrumental (Ramos, 1989), pois todas as ações são tomadas tendo em vista as metas, objetivos e diretrizes corporativas. É possível perceber isso pelos sistemas de premiação, marcados principalmente por recompensas econômicas, típicos do modelo clássico de organização do trabalho (Chanlat, 1995). Em razão disto, constatou-se uma necessidade entre os funcionários de maior recompensas morais, tais como reconhecimento pelo trabalho e apoio para projetos individuais.

De modo geral, a grande empresa oferece vários benefícios, ações e bônus, proporcionalmente aos lucros aferidos no período. Contudo, grande parte da renda do trabalhador depende desses bônus, o que se constitui numa estratégia muito eficiente da empresa para incentivar as atitudes de cooperação com a firma. Em termos práticos, destaca-se que os altos benefícios são intransferíveis para outro emprego, por isso, os benefícios e as recompensas econômicas acabam gerando um alto nível de dependência do funcionário a empresa. Por isso, torna-se normal observar muitos trabalhadores além do expediente, as horas extras de trabalho 'voluntário', a supressão das férias, a alta participação e envolvimento nos planos de sugestão e círculos de qualidade como forma de manifestação da integração do funcionário à companhia (Shiroma, 1993).

O desafio também é outra característica bastante marcante, bem como a informalidade, fazendo com que haja abertura ao diálogo e troca de informações. Verificou-se que os funcionários são bastante desafiados em se tratando de resultados. Para isso, cabe registrar que a empresa preocupa-se em oferecer suporte, treinamento e formação técnica aos empregados vislumbrando sempre melhores níveis de qualidade e produtividade. No que se refere à imposição de desafios e à pressão por resultados, entende-se que estes exercem uma influência negativa no potencial criativo das pessoas, pois a sobrecarga de trabalho e a exigência excessiva de resultados funcionam somente como uma forma de motivação extrínseca à criatividade, não sobrando muito tempo para o desenvolvimento natural do potencial criativo do ser humano (Amabile, 1998).

Foi possível constatar em muitas entrevistas a insatisfação dos trabalhadores em relação a sobrecarga de trabalho na empresa, visto que muitos entrevistados destacaram que o trabalho tem consumido suas vidas, principalmente via 'metas enfiadas goela abaixo'. Neste sentido, parece possível relacionar o sentimento dos trabalhadores ao significado etimológico do termo trabalho (Martin-Baró, 1983). Entretanto, como o trabalho constitui uma atividade primordial na vida do ser humano, mais do que nunca, é importante desvinculá-lo deste selo pejorativo e proporcionar maior possibilidade de aprendizado e espaço para a expressão do potencial criativo das pessoas no ambiente de trabalho.

Em relação à informalidade, considera-se que esta funciona como um fator importante para a geração de idéias na empresa, pois existe uma liberdade relativa para a troca de informações, sem que haja necessidade de consultar a autoridade hierárquica formal. Na organização estudada, observou-se que a informalidade também facilita o diálogo e ajuda as pessoas a encontrarem soluções para os problemas em conjunto. Entretanto, entende-se que a empresa poderia investir mais no lado humano, no desenvolvimento motivacional dos trabalhadores e abrir mais espaço para projetos individuais das pessoas.

Com relação ao trabalho em grupo, inicialmente deve-se lembrar que a empresa estudada encontra-se em meio a um processo de fusão e, neste processo, uma das estratégias é a ampla disseminação de inovações sócio-organizacionais na companhia como um todo. No que se refere a unidade pesquisada, essas inovações encontram-se num estágio relativamente avançado de implantação, principalmente através das células de gestão autônoma (CGA) e círculos de controle da qualidade (CCQ). Entretanto, cabe ressaltar que é possível observar níveis diferenciados de envolvimento e comprometimento dos funcionários quanto às inovações sócio-organizacionais (CGA's e CCQ's) implantadas na empresa. A implantação dos CCQ's faz parte do programa de qualidade da companhia e a introdução do sistema de

células iniciou-se com a implantação da fábrica a partir do modelo de manutenção produtiva total (TPM), para depois passar ao atual sistema em células autônomas.

Os CGA's fazem parte da organização formal e funcionam com propósitos bem delimitados e definidos pelas diretrizes (metas) corporativas. Em relação aos objetivos, constatou-se que nos CGA's as metas são estabelecidas *top-down*, reforçando o fato da autonomia relativa nesse tipo de grupo. Em se tratando de grupos denominados autônomos era de se esperar que houvesse um grau de autonomia plena, entretanto, constatou-se que a autonomia nos círculos pode ser considerada relativa. A ênfase concentra-se na autonomia para melhorar a eficiência das máquinas e dos processos (qualidade e produtividade).

Desta forma, a autonomia em relação à determinação dos objetivos e metas é limitada em virtude das diretrizes corporativas. Respalado em Salerno (1999), acredita-se que ao invés de utilizar a denominação 'célula de gestão autônoma' é preferível denominar esses grupos como 'semi-autônomos', visto que no contexto empresarial dificilmente existe um grupo totalmente autônomo, dado que ele está imerso numa organização maior que lhe impõe determinadas diretrizes, objetivos, metas, restrições e limites. Por isso, considera-se que os CGA's estão mais próximos de grupos semi-autônomos, pois o significado de autonomia está relacionado a uma vasta gama de valores e de experiências sociais que têm como centro o princípio da livre determinação do indivíduo ou grupo específico (Cattani, 1997).

Por outro lado, cabe registrar que os CGA's podem ser considerados uma evolução em relação ao modelo clássico de organização do trabalho. Porém, não é possível estabelecer uma ruptura com os princípios clássicos, principalmente porque evidencia-se a resistência na empresa para que os trabalhadores participem da definição das estratégias do negócio, mantendo dessa forma a separação taylorista entre concepção e execução do trabalho (Leite, 1994).

É bem verdade que esses grupos não são plenamente autônomos, principalmente porque o espaço para a concepção dos objetivos é limitada. Todavia verificou-se que em relação a administração geral e organização da produção os trabalhadores tem autonomia para administrar o próprio orçamento, influenciar no planejamento operacional, estabelecer a divisão do trabalho e manutenção dos equipamentos. No que se refere a gestão de recursos humanos, a célula é autônoma para planejar o 'banco de horas' e a escala de treinamento, participar na seleção de novos membros e avaliação das equipes e de seus membros (Salerno, 1999).

Nos CGA's não existem tarefas fixas predeterminadas para cada membro e a supervisão cabe a função de elo de ligação com outros grupos e com o meio externo. Pode-se verificar

que a definição de funções e a divisão do trabalho é feita de forma participativa, levando em consideração a afinidade para a determinação das atividades, mas de um modo geral, quando os membros do grupo não chegam a um consenso a distribuição do trabalho é feita pela autoridade hierárquica formal. Porém, cabe registrar que a expressão ‘consenso’ significa a aceitação por parte dos trabalhadores, de que a consecução de algumas atividades e objetivos da empresa possam também resultar em algumas contrapartidas, tais como: estabilidade no emprego, maiores salários, benefícios indiretos, maior valorização profissional dentro da empresa e melhores condições de trabalho (Ruas, Antunes e Roesse, 1993).

Com isso, cabe aos membros dos CGA’s o planejamento operacional das atividades, a definição da divisão do trabalho, a administração do orçamento, a forma de execução do trabalho, a escolha da liderança, a correção de desvios e solução de problemas. Entretanto, corroborando Guimarães (1995), acredita-se que estes grupos visam um controle mais eficiente do processo e dos trabalhadores, mas não deveriam ser considerados como uma forma de democratização e compartilhamento do poder na empresa. Com isso, entende-se que os CGA’s podem ser considerados uma evolução como forma de organização do trabalho, mas ainda são relativamente autônomos, não rompendo totalmente com a concepção dos modelos tradicionais de organização do trabalho.

A cooperação entre colegas de trabalho é bastante evidente na unidade, mas por outro lado observou-se um clima de muita competição entre os CGA’s, ressaltando-se que entre diferentes unidades a disputa pelo PEF é ainda mais acirrada. Todavia, salienta-se que existe solidariedade e apoio mútuo entre trabalhadores quando necessário, principalmente no que se refere a busca por resultados e produtividade nos grupos.

De maneira geral, os problemas são solucionados através da utilização de ferramentas da qualidade e a autonomia para a tomada de decisão está atrelada ao conceito de ‘dono do negócio’, fazendo com que a motivação, o envolvimento e a participação dos trabalhadores com as metas organizacionais seja obtido de maneira bastante sutil. Assim, constatou-se que a autonomia significa alcançar as metas desdobradas pelo corporativo e gerenciar uma suposta mini-fábrica composta pelo CGA. Para isso, os trabalhadores têm autonomia relativa para a organização do trabalho e execução das tarefas, administração dos recursos e manutenção dos equipamentos, mas sempre visando os objetivos e metas.

Por isso, considera-se que os CGA’s apresentam características que os deixam muito próximos dos grupos semi-autônomos difundidos na Abodagem Sócio-Técnica. Neste sentido, observou-se que muitos trabalhadores estão conscientes da amplitude de sua autonomia no trabalho, bem como dos limites de atuação dentro da empresa, visto que a autonomia dos

trabalhadores está mais associada ao 'o que fazer' e ao 'como fazer' (métodos) do que ao 'porque fazer'. Em razão disto, confirma-se que o relativo relaxamento na prescrição do trabalho (meios), corresponde a uma superprescrição de objetivos e metas (fins) que os grupos devem alcançar (Salerno, 1999).

Em síntese, cabe ressaltar que neste estudo considera-se inseparável o conceito de autonomia e criatividade. Desta forma, em relação às características apresentadas, considera-se que os CGA's correspondem parcialmente aos aspectos destacados na literatura corrente para que sejam considerados totalmente autônomos. Como mencionado anteriormente, apesar de representarem uma evolução em relação ao modelo tradicional adotado em muitas organizações, entende-se que a autonomia atribuída aos CGA's não correspondem totalmente ao conceito de autonomia apresentado neste trabalho. Neste estudo, associa-se o conceito de autonomia a questão da criatividade. A concepção de criatividade vista não somente como uma forma de alcançar metas e resultados, mas trata-se de instituir novas formas de trabalho, reinventar a utilização do espaço e do tempo, criar uma tecnologia que permita transformar o trabalho numa fonte de satisfação e qualidade de vida.

No que se refere aos CCQ's, foi possível constatar que a coordenação vem encontrando dificuldades, principalmente em termos de consistência, para que o programa seja definitivamente alavancado na unidade estudada. Verificou-se que existe um certo enfraquecimento dos CCQ, principalmente em virtude da sobrecarga de trabalho e das metas extremamente desafiadoras impostas aos trabalhadores no CGA. Em razão disso, muitos trabalhadores estão dando prioridade às metas do CGA e deixando o CCQ em segundo plano.

Para melhor compreender a dimensão deste fato, de imediato recorre-se a Leite (1994), onde há explicação para o pouco interesse dos trabalhadores em relação aos CCQ's. Em muitos casos, esses grupos limitam-se a 'versões locais' dos novos modelos de organização do trabalho e à criação de esquemas participativos voltados para a integração do trabalhador com a empresa, sem que ocorram modificações substanciais nas relações de poder. Neste sentido, o processo de resistência aos CCQ's acabou esvaziando muitas das iniciativas empresariais neste sentido e fazendo com que os trabalhadores dirigissem suas atenções a outras técnicas inovadoras. Além disso, a retórica empresarial tenta mascarar o caráter coercitivo dos programas participativos alegando serem 'voluntários'. Neste caso, há evidências de que a adesão aos programas da empresa não pode ser automaticamente interpretada como integração ideológica, pois participar não é opção, mas falta de opção. Por isso, não se pode culpar o trabalhador por estar 'vestindo a camisa' da empresa quando a outra alternativa é tornar-se um 'descamisado' (Shiroma, 1993).

Para tentar alavancar os CCQ's a empresa vem utilizando algumas estratégias. Entre elas a unificação dos CGA's e CCQ's em algumas áreas piloto. De um modo geral, observou-se que isso tem gerado confusão em relação aos objetivos e limites de cada programa, tanto por parte dos trabalhadores quanto da gerência. De certa maneira essa estratégia inibe o caráter voluntário do CCQ e os grupos perdem em diversidade, pois as reuniões dos grupos passam a ser realizadas com as mesmas pessoas e ao mesmo tempo. Além disso, entende-se que a unificação dos programas é uma estratégia perigosa, pois os mesmos possuem filosofia, missão e objetivos diferentes. Por isso, acredita-se que a empresa precisa definir claramente o que pretende com cada programa, e desta forma, delimitar a área de atuação de cada grupo.

Isso posto, acredita-se que o resgate do programa CCQ deveria ser feito pela reformulação do sistema de reconhecimento e premiação. Para isso, seria preciso buscar outras formas de premiação aos grupos de CCQ, tanto ao nível financeiro quanto ao nível de reconhecimento. Um estímulo extrínseco, que no caso seria a parte financeira e um estímulo interno que englobam questões morais. É bem verdade que a motivação interna das idéias acontece na organização, mas a questão de distribuição e democratização dos resultados obtidos ainda necessita de uma maior atenção por parte da gerência.

Como tal, seria interessante a empresa pensar mais em estimular as idéias, não inviabilizando os projetos somente pelo aspecto monetário, pois observou-se que isso acaba desestimulando as pessoas. Por outro lado, também é necessário repensar a questão da avaliação das idéias e a forma de premiação, pois entende-se que as pessoas não se sentem devidamente recompensadas quando são premiadas com uma viagem a trabalho em que o foco é trazer melhorias implantadas em outras empresas para a realidade da Ambev. De certa forma, essas premiações poderiam também ser realizadas mensalmente em termos de benefícios indiretos, tais como cestas básicas, benefícios para a família dos trabalhadores, incentivo e apoio para a realização de projetos individuais.

O incremento do programa CCQ seria importante para empresa, no sentido de aumentar o espaço para geração de novas idéias e expressão da criatividade, visto que se observou uma convergência de opiniões quanto ao conceito de criatividade estar fortemente associado a fazer algo novo e buscar melhorias. Este é um dos objetivos do CCQ, além, de se constituir num instrumento para a solução de problemas e melhoria do ambiente de trabalho. Em relação aos objetivos, constatou-se que pelo menos aparentemente, os CCQ's tem maior autonomia para definição de seus objetivos do que os CGA's. Contudo a autonomia é limitada pelo condicionante financeiro, pois os projetos passam por uma rigorosa avaliação de custo-benefício. Apesar de haver limitações relativas ao condicionante financeiro, foi possível

constatar que o CCQ é considerado um dos espaços mais apropriados para propor idéias e desenvolvimento da criatividade, pois existe muita abertura e liberdade nos grupos. O banco de idéias e soluções, uma nova versão da caixinha de sugestões, também foi enfatizado como um instrumento para propor novas idéias.

Especificamente sobre o trabalho em equipe, confirma-se nos grupos estudados algumas das características que nos levam a aproximá-los do que se chama trabalho em equipe (Mucchielli, 1980). Entre elas estão um pequeno número de pessoas com vínculo interpessoal e consciência de objetivos comuns; organização dos papéis e distribuição do trabalho; engajamento pessoal e complementariedade de ação em torno dos objetivos; e a presença de unidades sociais particulares, pois cada um dos grupos apresenta peculiaridades que os diferencia dos demais.

Em alguns casos os CCQ's estão mais próximos do conceito de equipe, principalmente quando evidencia-se que nesses grupos existe maior multidisciplinaridade e intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo aceito e desejado por todos. Em virtude dos objetivos dos CCQ's serem estabelecidos pelos próprios membros, a cooperação orientada para o objetivo estabelecido e a própria identidade do objetivo conduzem o grupo ao conceito de equipe. Em termos práticos, admite-se que em ambos os tipos de grupo (CGA e CCQ) é possível perceber o que se chama de espírito de equipe. Por outro lado, a disciplina para renunciar à liberdade e aceitar uma tática comum para alcançar objetivos, ou seja, não fazer o jogo pessoal e trabalhar em equipe parece estar mais enfatizada nos CGA's em virtude da própria necessidade e exigência quanto ao alcance das diretrizes corporativas.

Os resultados indicam que o significado de trabalho em equipe na organização estudada está fortemente associado a um objetivo, ou seja, a ênfase do trabalho em grupo é dirigida para a tarefa (Mucchielli, 1980; Maximiano, 1986). Considera-se relevante ressaltar mais uma vez a forte ênfase nos resultados (racionalidade instrumental). Além disso, trabalho em equipe é ajudar e colaborar com os colegas de trabalho, mas também significa um depender do trabalho do outro para alcançar as metas de produtividade determinadas. Por outro lado, observou-se que os trabalhadores também entendem que trabalhar em grupo é trocar informações e aprendizado, o que pode ser relacionado ao conceito de organizações em aprendizagem (Senge, 1999).

Constata-se que os benefícios econômicos-financeiros das alternativas de organização do trabalho em grupo justifica-se cada vez mais no âmbito das organizações, pois adaptam-se às novas exigências e condições de concorrência no mercado. Como destaca Garcia (1980), no contexto empresarial o desenvolvimento e a manutenção dos processos grupais são

extremamente importantes, pois os grupos sociais atuam eficientemente contra pressões externas e constituem-se num importante veículo de socialização, aprendizagem e espaço para a expressão da potencial criativo das pessoas.

No que se refere ao estudo da expressão da criatividade das pessoas no contexto da organização, registra-se que a empresa trabalha com aspectos da abordagem psicológica da criatividade, principalmente na resolução de problemas. Em virtude dessa exigência buscam-se os processos de tentativa e erro. Além disso, verificou-se a presença de estímulos externos (financeiros) para motivar os indivíduos a criatividade e inovação. A abordagem sociológica também está presente, especificamente porque a forma encontrada na organização para facilitar o desenvolvimento da expressão da criatividade das pessoas é o trabalho organizado em grupos. Contudo, como destacado ao longo do trabalho, a empresa trabalha numa lógica marcada pela racionalidade instrumental. Desta forma, evidencia-se que a abordagem instrumental é a que mais caracteriza e explica o processo de expressão da criatividade das pessoas na empresa.

Especificamente sobre a questão da expressão da criatividade das pessoas no âmbito dos grupos na organização, constatou-se que os CGA's não são considerados o espaço mais apropriado à expressão da criatividade, principalmente pela sobrecarga de trabalho, a falta de tempo e a burocracia excessiva na formalização e registro de resultados. Todavia, o estudo conduz à constatação de poucos bloqueios à expressão da criatividade das pessoas. Os resultados apontam que não existem muitas restrições à geração de inovações. Contudo, de acordo com os entrevistados, cabe registrar que os principais bloqueios a expressão da criatividade das pessoas na esfera da empresa são o custo-benefício dos projetos, a falta de incentivo financeiro, a falta de tempo, o excesso de atividades e a burocracia dos procedimentos.

O grande interesse da organização pelas idéias criativas dos funcionários está na redução de custo e aumento do lucro da empresa. O valor atribuído a expressão da criatividade e idéias dos trabalhadores é reconhecido através de eventos para divulgação dos trabalhos, oportunidade de crescimento profissional e premiações. Por outro lado, destaca-se que os principais benefícios obtidos pela empresa com a criatividade das pessoas é a redução de custos, melhores resultados econômicos e maiores lucros, e melhoria da qualidade no processo de produção. Para os funcionários, a criatividade conduz a maiores níveis de segurança no trabalho, maior motivação para trabalhar, um ambiente de trabalho mais agradável e maior qualidade de vida.

Para finalizar, constata-se que apesar dos CGA's e CCQ's estabelecerem novas relações econômicas, políticas, culturais e sociais na organização, esses grupos de maneira nenhuma constituem-se em inovações sócio-organizacionais no sentido de ruptura com os padrões tradicionais de gestão encontrados na literatura corrente. Acredita-se que os mesmos somente representam uma estratégia da empresa para obtenção de resultados e não rompem com as práticas, os métodos e os princípios das abordagens tradicionais de administração. Acredita-se que o trabalho em grupo e os esquemas participativos vistos como forma de democracia industrial apresentam cunho eminentemente ideológico e vem se constituindo no senso comum da retórica gerencial (Marx, 1992; Salerno, 1993; Guimarães, 1995). Por isso, enfatiza-se a importância do desenvolvimento de novas formas de organização da produção e do trabalho que surjam dos próprios trabalhadores, principalmente aquelas que valorizem o potencial criativo do ser humano e a expressão da sua criatividade no ambiente de trabalho em grupo nas organizações.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIB, José Antônio Damásio. **Epistemologia, Transdisciplinaridade e Método**. São Paulo: Universidade Federal de São Carlos, 1995.
- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 06-11, nov./dez. 1995.
- AMABILE, Teresa M. From Individual Creativity to Organizational Innovation. In: GRONHAUG, K; KAUFMANN, G. **Innovation: a cross disciplinary perspective**. Oslo: Norwegian University Press, 1990.
- _____, Teresa M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 77-87, set./out 1998.
- AMBEV. **Bis – Banco de Idéias e Soluções.htm**. Manual do Usuário. Intranet. Lages, 11 de abril de 2001.
- _____. **Círculos de Controle da Qualidade.ppt**. Material de Power Point. Intranet. Lages, 18 de abril de 2001.
- _____. **Círculos de Controle da Qualidade.xls**. Intranet. Lages, 18 de abril de 2001.
- _____. **Círculos de Gestão Autônoma.ppt**. Material de Power Point. Intranet. Lages, 18 de abril de 2001.
- _____. **Círculos de Gestão Autônoma.xls**. Intranet. Lages, 18 de abril de 2001.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Campinas: UNICAMP, 1995.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- AYAN, JORDAN. **AHA! 10 maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes idéias**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BASBAUM, Leôncio. **Alienação e humanismo**. São Paulo: Edições Símbolo, 1977.
- BERNARDES, Cyro. Culturas das organizações: um quadro de referência. In: **Sociologia aplicada à administração: gerenciando grupos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio: Guanabara, 1987.
- BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- BRUYNE, P de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CATTANI, Antonio David. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

CHANLAT, Jean François. L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). **Sociologie du Travail**, n. 3, p. 381-401, 1989.

_____, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de. (org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 118-128.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo : Cortez, 1991.

CLELAND, David I.; KERZNER, Harold. **Engineering team management**. New York: Van N. Reinhold, 1986.

COGGIOLA, Osvaldo. Civilização do tempo livre. In: KATZ, Claudio; BRAGA, Ruy; COGGIOLA, Osvaldo. **Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã, 1995.

COHEN, Susan G. A nova organização por equipes e o trabalho de equipe. In: GALBRAITH, Jay; LAWLER III, Edward E. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COLOMBINI, Luís. O que vale mais: dinheiro ou felicidade ? **Revista Você S.A.** São Paulo, ano 1, n. 3, p. 75, set. 1998.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

CORREA, Cristiane. No Limite. **Revista Exame**. São Paulo, edição 729, ano 34, n. 25, p. 62-73, dez. 2000.

COSTA, Antônio Luís M. Coelho da. A questão da produtividade. In: FLEURY, Afonso Carlos Correa e VARGAS, Milton. **Organização e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamin; ROCHA, José Antônio Oliveira. **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional**. Braga, Portugal: Universidade do Minho (no prelo), 1999.

DANTAS, José da Costa. Alienação e Participação. **Revista de Administração Pública**. p. 30-51, abr./jun. 1988.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DE MASI, Domenico. Em busca do tempo perdido. **Correio do Livro**. p. 08-11, abr./jun., 1999.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** 2000. 179f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DRUCKER, P. F. **Uma Era de Descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

_____, P. F. A nova sociedade das organizações. In: _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995, p. 43-57.

FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1960.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. São Paulo: Record, 1991.

FILHO, José Meireles. Reestruturação Produtiva. In: NETO, Antonio Moreira de Carvalho; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998. p. 313-325.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; VARGAS, Milton. **Organização e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

FLEURY, Maria Tereza Leme et. al. Entre a Antropologia e a Psicanálise: os dilemas metodológicos da investigação da cultura organizacional. **Anais da XX Reunião Anual da ANPAD**, p. 143-161, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 07-18. out./dez. 1987.

FURTADO, Celso. **Criatividade e dependência na civilização industrial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

GAHAGAN, Judy. **Comportamento interpessoal e de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GALBRAITH, J. e LAWLER III, E. E. Desafios à ordem estabelecida. In: GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. E. (Orgs.). **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, p. xix-xxviii.

GARCIA, Ramon M. Abordagem sócio-técnica: uma rápida avaliação. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 71-77, jul./set. 1980.

GIDDENS, A. **Introduction to sociology**. New York: W. W. Norton & Company, 1991, p. 776-789.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1991.

GORZ, André. **Adeus ao Proletariado**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

GUEDES, Paulo. A lógica da concentração **Revista Exame**. São Paulo, edição 692, ano 33, n. 14, p. 116-125, jul. 1999.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas Tecnologias de Produção de Base Microeletrônica e Democracia Industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Florianópolis, UFSC, 1995. Tese [Doutorado em Engenharia de Produção] - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

_____, Valeska Nahas. Qualidade de vida no trabalho e introdução de inovações tecnológicas: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, ano I, n. 0, ago. 1998

_____, Valeska Nahas. Tecnologia e democracia industrial: uma análise das abordagens teóricas referenciais. In: Encontro Anual da ANPAD, XVIII, 1994, Curitiba, **Anais ...**, 1994, v. 1, p. 41-58.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HARMAN, Willis, HORMANN, John. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1997.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

HESKETH, José Luiz. **Criatividade para administradores**. Petrópolis: Vozes, 1983.

HIRATA, Helena. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.

HOFFMAN, L. Richard. Applying Experimental Research on Group Problem Solving to Organizations. In: GRONHAUG, K; KAUFMANN, G. **Innovation: a cross disciplinary perspective**. Oslo: Norwegian University Press, 1990.

KATZ, Claudio; BRAGA, Ruy; COGGIOLA, Osvaldo. **Novas Tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã, 1995.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KING, Nigel; ANDERSON, Neil. Innovation in working groups. In: WEST, Michael A.; FARR, James L. **Innovation and creativity at work**. New York: John Wiley and Sons, 1990. p. 03-13.

KOVÁCS, Ilona. **Mudança tecnológica, organização do trabalho e relações laborais**. Faculdade de Ciência e Tecnologia. Monte da Caparica. Portugal, 1987.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo : Atlas, 1990.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1983.

LEITE, Marcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de. et al. (Orgs.) **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

MAGINN, Michael D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.

MARTIN-BARÓ, I. **Acción e ideología: psicología social desde centroamérica**. San Salvador: UCA, 1983.

MARX, Karl. **O Capital**. Vol. I; Tomo I; Livro Primeiro. Os Economistas. São Paulo, Nova Cultural, 1985.

- MARX, Roberto. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 36-43, abr./jun. 1992.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Gerencia de trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- _____, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAY, Rollo. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MEDEIROS, Ethel Bauzer. Aprenda a ser feliz no trabalho. **Revista Você S.A.** São Paulo, ano 1, n. 03, p. 24-25, set. 1998.
- MICHELAT, Guy. Sobre a utilização da entrevista não-diretiva. In: THIOLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987. p. 191-212.
- MILITELLO, Katia. Ir ao escritório para quê? **Info Exame**. p. 112-113, set. 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org) et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MOHRNRAN, Susan Albers. Biotipologia de Equipe. In: GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 100-107.
- MORRIS, D. S.; HAIGH R. H. Quem manda em quem: a redefinição dos parâmetros de poder nas empresas. **HSM Management**. Nov./Dez., 1997. p. 62-68.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- MUCCHIELLI, Roger. **O trabalho em equipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- NAKAJIMA, Seiichi. **Introdução ao TPM – Total Productive Maintenance**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1989.
- NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- NEVES, Magda de Almeida. Reestruturação Produtiva e Estratégias no Mundo do Trabalho: as consequências para os trabalhadores. In: NETO, Antonio Moreira de Carvalho; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de (Orgs.) **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998. p. 329-338.
- NINEIT - NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E TRABALHO. **Relatório de Pesquisa 1998**. Florianópolis, 1998.
- _____. **Relatório de Pesquisa 1999**. Florianópolis, 1999.
- _____. **Relatório de Pesquisa 2000**. Florianópolis, 2000.
- OGAWA, Alfredo. A guerra das cervejas. **Revista Exame**. Edição 705, ano 34, n. 1, p. 34-44, jan. 2000.

ORSTMAN, Oscar. **Mudar o trabalho: experiência, métodos, condições de experimentação social**. Lisboa: Fundação Gulbenkian, 1978.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Vozes, 1987.

PAGÈS, Max. **A vida afetiva dos grupos : esboço de uma teoria da relação humana**. Petrópolis: Vozes; São Paulo: Ed. Universitária. São Paulo, 1982.

PALLOIX, Christian et al. **Processo de trabalho e estratégias de classe**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

POSTHUMA, Anne Caroline. Transformações do emprego no Brasil na década de 90. In: POSTHUMA, Anne Caroline (Org.). **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade**. Brasília: OIT e TEM, 1999.

PRADO, Flavio de Almeida. **Prazer é fundamental**. *Revista Você S.A.* São Paulo, ano 1, n. 03, p. 68-71, set. 1998.

PROSCURCIN, Pedro. **Trabalho em grupo semi-autônomo**. São Paulo: Editora STS, 1995.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é taylorismo**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1988.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Alcida Rita. **Sociedades Indígenas**. São Paulo: Ática, 1994.

REVISTA EXAME. **Brasil em Exame**. edição 727, 2000.

_____. **Brasil em Exame**. edição 751, 2001.

_____. **Maiores e Melhores**, 1998.

_____. **Maiores e Melhores**, 1999.

_____. **Maiores e Melhores**, 2000.

_____. **Maiores e Melhores**, 2001.

RIBAS, C. E. D. **O fim do trabalho numa economia globalizada**. *Revista de Ciências Humanas*. Florianópolis: UFSC, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIFKIN, Jeremy. **A guerra por trás da guerra**. *Revista Exame*. São Paulo, edição 750, ano 35, n. 20, p. 60-62, out. 2001.

_____, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, Laura Dionísia do Monte. **Implicações do Controle da Qualidade Total (TQC) sobre o significado da criatividade no trabalho: um estudo comparativo de casos na CELESC**. UFSC, 1999. 135p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Institucional) - Florianópolis Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

- ROSSI, Wagner. **Capitalismo e Educação**. São Paulo: Moraes, 1980.
- RUAS, Roberto; ANTUNES, Elaine. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. **São Paulo em Perspectiva**. v. 11, n. 1, p. 42-53, jan./mar. 1997.
- RUAS, Roberto; ANTUNES, José Antônio; ROESE, Mauro. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observações acerca de casos empíricos. In: HIRATA, Helena Sumiko. **Sobre o “Modelo” Japonês: Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.
- RUSH, Harold. **Behavioral Science – concepts and management applications**. New York: The Conference Board, 1976.
- SAHLINS, Marshall D. **Sociedades tribais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- SALERNO, Mário Sérgio. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____, Mário Sérgio. **Reestruturação industrial e novos padrões de produção: tecnologia, organização e trabalho**. Seminário CNTA (Comissão Nacional de Tecnologia e Automação), Central Única dos Trabalhadores, 1993. 15 p. Caderno 3.
- SCHLEDER, Tania Stoltz. **Capacidade de criação: introdução**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SHEPHERD, Clovis R. **Pequenos grupos: perspectivas sociológicas**. São Paulo: Atlas, 1969.
- SHIROMA, Eneida Oto. A formação do trabalhador disciplinado. In: FIDALGO, Fernando S. (org.) **Gestão do Trabalho e Formação do Trabalhador**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996. p. 39-46.
- SIMON, Schaffer. Caracterizando a Descoberta. In: BODEN, Margaret. **Dimensões da Criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- SOUZA, Antonia Egídia de. **Gênero no contexto da reestruturação produtiva: algumas dimensões esquecidas**. UFSC, 1999. 69p. Projeto de Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Institucional) - Florianópolis Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1996, p. 01-31.
- STAW, Barry M. Na evolutionary approach to creativity and innovation. In: WEST, Michael A., FARR, James L. (Orgs.) **Innovation and creativity at work**. New York: John Wiley and Sons, 1990. p. 287-308.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALIATI, Cesar Antonio. **Gerenciamento de projetos em indústrias de regime permanente: uma proposta de organização por equipes autônomas**. UFSC, 2000. 164p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Florianópolis Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

VASSALLO, Cláudia. Saúde! **Revista Exame**. Edição 692, ano 33, n. 14, p. 116-125, jul. 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Pedro Antonio. **...E o homem fez a máquina: a automatização do torno e a transformação do trabalho desde a revolução industrial até a revolução microeletrônica**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1989.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**. v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1987.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. São Paulo: Psy, 1998.

WELLIS, Richard S.; BYHAM, Willians C.; DIXON, George R. **Equipes Zapp!, na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WEST, Michael A., FARR, James L. Innovation at work. In: _____. **Innovation and creativity at work**. New York: John Wiley and Sons, 1990. p. 03-13.

WHEATLEY, M. J. **El liderazgo y la nueva ciencia**. Buenos Aires: Granica, 1994, p. 23-78.

WOLF, Eric R. **Sociedades Camponesas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

WOOD JR., Thomas, CALDAS, Miguel P. Antropofagia Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6-17, out./dec. 1998.

WOOD JR., Thomas. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 4, p. 06-18, 1992.

_____, Thomas. Tipos Ideais em Estudos Organizacionais: da Burocracia à Empresa Dramática. In: _____. **Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 275-288.

ZALTMAN, G.; DUCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley, 1977, p. 3-31.

ANEXOS

Anexo 01 – Roteiro de entrevista aplicado com representantes da gerência

Anexo 02 – Roteiro de entrevista aplicado com os funcionários da empresa

Anexo 03 – Tabela com perfil dos elementos da amostra

Anexo 04 – Organograma Ambev – Filial/S.C. em 1994 e 2001

Anexo 05 – Crenças e Valores da Ambev

Anexo 06 – Sondagem preliminar do estudo - Informações gerais sobre a empresa

Anexo 07 – Relação entre áreas de apoio e produção

Anexo 08 – Círculos de Gestão Autônoma – Ranking 2001 (administrativo e industrial)

Anexo 09 – Itens de controle do Programa CCQ 2001

Anexo 10 – Certidão de Nascimento - Círculo de Controle da Qualidade

Anexo 11 – Matriz de Priorização de Consenso - RAB

Anexo 12 – Estrutura do Curso de Líder de Manutenção Autônoma

Anexo 13 – Estrutura de Formação dos CGA's Industriais e Administrativos

ANEXO 01

Roteiro de entrevista com representantes da gerência

Nome:

Idade:

Sexo:

Formação escolar:

Tempo de empresa:

Unidade:

Seção:

Tempo na seção:

Função:

- 1) Você poderia fazer uma breve comentário sobre as condições sócio-organizacionais da empresa. (clima organizacional e ambiente de trabalho)
- 2) Quais são as formas pelas quais a direção compartilha informações com os funcionários?
- 3) Quais métodos a empresa utiliza para garantir que os funcionários sejam envolvidos em decisões que afetam seus empregos ou seu ambiente de trabalho?
- 4) Interpretação pessoal sobre trabalho em grupo/equipe.
- 5) A partir de que momento foi introduzido o trabalho em pequenos grupos na organização?
- 6) O trabalho em equipe é parte de uma estratégia mais ampla da organização (programa inovador)?
- 7) Como o trabalho em equipe tem contribuído para a organização?
- 8) Interpretação pessoal sobre criatividade.
- 9) Como a criatividade das pessoas pode contribuir para a organização?
- 10) Você considera a empresa como uma organização criativa? Por quê?
- 11) Você teria um modelo referencial de empresa criativa / inovadora?
- 12) Relação que estabelece entre trabalho em equipe e criatividade.
- 13) De que forma a direção apoia o desenvolvimento criativo/inovador.
- 14) Você poderia destacar que tipos de ganhos/benefícios concretos a organização obteve com o processo criativo dos funcionários?
- 15) Manifestações de criatividade na empresa a partir da utilização do trabalho em equipe.
- 16) Propostas e sugestões para aumentar o espaço criativo na organização.
- 17) Que tipo de idéias sugeridas pelos grupos foram ou estão sendo implantadas na empresa?

ANEXO 02

Roteiro de entrevista com funcionários da empresa

Nome:

Idade:

Formação escolar:

Tempo de empresa:

Unidade: Filial/SC

Seção (área em que atua):

Tempo na seção:

Faz parte de algum grupo de CCQ (Qual?):

Tempo no grupo:

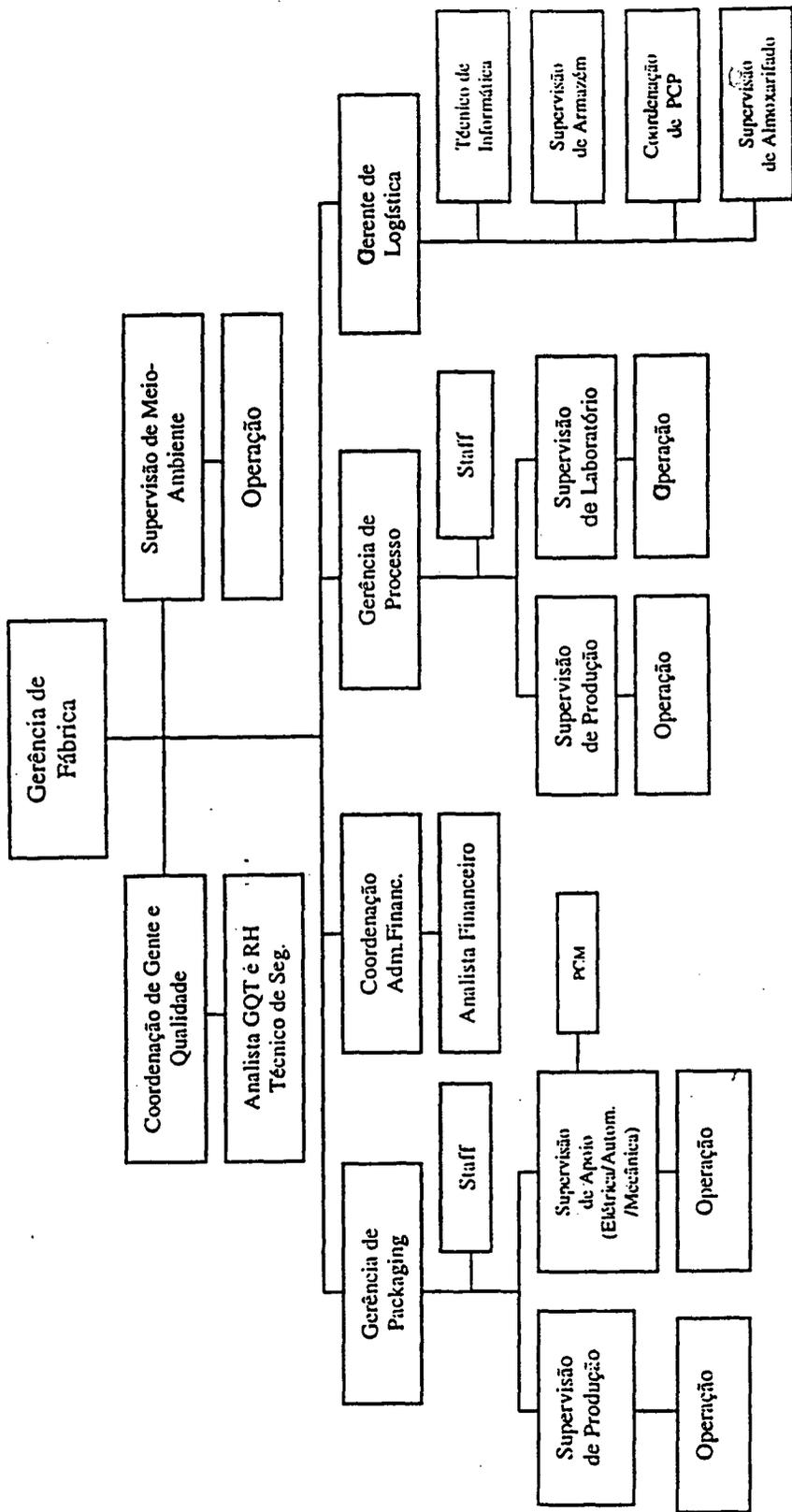
1. Comente sobre o seu trabalho no CGA ?
2. Comente sobre o seu trabalho no CCQ ?
3. Destaque algumas características marcantes da organização.
4. Interpretação pessoal sobre trabalho em equipe.
5. De que forma são definidos os objetivos nos grupos?
6. De que forma é definida a divisão do trabalho nos grupos?
7. Como são estabelecidas as correções quando o grupo não está atingindo seus objetivos ?
8. Comente sobre a cooperação, solidariedade e apoio entre os seus colegas de trabalho?
9. Como é o processo de escolha da liderança no grupo e como são tomadas as decisões ?
10. Quais são os critérios para inclusão e exclusão de membros no grupo? Quem os define?
11. Comente sobre o processo de solução de problemas no grupo.
12. De que forma o grupo lida com a diversidade, as opiniões divergentes e o choque de idéias?
13. Na sua opinião, a organização oferece suporte, reconhecimento e feed-back em relação ao trabalho do grupo?
14. Como são estabelecidos os sistemas de premiação e punição no grupo?
15. Interpretação pessoal sobre criatividade.
16. Atividades promovidas pela organização para o desenvolvimento da criatividade das pessoas.
17. Comente sobre o espaço para manifestar seu potencial criativo e propor idéias no grupo.
18. Como a organização demonstra interesse e valor a suas idéias? De que forma?
19. Você poderia dar exemplo de idéias do grupo aproveitadas pela organização.
20. O que dificulta ou atrapalha a comunicação de suas idéias para a empresa?
21. Na sua opinião, que tipo de benefícios a empresa teve com as inovações sugeridas?
22. Você teria alguma sugestão para melhorar a inovação e criatividade na organização?

ANEXO 03

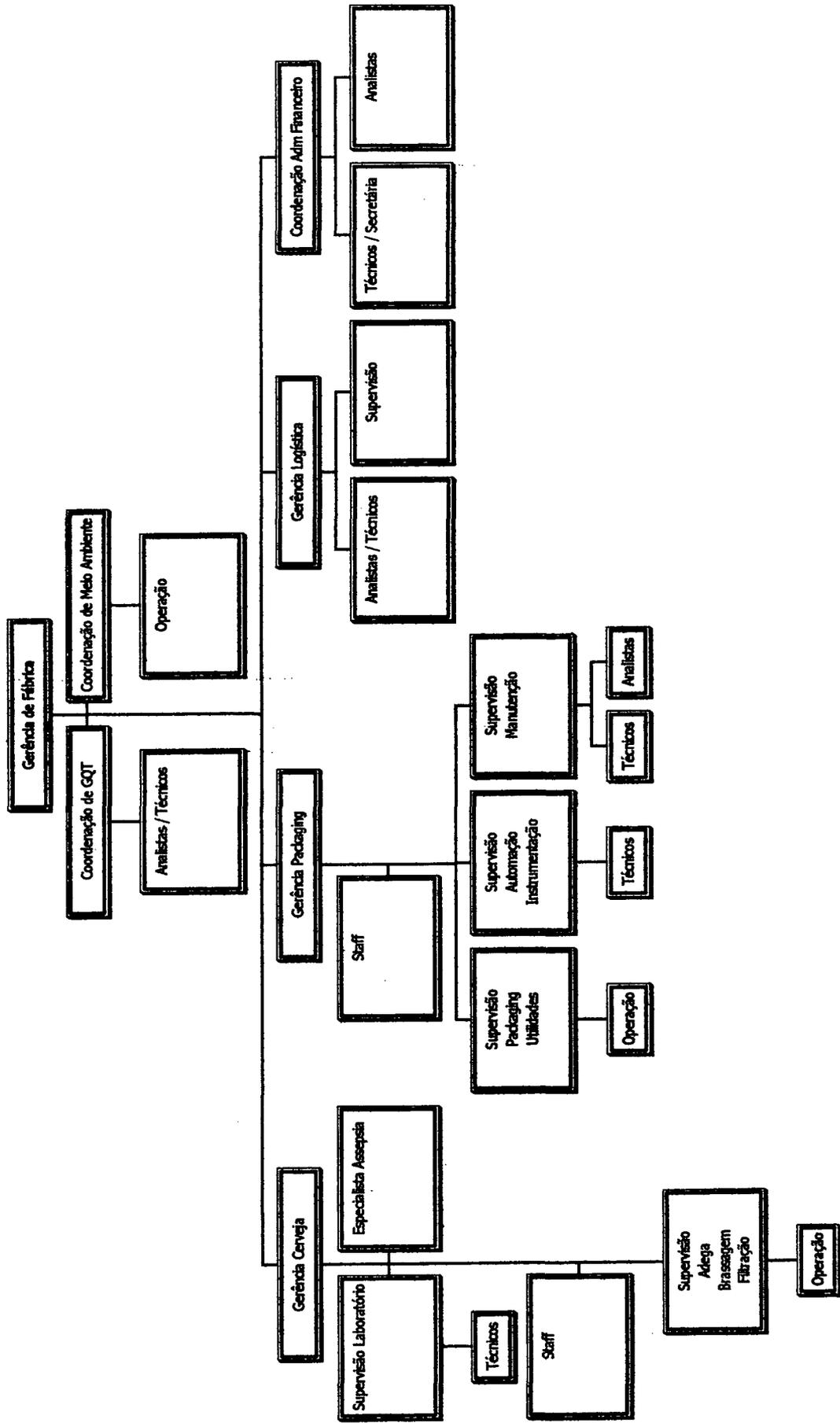
Perfil dos entrevistados

Código	Idade	Sexo	Formação escolar	Tempo de empresa	Área	Grupo CCQ
E 01	Não informou	Feminino	Universitário incompleto	6	GQT	Não
E 02	35	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	7	Cerveja (Filtração)	Sim
E 03	28	Masculino	Universitário completo	7	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 04	30	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	6,4	Packging (Lavadora)	Não
E 05	39	Masculino	Pós-graduação	10	GQT	Sim
E 06	32	Masculino	Universitário completo	5	Packging	Não
E 07	31	Masculino	Universitário completo	3,5	GQT	Não
E 08	46	Masculino	Pós-graduação	17	Gerente Fabril	Não
E 09	29	Feminino	Universitário incompleto	6	GQT	Sim
E 10	Não informou	Masculino	Não informou	Não informou	GQT	Sim
E 11	28	Masculino	Universitário completo	2,4	Cerveja (Filtração)	Não
E 12	23	Masculino	Universitário incompleto	6	Packging (Adega de Pressão)	Não
E 13	23	Feminino	Segundo grau ou Curso técnico	6	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 14	21	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	3,1	Packging (Engarramento)	Não
E 15	26	Feminino	Universitário incompleto	6	Packging (Adega de Pressão)	Não
E 16	30	Feminino	Universitário incompleto	6	GQT	Sim
E 17	23	Masculino	Universitário incompleto	Não informou	Packging (Adega de Pressão)	Sim
E 18	32	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	2,1	Logística (Estoque)	Não
E 19	26	Masculino	Universitário completo	3,3	Cerveja (Filtração)	Sim
E 20	20	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	3,5	Packging (Lavadora)	Sim
E 21	27	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	2,8	Packging (Lavadora)	Sim
E 22	27	Feminino	Universitário incompleto	6	Packging (Adega de Pressão)	Não
E 23	21	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	3	Logística (Estoque)	Não
E 24	26	Masculino	Universitário incompleto	7	Cerveja (Filtração)	Sim
E 25	19	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	1,2	Cerveja (Filtração)	Sim
E 26	35	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	6	Packging (Lavadora)	Não
E 27	26	Feminino	Universitário completo	3	Logística (Estoque)	Não
E 28	26	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	7	Packging (Utilidades)	Sim
E 29	32	Masculino	Universitário incompleto	7	Packging	Sim
E 30	22	Masculino	Universitário incompleto	3	Packging (Adega de Pressão)	Sim

E 31	23	Masculino	Universitário incompleto	5	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 32	30	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	6	Cerveja (Filtração)	Sim
E 33	32	Masculino	Universitário completo	3,3	Packging (PCM)	Não
E 34	24	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	6	Packging (Utilidades)	Sim
E 35	24	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	4	Packging (Utilidades)	Sim
E 36	33	Feminino	Pós-graduação	6	GQT	Sim
E 37	27	Feminino	Universitário incompleto	5	GQT	Sim
E 38	22	Feminino	Universitário incompleto	0,5	GQT	Sim
E 39	25	Feminino	Universitário incompleto	1,2	GQT	Sim
E 40	23	Masculino	Universitário incompleto	3	GQT	Sim
E 41	33	Masculino	Universitário completo	5	GQT	Sim
E 42	26	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	6,3	Packging (Lavadora)	Sim
E 43	32	Masculino	Universitário completo	6	Packging (Engarrafamento)	Sim
E 44	28	Masculino	Universitário completo	2,4	Packging (Utilidades)	Sim
E 45	20	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	3	Packging (Utilidades)	Sim
E 46	24	Feminino	Universitário completo	5	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 47	27	Masculino	Universitário incompleto	7	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 48	24	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	1,6	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 49	25	Feminino	Segundo grau ou Curso técnico	6	Packging (Adega de Pressão)	Sim
E 51	27	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	5	Cerveja (Filtração)	Sim
E 52	23	Feminino	Segundo grau ou Curso técnico	3,5	Packging (Adega de Pressão)	Não
E 53	19	Feminino	Universitário incompleto	2	Cerveja (Filtração)	Sim
E 54	29	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	6	Packging (Utilidades)	Sim
E 55	24	Masculino	Universitário incompleto	6	Packging (Utilidades)	Sim
E 56	18	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	0,5	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 57	18	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	0,4	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 58	25	Feminino	Universitário incompleto	6,3	Cerveja (Laboratório)	Sim
E 59	24	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	6,4	Packging (PCM)	Não
E 60	22	Masculino	Universitário incompleto	3	Packging (PCM)	Não
E 61	33	Masculino	Segundo grau ou Curso técnico	5,6	Packging (PCM)	Não
E 62	24	Masculino	Universitário incompleto	2	Logística (Estoque)	Sim



Organograma AMBEV FILIAL - S.C



ANEXO 05
Valores da Companhia Ambev

Humildade	<p>É preciso ter claro que ninguém é melhor que ninguém. Cada um possui qualidades e defeitos. É enganoso pensar que somos os melhores, porque esta forma de pensar nos embaça a visão e não nos permite ver nossas falhas e conseqüentemente limita nossas ações no sentido de crescermos de forma consciente. Não devemos alardear nossos feitos com o intuito de sermos valorizados. Precisamos sim realizar nossos feitos da melhor forma para que os outros o reconheçam e então os valorizem. Não devemos de forma alguma usar as outras pessoas como degraus para alcançarmos novos patamares mas tê-los como referências e apoio durante a caminhada para que possamos crescer juntos.</p>
Transparência	<p>Todos estamos no mesmo barco e na medida do possível todos devemos saber para que rumo estamos seguindo e o que precisamos e dispomos para realizarmos com sucesso a jornada. Este caminho é de mão dupla. Não podemos esperar que as pessoas usem de transparência conosco, sem lhes retornar com a mesma prática. Todos nos sentimos mais tranquilos e motivados Quando sabemos onde estamos, para onde vamos e como estamos frente a nossa realidade.</p>
Confiança	<p>Confiança pressupõe cumplicidade. É necessário que nos sintamos seguros frente às pessoas que nos cercam e que também elas tenham essa segurança frente a nossa postura. Precisamos contar com as outras pessoas e fazer com que elas contem conosco baseados num relacionamento estreito, forte e inabalável. Confiança pressupõe cumplicidade. É necessário que nos sintamos seguros frente às pessoas que nos cercam e que também elas tenham essa Segurança frente a nossa postura. Precisamos contar com as outras pessoas e fazer com que elas contem conosco baseados num relacionamento estreito, forte e inabalável.</p>
Cooperação	<p>O tempo todo dependemos de outros, assim como outros também dependem de nós e essa relação precisa ter uma base sólida para se perpetuar. Essa perpetuação se dá no dia-a-dia a partir dos pequenos gestos de ajuda mútua e da consciência de que vivemos em sociedade e como seres dependentes. O sucesso é a soma dos bons resultados de cada um e na medida em que todos se ajudam o sucesso é conseqüência inevitável.</p>

Fonte: (Ambev, 2001).

ANEXO 06

Sondagem preliminar do estudo - Informações gerais sobre a empresa

1) Contato na empresa em caso de dúvidas

Pessoa da empresa a procurar em caso de dúvida:

Cargo:

Telefone:

Fax:

E-mail:

2) Pessoa para envio do relatório final

Pessoa da empresa a procurar em caso de dúvida:

Cargo:

Telefone:

Fax:

E-mail:

3) Identificação geral da empresa

Nome:

Razão social:

Endereço:

4) Histórico da empresa:

Origem:

Evolução:

Filosofia:

Missão:

Políticas Gerais:

Objetivos:

5) Número total de empregados na unidade:

5.1) Número de funcionários que trabalham nesta empresa

() Há menos de 2 anos

() Entre 2 e 5 anos

() Entre 6 e 10 anos

() Entre 11 e 15 anos

() Entre 16 e 20 anos

() Há mais de 20 anos

5.2) Idade média dos funcionários que trabalham nesta empresa

() Abaixo de 20 anos

() Entre 20 e 25 anos

() Entre 26 e 35 anos

() Entre 36 e 45 anos

() Entre 46 e 55 anos

() Acima de 55 anos

5.3) Nível de escolaridade dos funcionários que trabalham nesta empresa

() Segundo grau ou menos () Universitário incompleto

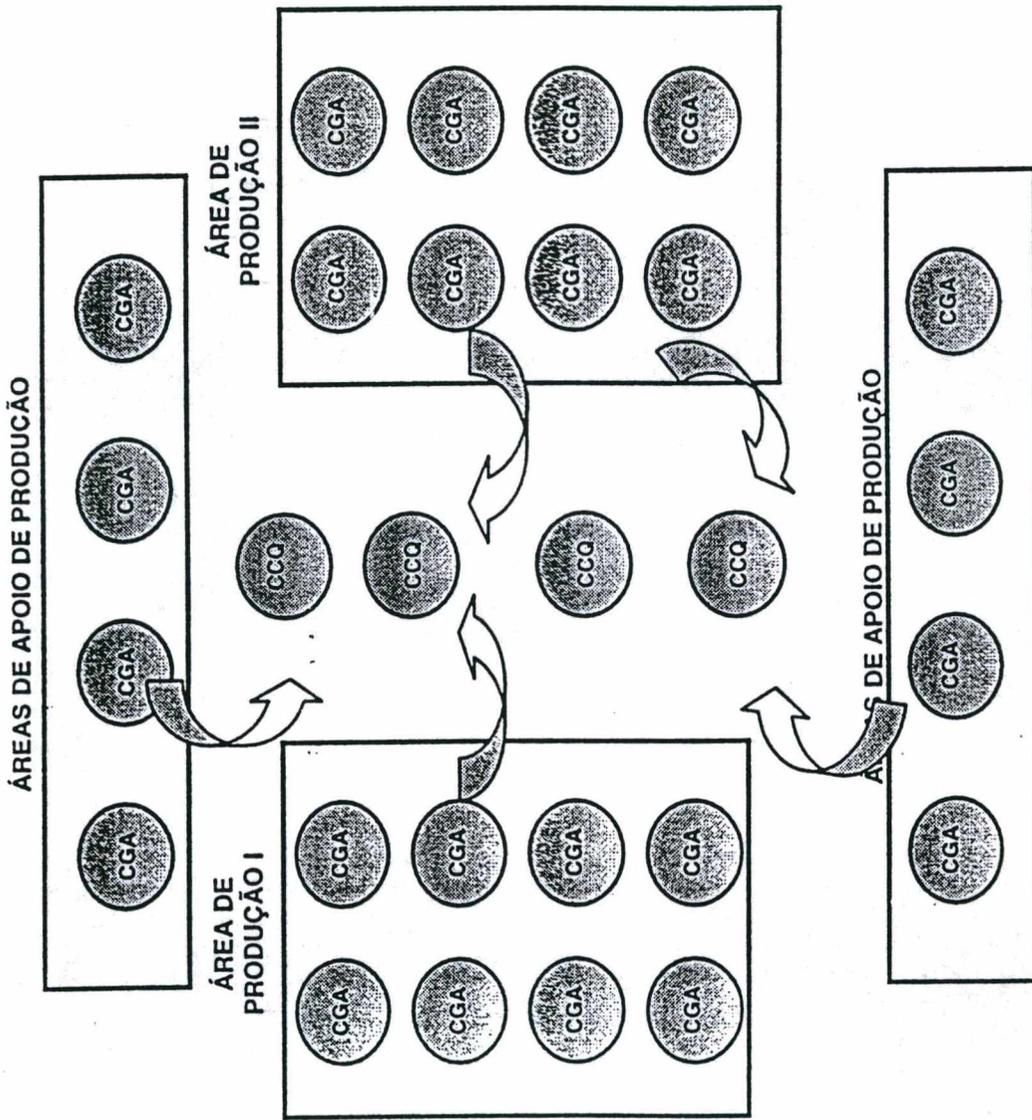
() Universitário completo () Pós-graduação

5.4) Número de funcionários por categoria funcional

() Diretor () Gerente () Supervisor () Técnico () Administrativo () Operacional

5.5) Número de funcionários que trabalham nesta empresa que são do sexo

() Feminino () Masculino





CGA
FILIAL SC

CÍRCULOS DE GESTÃO AUTÔNOMA
COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA - FILIAL SC

Clique aqui para ordenar os CGA's **Ranking 2001** O Ranking é com base na média anual

	Primeira Avaliação		Segunda Avaliação		Terceira Avaliação		Média das Avaliações		Colocação
	Pontuação	Status	Pontuação	Status	Pontuação	Status	Pontuação	Status	
PCM	990,30						990,30		1º
Financeiro	978,40						978,40		2º
Informática	964,70						964,70		3º
GQT	960,40						960,40		4º
Mecânica	957,30						957,30		5º
Laboratório	923,40						923,40		6º
Automação	870,20						870,20		7º
Estoque	829,50						829,50		8º
Distribuição	693,20						693,20		9º
Média Geral	907,49						907,49		



CGA
FILIAL SC

CÍRCULOS DE GESTÃO AUTÔNOMA

COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA - FILIAL SC

Clique aqui para ordenar os CGA's

Ranking 2001

O Ranking é com base na média anual

	Primeira Avaliação		Segunda Avaliação		Terceira Avaliação		Média das Avaliações		Colocação
	Pontuação	Status	Pontuação	Status	Pontuação	Status	Pontuação		
Adega de Pressão	901,0						901,0	1º	
Utilidades	878,8						878,8	2º	
Lavadora L1	864,7						864,7	3º	
Meio Ambiente	825,5						825,5	4º	
Rotuladora 1,2	825,1						825,1	5º	
Brassagem	798,0						798,0	6º	
Encaixotadora L1	793,8						793,8	7º	
Pasteurizador	740,4						740,4	8º	
Os Adequeiros	730,6						730,6	9º	
Filtração	724,8						724,8	10º	
Enchedora L1	670,0						670,0	11º	
Palmaster L1	631,8						631,8	12º	
Média Geral	782,0						782,0		

ITENS DE CONTROLE	FÓRMULA	2000	META	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1- EFETIVO TOTAL	PRÓPRIO	206	-	218	214	214									
2- ÍNDICE DE TREINAMENTO	(Nº DE EMPREGADOS TREINADOS/EFETIVO TOTAL) X 100	89	90	90	90	92									
3- ÍNDICE DE ADESAO	(Nº DE VOLUNTÁRIOS/EFETIVO TOTAL) X 100	67	70	59	66	64									
4- GRUPOS DE CCQ	Nº GRUPOS FORMADOS	20	20	18	18	18									
5- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GRUPOS	% DE GRUPOS COM PERFORMANCE >= 80%	0	70%												
6- PROJETOS VER E AGIR	Nº PROJETOS APROVADOS	92	-	4	9	13									
7- PROJETOS PDCA	Nº PROJETOS APROVADOS	6	-	0	1	1									
8- ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DOS PROJETOS	(TOTAL DE PROJETOS IMPLANTADOS / TOTAL DE PROJETOS APROVADOS)	100	90%	100	100	100									
9- PROJETOS SOCIAIS	Nº DE PROJETOS IMPLANTADOS NA COMUNIDADE	2	5	0	0	0									
10- PRODUTIVIDADE CCQ	(Nº DE PROJETOS APROVADOS / Nº DE GRUPOS EM ATIVIDADE)	4.7	6	0.22	0.56	0.78									
11- INVESTIMENTOS REALIZADOS	R\$ MIL	6420	-	0	561	20									
12- GANHOS FINANCEIROS	R\$ MIL	36630	-	0	0	105									
13- RETORNO FINANCEIRO	(GANHOS FINANCEIROS / INVESTIMENTOS REALIZADOS)	5.71	-	0.00	0.00	5.25									



CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE - CCQ CERTIDÃO DE NASCIMENTO

Nome do Círculo: Data da Criação:
Área: Última Atualização:

INTEGRANTES DO CIRCULO

FACILITADOR		
MATRICULA	NOME	ÁREA
	-	-

LIDER		
MATRICULA	NOME	ÁREA

SECRETARIO(A)		
MATRICULA	NOME	ÁREA

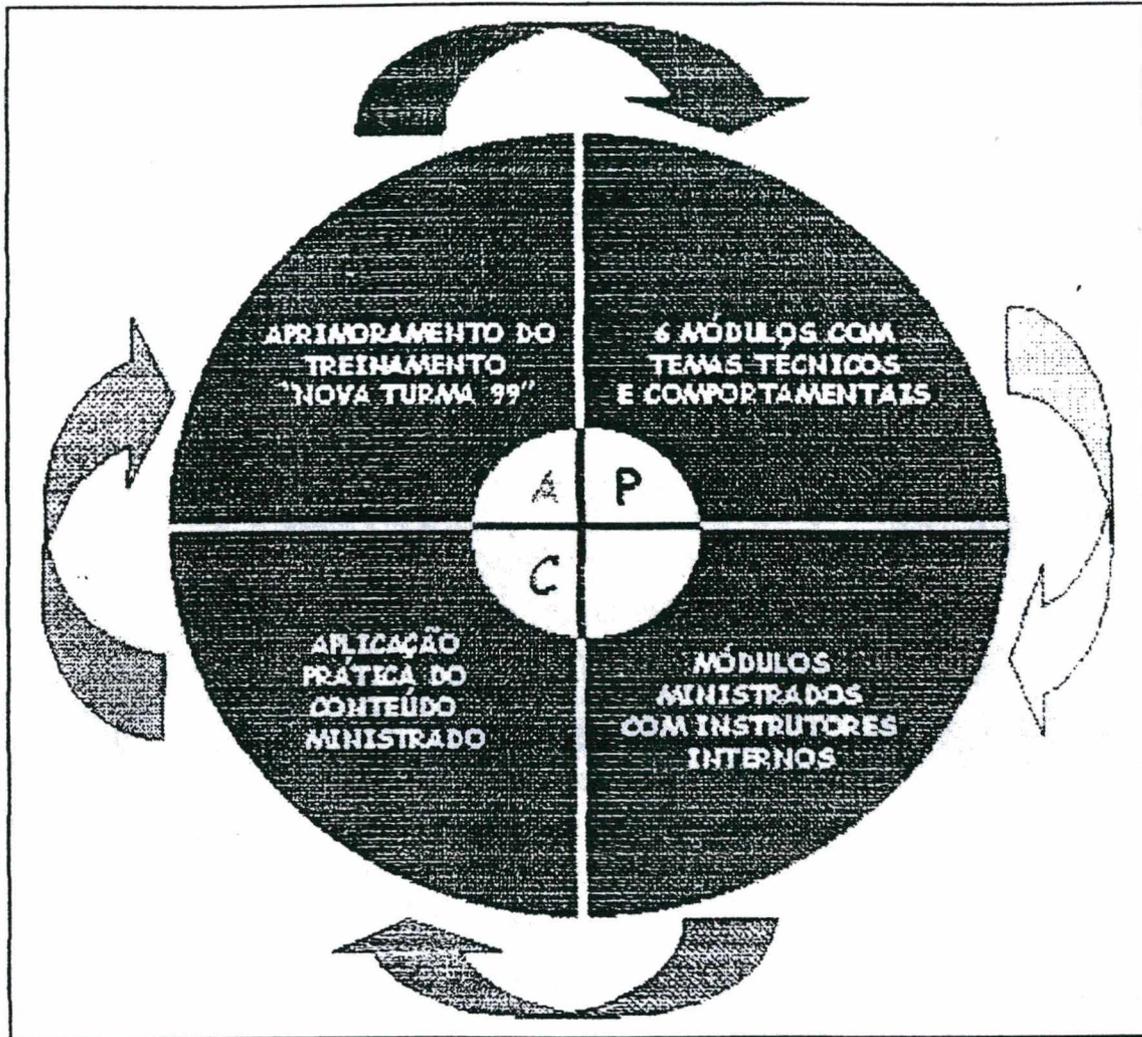
COMPONENTES		
MATRICULA	NOME	ÁREA
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

ESTAGIARIOS		
	NOME	ÁREA

CCQ

SIMBOLO:

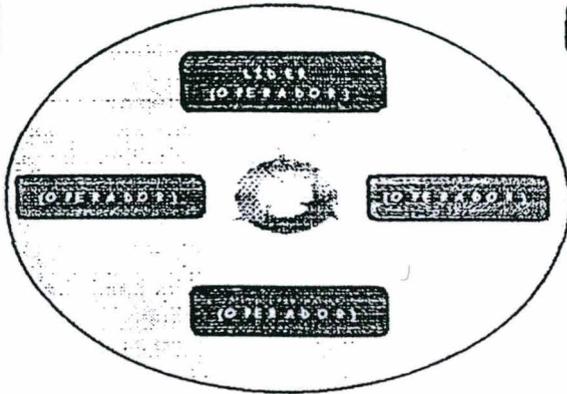
Curso de Líder de Manutenção Autônoma





Formação dos CGA's Industriais

GESTOR



FABRINHO



Formação dos CGA's Administrativos

GESTOR

