

# Implantação de equipes multifuncionais em uma linha de produção de uma indústria de massas e biscoitos wafer em Recife

## *Implementation of teams in a multifunctional production line for an industry of masses and wafer cookies in Recife*

*Antônia Dutra de Araújo<sup>1</sup>, Rodolfo Araújo de Moraes Filho<sup>2</sup>*

---

---

### Resumo

O presente estudo foi efetuado com o fito de solucionar a problemática que envolvia as linhas de produção de uma indústria de massas e biscoitos em Recife. Os sintomas percebidos eram os de baixa auto-estima no seio do operariado, um crescente índice de absenteísmo, conflitos e o descumprimento de metas, refletindo de imediato na produtividade. Surgiu a proposta de se realizar um estudo para viabilizar a implantação de *equipes multifuncionais*, realizado por etapas sequenciais, o que foi iniciado pela aplicação de questionário e observação (in loco) do ambiente escolhido para teste, uma linha de produção de biscoitos wafer. A idéia central era a de reestruturar os grupos, através de uma visão focada em gestão de equipes. Chegou-se ao consenso de que a melhor maneira de orientar os envolvidos seria através da técnica de “enriquecimento das tarefas” para elevar o nível de satisfação estimulando os envolvidos para novos desafios. Decidida a intervenção, reuniões foram realizadas para se discutir e traçar a metodologia de implantação. O prazo de teste ficou estipulado em um ano. O intuito, o de se avaliar os resultados obtidos na célula experimental, para só então aprovar sua implementação nas demais linhas de produção. O projeto visou eliminar processos estagnados, gerar flexibilidade e compartilhamento de competências ampliando a *expertise* do grupo, no que foi em grande parte atendido.

**Palavras-chave:** Equipes multifuncionais. Enriquecimento de tarefas. Gestão do conhecimento. Satisfação no trabalho. Produtividade.

---

<sup>1</sup> Aluna regular do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural-PADR da Universidade Federal Rural de Pernambuco; endereço: UFRPE/DLCH – Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n – Bairro Dois Irmãos – CEP: 52171-900 – Recife – PE. Cel: 81 8635-2888, Fone: 81 3320-6460. E-mail: Araujo.antoniam@globo.com

<sup>2</sup> Doutor Professor Adjunto/Administração/UFRPE/PADR – Universidade Federal Rural de Pernambuco. endereço: UFRPE/DLCH – Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n – Bairro Dois Irmãos – CEP: 52171-900 – Recife – PE. Fone: 81 3320-6460. E-mail: rodolfoamfilho@yahoo.com.br

**Abstract:**

This study was conducted with the aim of solving the problems involving the production lines of an industry of pasta and biscuits in Recife. The symptoms were the perceived low self-esteem within the workforces, a growing rate of absenteeism, conflict and failure of goals, reflecting the delay in productivity. Came the proposal to undertake a study to enable the implementation of multifunctional teams, carried out by sequential stages, which was initiated by the application of questionnaires and observation (spot) of the environment chosen for testing, a production line of wafer cookies. The central idea was to restructure the groups, through a vision focused on management teams. It was the consensus that the best way to guide those involved would be through the technique of “enrichment of tasks” to raise the level of satisfaction for those involved stimulating new challenges. Decided to intervene, meetings were held to discuss and outline the methodology of implementation. The test period was stipulated in a year. The order, to evaluate the results obtained in experimental cell, only then to approve its implementation in other production lines. The project aimed eliminate stagnant processes, generate flexibility and sharing of expertise expanding the expertise of the group, as was largely attended.

**Keywords:** Multifunctional teams. Enrichment of tasks. Knowledge management. Satisfaction at work. Productivity.

---

---

## Introdução

Com o advento da globalização muitas inovações a nível gerencial foram introduzidas nas empresas com o fito de acompanhar à rapidez com que os processos produtivos modificavam-se, visando adequar a organização ao novo contexto face às mudanças no ambiente concorrencial. Com os novos tempos novas teorias administrativas foram desenvolvidas (reengenharia de processos, qualidade total e outras). Muitos investimentos em tecnologia foram efetuados. Entretanto observou-se que a grande massa desses investimentos ficou mais voltada para a parte física das instituições.

Hoje com a visão ampliada desses processos evolutivos a teoria busca muito mais. A procura agora é pela eficiência e eficácia através da multifuncionalidade dos funcionários, rompendo paradigmas e possibilitando o giro do colaborador internamente nos diferentes postos de trabalho, conforme a necessidade assim o exija para fazer frente aos múltiplos desafios. Essa postura comportamental, conforme se presume, agrega satisfação aos profissionais de diferentes áreas pelo reconhecimento do valor humano associado à ampliação das competências individuais. Essa atitude gerencial segundo se entende permite às organizações correrem um menor risco na hora de investir, potencializando a competitividade face aos mercados em constante mutação.

Em tempos globalizados as indústrias vivenciam presentemente grandes transformações, que representam para as relações comerciais um grande desafio. Hoje uma empresa regional pode, através da tecnologia da informação, desenvolver relacionamentos com clientes e/ou fornecedores em qualquer parte do mundo, o que gera nas instituições a necessidade de flexibilizar, agilizar e aperfeiçoar seus processos. Uma forma de bem conduzir essas ações é descentralizando o poder de decisão, mas para isso é preciso treinar equipes alto-gerenciáveis que favoreçam o desempenho da organização em âmbito geral. Com tanta instabilidade é premente estabelecer estratégias que prepare a instituição para enfrentar desafios, sendo indispensável trabalhar a evolução do capital humano, tornando-o motivado a desempenhar diferentes papéis de forma efetiva neste processo.

### ***Breve caracterização da empresa objeto de estudo: Indústria de Massas e Biscoitos Wafer em Recife***

As empresas do ramo de massas e biscoitos no Nordeste sofreram com a necessidade de ter que acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente concorrencial. Nesse mercado houve empresas que rapidamente buscaram se ajustar aos novos cenários, enquanto outras alheias às transformações, nem sequer perceberam a necessidade de criar ações preventivas que gerassem uma estabilidade diante de tantas oscilações no ambiente.

Quanto aos modelos de gestão empregados por essas indústrias para fazer face às mudanças em plena evolução, observou-se que as organizações que se posicionaram nos extremos (algumas sem investir e outras investindo muito, mas só em tecnologia) não se saíram bem. Neste caso obteve o melhor desempenho as organizações que possuíam um capital humano treinado e apto à enfrentar mudanças, o que favoreceu à introdução de novas tecnologias e práticas que fortalecesse a instituição de forma competitiva no mercado. Evidenciando assim mais uma vez que a ênfase no desenvolvimento do capital humano como fator de vantagem distintiva é determinante para o sucesso empresarial.

A indústria, objeto do estudo, de massas e biscoitos do Recife, bem como as demais, inclusive as de outros ramos, atravessavam uma crise caracterizada por mudanças marcantes face à globalização (diversificação de produtos, novas marcas, novos processos produtivos) e isto era a única certeza do momento, o que gerou questionamentos quanto ao futuro da empresa.

Durante um século de administração totalmente familiar a empresa cresceu, tornou-se líder de mercado na região, mas ultimamente, começara a declinar. Não sendo mais tão competitiva, a empresa foi vendida a uma multinacional, que por sua vez possuía uma visão totalmente diferenciada da antiga gestão. Novas tecnologias

e conceitos passaram a ser introduzidos e como consequência uma nova cultura começou a surgir em “meio às cinzas”.

Com a venda, ocorreu a fusão de duas culturas gerando choque nas ações das diferentes lideranças. No nível gerencial ocorreu a substituição parcial das pessoas. Naquele momento uma fase transitória passa a ser vivenciada expondo a nova realidade aos seus integrantes.

Uma pesada carga de treinamentos tentava “apagar” uma cultura centenária. Nesse período, vários dos profissionais que não se adaptaram, resolveram desvincular-se do quadro efetivo da empresa.

Após quatro anos, quando uma nova identidade estava se firmando, novamente foi a empresa negociada no mercado e um outro estilo de gestão começa a ser implementado. Dois empresários assumiram o controle da indústria e a administração voltou a ser regional. Na alta e média gerência permanecera no quadro de pessoal boa parte dos funcionários, alguns deles trazidos pela multinacional. Porém, na atual administração, os novos sócios passaram a comandar as operações da empresa diretamente. Mais uma vez, a orientação para a gestão sofreu mudanças.

### ***Percepção do Problema e Estruturação do Programa de Intervenção: desenvolvimento de equipes multifuncionais***

Diante de tantas mudanças, a Indústria de Massas e Biscoitos do Recife buscava agregar valor à sua gestão de sorte a alterar o comportamento do quadro de pessoal buscando estabilizar o clima na organização. Os sintomas percebidos eram preocupantes: baixa auto-estima, conflitos internos, índice de absenteísmo elevado, dificuldades no atingimento de metas, refletindo de imediato na produtividade.

Consultoria externa fora contatada com o fito de opinar sobre a problemática que envolvia as linhas de produção da indústria de massas e biscoitos em Recife.

No caso da problemática observada, a preocupação partiu do engenheiro de produção e de alguns supervisores. A média gerência da indústria pretendia desenvolver um modelo voltado para a melhoria das relações interpessoais, visando trabalhar as competências individuais e grupais. O objetivo desta fase era fortalecer as relações comportamentais através da integração de grupos de trabalho, reformulação de métodos e inserção de novas tecnologias. O processo se deu através de reuniões com os colaboradores, que discutiam, quais seriam as ações que possibilitassem as soluções para os problemas atuais da indústria. O que possibilitaria em sua visão a consolidação de uma cultura organizacional baseada na confiança, responsabilidade compartilhada e produtividade. A pergunta feita insistentemente, indagava, sobre como trabalhar a problemática existente e, suas variáveis internas e externas de forma prática e eficiente, todas ao mesmo tempo.

Surgiu daí proposta de se realizar um estudo para viabilizar a implantação de *equipes multifuncionais*, que seria realizada por etapas sequenciais, iniciando-se os trabalhos em um ambiente escolhido para teste: uma linha de produção piloto, a de biscoitos wafer.

A idéia inicial era a de testar o modelo proposto, com vistas a obter uma melhoria contínua na linha de produção piloto (a de biscoitos wafer) como solução aos problemas, utilizando-se dos conceitos da Teoria de Performance de Grupos (T-Grupos) como meio de alavancar a produtividade, influenciando nos seguintes aspectos: aumento da qualidade dos produtos alimentícios, redução de perdas, melhoramento da imagem de marca no mercado e outros benefícios derivados, cujos resultados seriam avaliados ao longo do processo de intervenção.

A maior parte dos administradores não tinha conhecimento sobre a matéria. Houve assim muitos questionamentos, dúvidas e incertezas, porém havia um consenso: era preciso fazer algo urgentemente.

O alto escalão ainda não estava ciente das pretensões da gerência, o que era preocupante, pois não havia como saber se o projeto seria aprovado pela cúpula, sendo esta variável, extremamente importante para o processo de intervenção. Isto vale, diga-se de passagem, para qualquer processo organizacional. Sabia-se que a *qualidade* desse apoio refletiria em variáveis que poderiam levar ao sucesso ou ao fracasso a iniciativa. A primeira providência foi então buscar o apoio integral da presidência e diretoria geral, através de reuniões e apresentação de relatórios que faziam uma análise crítica do desempenho da firma, seus problemas e possíveis alternativas de solução.

Os gestores da indústria de massas e biscoitos do Recife quando apresentaram os questionamentos deixaram claro que necessitavam de uma intervenção que gerasse no operariado um espírito de equipe, pois a ausência de grandes investimentos permitiu a abertura de uma lacuna tecnológica que precisava ser suprida com habilidade e competência humana.

Era preciso, entretanto, evitar soluções simplistas que dão resultados num primeiro instante, mas que logo em seguida recaí-se nos mesmos problemas de então. Segundo Peter Senge (2004: 134),

Cuidado com soluções paliativas. Essas que abordam apenas os sintomas, e não suas causas fundamentais tendem a proporcionar, na melhor das hipóteses, somente benefícios imediatos. À longo prazo, o problema reaparece. Enquanto isso, a capacidade de oferecer soluções definitivas pode se atrofiar.

Para construir mudanças cujo alicerce esteja bem fundado é preciso envolver pessoas com responsabilidade e comprometimento.

Conforme afirma Bill Russell, jogador de basquete do Boston Celtics citado por Senge (2004:261) em sua obra *a quinta disciplina*:

O envolvimento deve ser por concepção e por talentos; (nós) éramos uma equipe de especialistas e, como uma equipe de especialistas em qualquer área, nosso desempenho dependia tanto da excelência individual quanto de nossa capacidade de trabalho em conjunto.

Daí o porquê de se intentar buscar no conceito de gestão de equipes multifuncionais, estas competências.

## **Objetivos do Trabalho**

Solucionar a problemática apresentada pelos gestores, através de observações empíricas. Cujo objetivo é o de investigar a perspectiva de formação de equipes multifuncionais dentro da empresa tendo em vista a maior versatilidade dos colaboradores na linha de produção piloto Wafer, refletindo em uma melhoria no ambiente de trabalho, como também na qualidade dos produtos fabricados. Como objetivos específicos citam-se: a proposição de um programa de formação e capacitação de equipes multifuncionais como instrumento de valorização do capital humano tornando os trabalhadores aptos a atuarem em diversas frentes de trabalho (não apenas naquelas em que já possuem experiência); a redefinição de uma proposta de missão para a empresa e também fomentar treinamentos para potencializar o capital existente fortalecendo o elo entre os envolvidos, rompendo as barreiras geradoras de conflitos.

## **Hipóteses**

A gestão de equipes multifuncionais quando bem aplicada evidencia nos colaboradores o espírito cooperativo que busca resolver problemas pré-existentes através do trabalho intenso de fortalecimento dos pontos fortes e melhoria nos pontos fracos da organização, potencializando as competências e a visão coletiva. O que torna inevitável a mudança comportamental para melhor e automaticamente a organização começa a reformular os sistemas organizacionais, fortalecendo os fatores-chave de sucesso, como também, os relacionamentos com parceiros comprometidos com o processo evolutivo, o que as tornam competitivas diante do mercado. Quanto aos aspectos estruturais, proporciona à empresa uma descentralização, flexibilidade dos processos, gerando sinergia entre os membros e o autogerenciamento.

A hipótese central apresentada era a de que as equipes multifuncionais, na linha piloto wafer, poderiam melhorar a performance individual, dado as tarefas exigirem múltiplos conhecimentos e experiências. Uma vez estruturadas, segundo se entende, as equipes de trabalho possibilitam competir mais eficientemente, tornando-se uma poderosa ferramenta que pode ser utilizada para re-locar e aplicar corretamente os talentos dos colaboradores.

A equipe em constante interface, numa frequente troca de conhecimento, poderá estimular o êxito econômico e social da empresa através da viabilização de uma cultura de planejamento estratégico, que estimula a trabalhar com cenários. O que permite com antecipação visualizar e equacionar problemas, alterando a rotina e passando a valorizar o processo de reavaliação de planos e ações. Fortalece o surgimento de novos projetos que favorece a reformulação da cultura, da filosofia institucional, envolvendo-as num processo contínuo de aprendizado e melhoria.

O trabalho em equipes estratégicas permite selecionar os elementos do grupo, definindo posições e formas de atuação, favorecendo novas táticas de trabalho. Esta aplicação introduz uma dinâmica facilitadora que estimula a realização das tarefas elevando a qualidade final dos produtos, sem haver necessidade de alteração dos recursos disponibilizados, e com maior aproveitamento dos insumos, alterando positivamente o resultado da produção.

Transformar os grupos em equipes é o desafio. Formar equipes de indivíduos que possam sentar juntos, analisar problemas, encontrar soluções e executá-las com um desempenho superior tornou-se a grande questão para os diversos setores, e isto justifica o desenvolvimento do modelo apresentado nesta pesquisa.

## **Referencial Teórico**

### ***A Teoria Grupal como Suporte para o Desenvolvimento dos Estudos da Gestão de Equipes.***

As relações humanas sempre tiveram destaque para os pesquisadores da área de ciências sociais, que buscam entender como diferentes estilos de relações se desenvolvem dentro de um contexto individual e grupal.

Nessa linha de estudos, destacou-se o teórico Kurt Lewin, conforme cita Mailhiot, Gérald B. (1991, p.14). Este afirma que Kurt interessou-se em realizar em seu laboratório de psicologia social em Harvard experimentos relacionados ao comportamento do homem em grupo tornando-se um dos cientistas mais evidenciados nos anos 1939 a 1946, pelo seu pioneirismo no estudo da natureza grupal. Ele marca assim sua participação efetiva no surgimento da psicologia social e da dinâmica de grupos.

Afirma Minicucci, A. (2001:25) que Kurt Lewin, fez uma distinção entre psicogrupo e sociogrupo; conceitos aceitos até hoje.

Segundo sua teoria a valorização do homem no processo de trabalho é evidenciada, tornando-o elemento predominante e fundamental na definição do sucesso da organização.

Após a segunda guerra mundial com a retomada do crescimento, o mundo dos negócios foi gradativamente sendo impactado por mudanças sociais e tecnológicas cada vez mais profundas tornando os ambientes organizacionais inconstantes e turbulentos. Ao longo dessas transformações muitas organizações se perguntavam: como se deve conduzir processos diante de tantas mudanças em um espaço de tempo tão curto, quase ínfimo?

Hoje, com a globalização, na Era da informação e da comunicação, que integra mercados a nível mundial, o resultado de todo este dinamismo destacou a necessidade de se trabalhar o relacionamento e o conhecimento humano como estratégia para se estabelecer diferencial competitivo.

A valorização do capital humano, e, a interação de seus membros no processo de trabalho é mais uma vez, posta em evidência e assumida como vital para o sucesso da organização.

Mas para se trabalhar comportamento organizacional, é necessário estabelecer uma estratégia que atue na correção e eliminação de conflitos, e que esta formatação passe a motivar pessoas a comprometerem-se com as transformações. A organização busca uma maior integração das pessoas envolvidas em seus processos, tornando-as importantes variáveis neste contexto.

Conforme Moscovici (2007:138);

A análise de campo de forças é uma técnica extremamente valiosa para planejamento de mudanças psicossociais e resolução de problemas. Estimula a criatividade pelo fato de demandar a descoberta e interpretação de elementos objetivos e subjetivos, lógicos e não-lógicos, racionais e emocionais, como forças atuantes num dado contexto-tempo.

Modelo este elaborado por Kurt Lewin.

Através do aprimoramento de técnicas visando fortalecer as relações entre os sistemas e indivíduos, tornando a administração compartilhada e descentralizada, busca-se obter como resultado, melhor desempenho organizacional.

Estudos apontam que as empresas que aplicaram essa filosofia de gestão obtiveram de uma forma geral um melhor desempenho na produtividade, qualidade, rentabilidade dos negócios e satisfação efetiva do cliente interno e externo, e que como resultado gerou um grau de excelência mais elevado na organização.



O comportamento e o desempenho do homem em seu ambiente de trabalho, relaciona-se com o que ele almeja para si, envolvendo seus sonhos, sua cultura, status e também seu poder aquisitivo. Quando o homem sente-se preenchido nestes níveis poderá entrar em um estado entrópico, cabendo a empresa estimular o mesmo, a enxergar que é possível ainda realizar novos sonhos. E se possível deve-se alimentar a competitividade de uma forma positiva entre os membros. Outra maneira de incentivar é instigar o trabalho através de rodízios de funções e cargos, motivando as pessoas envolvidas na busca de novos conhecimentos. As organizações que não estiverem atentas a estas necessidades podem levar seus integrantes ao comodismo, favorecendo o surgimento de variáveis negativas, o que seria prejudicial para o sistema geral.

Verifica-se que as organizações de sucesso trabalharam programas que tinham como objetivo a transformação das relações pessoais e interpessoais de seus membros, como o nível de conhecimento, sentimentos, atitudes, valores, motivações, posturas e comportamentos. O sucesso desses programas sempre esteve ligado a um processo de conscientização coletiva, que consistia em um conjunto de ações educacionais permanentes.

Essas organizações passaram a vivenciar os benefícios gerados pelo aumento da produtividade. E seus líderes, gerentes, supervisores, consultores, orientadores e membros das equipes passaram a relatar estes acontecimentos em seus círculos de reuniões, evidenciando a redução de custos, menor incidência de acidentes e melhoria constante no ambiente de trabalho.

### ***Equipes Multifuncionais: desenvolvimento e aplicação***

A aplicabilidade da gestão de equipes multifuncionais agrega valores à organização que a possibilita solucionar problemas antes vistos como de difícil equacionamento. Faculta aos membros da organização o entendimento de seus papéis possibilitando-os visualizar melhor as diferentes funções da empresa, como encargos e responsabilidades que cada pessoa pode exercer concomitantemente, quebrando a tradicional visão de que cada indivíduo tem definido claramente um único papel a exercer na organização em que atua.

Por exemplo, pense em uma equipe em uma empresa de biotecnologia que precisa planejar e implementar um instrumento de feedback em 360°. A equipe conclui logo no início que essa é uma tarefa que justifica o emprego da disciplina de equipe em vez de solicitar que o gerente de recursos humanos trabalhe nela sozinha. (KATZNBACH Jonh R. e SMITH Douglas K., 2001:104).

Assim, por exemplo, um cidadão é contratado para a função X, portanto só passa a executar tarefas que estejam ligadas diretamente à função a qual foi

contratado. Hoje o indivíduo precisa atuar em variadas frentes de trabalho em conformidade com as necessidades e requisitos do contexto vivenciado.

O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégia concebida pelo homem para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador. Já que equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e realização das metas, fazendo com que todas as pessoas da organização caminhem numa mesma direção. Faz-se necessário, determinação, objetivos definidos, comunicação eficaz, “feedbacks” constantes e liderança compartilhada, onde todas as potencialidades são usadas da melhor forma, o que finda por caracterizar essas equipes como “de alta performance”.

### ***As dificuldades de implantação***

Infelizmente, muitas empresas amargaram casos de insucesso com as equipes de trabalho e talvez o motivo seja que não raras são as vezes que se valorizam técnicas de trabalho em equipes desenvolvidas em outros países, esquecendo-se de avaliar sobre como adaptá-las para a cultura brasileira, e mesmo ajustando-a ao perfil de cada região. Então, para se ter uma equipe multifuncional eficaz, a organização deve: definir claramente a missão, os valores da empresa, as metas e objetivos da equipe, sendo a comunicação fundamental para se alcançar esse objetivo. Respeitar a individualidade e estimular a diversidade da equipe, estabelecendo os papéis, motivando e reconhecendo os talentos, aprender a lidar com os conflitos, avaliando-os e monitorando-os.

### ***As vantagens do trabalho em equipe***

“Compare o membro de uma equipe e o indivíduo isoladamente – qual deles você veria com mais frequência em seu relatório de desempenho?” (CLEGG, Brian e BIRCH, Paul., 2003: 4).

São notórios os benefícios que uma equipe de alta performance pode trazer para a organização. Primeiro, porque uma equipe é formada de pessoas, que trazem consigo histórias de vida e competências distintas, que se relacionam entre si. Segundo analisa Fátima Motta, mestre em Administração pela PUC, foi Gestora de desenvolvimento de RH nas empresas Eucatex, Duratex, Mappin, Cicatrade e Corporação Bonfiglioli, é sócia diretora da F&M Consultores.

A interação entre os pares e o potencial de cada indivíduo ficam ainda maiores quando utilizados em uma equipe. Em um time,

todos são responsáveis mutuamente pelo resultado, diferente de quando se trabalha sozinho. Com o excesso de problemas e a necessidade de responder rápido em várias frentes que as empresas têm hoje, tornou-se quase impossível trabalhar de forma isolada, no esquema cada um por si.

Um dos benefícios da gestão de equipe multifuncional é a avaliação de desempenho, que exerce uma função chave em sistemas de recompensas, como também possibilita alocar recursos em ambiente dinâmico, recompensando os colaboradores e fornecendo *feedback* sobre os desempenhos para manter relações justas dentro das equipes, o que é fortemente recomendado para se manter e desenvolver talentos.

Neste processo é importante que a Administração de Recursos Humanos (ARH) quebre seus paradigmas, integrando-se ao processo. O que beneficiará a atuação deste departamento, nos seguintes aspectos, rever e re-avaliar a importância do papel que exerce como parte integrante da organização no todo, e não mais como departamento isolado que atue no sistema. Como característica indispensável ao processo, é indispensável que administração de recursos humanos- ARH, tenha consciência real do papel que executa no ambiente gerando mudanças, e reconheça o momento de intervir como consultor na comunicação, para que não ocorra uma mudança no foco, ocasionada por ruídos que prejudicarão o projeto de implantação das equipes multifuncionais.

Outro aspecto a ser levado em conta é que a multifuncionalidade favorece o ambiente de trabalho na antecipação das diversas disfunções que possam ocorrer em cada turno de operação.

A alta administração deve entender que quando se trabalha com equipes multifuncionais, deve se permitir um contínuo progresso das estruturas organizacionais, como também, das competências dos diferentes trabalhadores. A instituição passa a ser um organismo vivo e atuante, não deixando, se envolver pela entropia positiva (desorganização) dos processos.

Esta visão ampliada dos treinamentos deve envolver toda a organização na luta para eliminar focos de estresse, devendo propiciar um ambiente saudável para o ser humano.

A motivação e o incentivo, geram nos indivíduos satisfação e bem-estar, favorecendo pró-atividade nas ações executadas durante o turno de trabalho acarretando benefícios financeiros para empresa, pois passa a ter um capital humano engajado no processo, gerando condições para um dado colaborador passar de uma tarefa para outra, durante uma mesma jornada de trabalho, sem nenhum desgaste emocional e o principal, sem gerar conflitos no clima organizacional. A possibilidade de planificação de diferentes ações e as alterações prováveis da planificação inicial

é evidenciada neste processo; como também, a de modificar a alocação de recursos (material e humano), na ocorrência de algum problema. O enriquecimento de tarefas gera condições favoráveis ao ambiente de trabalho ocorrendo feedback viabilizando a troca de informação entre os trabalhadores que executam tarefas em regime de turno, sendo “rendidos” ao término. Este aspecto é introduzido na nova cultura que passa a ser processada através das equipes. Outro fator preponderante é o surgimento de uma estrutura de circulação de informação sobre as dificuldades encontradas e sobre as modificações que são desejáveis de serem prontamente implantadas. Automaticamente se formata um perfil organizacional voltado para a qualificação contínua, gerando capacidade evolutiva do sistema organizacional.

### ***Aplicação às Equipes da Teoria de Gestão do Conhecimento***

Segundo Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2008), autores que classificaram o conhecimento dividindo-o em tácito (interno) e explícito (que pode ser manualizado), eles definem o conceito de “*socialização do conhecimento*” como sendo o processo de compartilhamento no ambiente de trabalho, do conhecimento tácito (interno ao indivíduo). O que pode se dar por meio de observação, imitação ou prática (conhecimento tácito para tácito). Da mesma forma conceituam “*externalização*” como sendo a tentativa de conversão do conhecimento tácito (interno) em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito). *Padronização do conhecimento* é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito). A *internalização* (movimento inverso) é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-lo e a utilizá-lo para ampliar, estender e re-estruturar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

A gestão de equipes multifuncionais, associada à teoria do conhecimento aportará como efeito, mudanças no processo de identificação, criação, renovação e aplicação de conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. O que ocasionará uma substituição na visão estrutural funcional orientada para controle (que no caso da indústria de massas e biscoitos do Recife era muito forte) sendo, substituída por uma estrutura orientada para resultados, que implica na alteração do formato da hierarquia verticalizada para a horizontalizada.

Conceitualmente aplica-se a busca da plena utilização do conceito de conhecimento tácito e explícito dos indivíduos. Deve-se ao fato de que as organizações conscientizaram-se da importância em gerenciar o conhecimento, e, principalmente, como desenvolver estratégias, para transformá-lo em conhecimento coletivo, agregando-o ao desempenho das tarefas através de equipes treinadas e

motivadas. Favorecendo aos gestores alcançar objetivos que isoladamente não seriam alcançados, mas que se o fossem, seguramente, não seria da maneira mais adequada ou eficaz.

## **Metodologia**

A presente pesquisa; fruto de uma intervenção em uma linha de produção piloto de uma indústria de massas e biscoitos em Recife, utilizou como abordagem principal o conceito de pesquisa-ação.

Quanto a natureza pode-se classificar como uma pesquisa descritiva onde o objetivo foi o de observar as mudanças comportamentais ocorridas durante a intervenção e sua adequação ao modelo de gestão compartilhada que se pretendia implantar na indústria.

Em uma primeira fase foi realizada uma pesquisa exploratória, buscando obter informações preliminares dos processos de fabricação realizados na linha piloto wafer, favorecendo um diagnóstico mais preciso dos fatos a ser estudados, visando identificar a problemática existente. O objetivo desta fase era buscar uma visão esclarecedora do ambiente, facilitando a compreensão da situação-problema.

A segunda parte correspondeu a uma coleta de dados onde se aplicou um questionário com quarenta e nove questões abertas e fechadas, utilizando-se a técnica de coleta qualitativa de dados em uma amostra composta por sessenta e uma (71) pessoas. Essa amostra correspondia a quase totalidade do universo pesquisado da linha de produção piloto escolhida para teste que era de aproximadamente oitenta e cinco (85) pessoas, incluindo as chefias intermediárias. O objetivo era o de levantar características da amostra pesquisada tais como grau de instrução, idade, habilidades, especialização, satisfação no trabalho e, sobretudo sua percepção de problema.

Posteriormente à coleta, houve uma entrevista com cada membro do grupo, ora individualmente, ora coletivamente. Nesta parte buscou-se levantar o maior número de características do grupo, relacionando também outras variáveis ambientais existentes que pudessem favorecer ou dificultar a implantação da gestão de equipes multifuncionais na Indústria de Massas e Biscoitos do Recife. A entrevista foi conduzida por um profissional contratado, não por um gerente interno, para gerar confiança entre os operários. Além disso, o entrevistador esclareceu que a identidade dos participantes seria preservada e que não haveria nenhuma penalidade para quaisquer que fossem as respostas dos integrantes. Estas foram as regras operacionais previamente definidas que antecederam a aplicação, tanto do questionário, quanto das entrevistas. Ambos os levantamentos foram realizados em um ambiente propício, climatizado, com música ambiente, “biscoito” e café (afinal,

tratava-se de uma fábrica de biscoitos) para os entrevistados, buscando proporcionar um ambiente confortável evitando ruídos ou outras situações que pudessem interferir negativamente nas respostas coletadas.

Na fase seguinte foram apresentados os resultados das entrevistas, e logo após o exposto iniciou-se um debate para se definir qual metodologia a ser aplicada para iniciar o processo de implantação da gestão de equipes e qual o custo que isso iria acarretar à instituição. Ficou definido que o engenheiro de produção (o padrinho operacional da intervenção) seria o responsável pelo gerenciamento do projeto e que cada supervisor teria o papel de multiplicador junto ao grupo que supervisionava.

Na última etapa deste processo preparatório, realizou-se uma reunião geral com a linha de produção de biscoitos wafer, a qual foi escolhida para a experimentação, onde ficou definido que o período estimado de observação seria de um ano, dando assim início ao processo de instalação dos trabalhos.

## **Resultados**

O processo de intervenção contado desde os primeiros levantamentos para reconhecimento de terreno teve início no final de 2006. Em abril 2007 foram apresentados os primeiros resultados do levantamento efetuado que detalhou amplamente vários aspectos, como variáveis demográficas, a saber: idade dos funcionários, grau de escolaridade, sexo e tantas outras. Embora aparentemente não tenham grande importância para o assunto em discussão, para a definição da campanha de comunicação a ser veiculada internamente, essas informações eram importantes, pois facilitaria o nível do entendimento dos colaboradores a respeito dos informativos internos posicionando os estágios em que se encontrava o projeto. E favorecendo em seu limite, a compreensão por parte dos envolvidos.

Esta fase teve grande importância, pois contribuiu para determinar parâmetros relacionados à diretrizes operacionais do projeto que envolve o aperfeiçoamento contínuo de cada colaborador. Como exemplo, o nível de escolaridade apresentado sendo de (55,36%) para os operários que concluíram o nível médio. Outros dados coletados e relacionados a estes aspectos foram igualmente importantes, mas que não serão relatados neste momento.

Na etapa II, buscou-se coletar informações referentes às competências e habilidades dos entrevistados. As respostas evidenciaram aspectos funcionais da empresa, o que possibilitou a compreensão estrutural dos processos e métodos. Nessa etapa verificou-se como se processa a comunicação interna, o clima organizacional, a mensuração do grau de influência da cultura nas ações organizacionais. Foram relacionados dados referentes ao cargo que os operários ocupavam no momento da entrevista, responderam (55,36%) estar locado no cargo de auxiliar de produção;

ficando em segundo lugar com (28,57%) o cargo de operador I; seguido pelo cargo de ajudante industrial (8,93%), e com (7,14%) o cargo de operador II. Relativo às funções, afirmaram (30,36%) exercerem a função de embalador, seguido pelo operador de máquina com (12,50%); do contingente da amostra (10,71%) afirmaram executar a função de auxiliar de forneiro; com o índice de (8,93%) para ambas funções “auxiliar geral e forneiro”; alimentador, arrumador e preparador de recheios apresentaram o mesmo percentual (5,36%); para as funções de masseiro e apontador o valor apresentado foi de (3,57%); operador moinho de açúcar, operador serra e queimador obtiveram o mesmo percentual de (1,79%), lembrando que em todas as questões houve o percentual de (8,93%) que por motivos adversos não puderam participar da pesquisa. Pode-se verificar que os entrevistados possuem qualificações específicas ligadas à área na qual atuam no momento.

Afirma (86,23%) dos respondentes que o programa de treinamento da indústria permite ao funcionário escolher entre três opções de cursos oferecidos. O operário podendo fazer a escolha que lhe convier, não havendo intervenção da organização na escolha. Mas fizeram uma ressalva: o último ano (2007) caracterizou-se como falho, o programa de aperfeiçoamento, pois não ocorreu a divulgação prévia dos cursos.

Chamou a atenção o percentual de 91,07% para os que afirmaram ter aptidão e/ou experiência para atuar em outras áreas da fábrica. Esse dado teve uma importância capital como subsídio ao planejamento do giro das equipes quando formatadas. Ao relacionar interpretativamente os resultados da pergunta referente a estarem ou não, integrados com as políticas e diretrizes da empresa, foi apresentado como resultado afirmativo 50%. Porém, em uma pergunta elaborada posteriormente referente ao mesmo assunto, a resposta deu como resultado, discrepância na ordem de 98,21%, para questão correlata anteriormente aposta no questionário (questão de nº 13), caracterizando assim percepções conflitantes. O que gerou um fator de discordância e de alerta para todo o pessoal que estava trabalhando no projeto da gestão de equipes.

Aspectos como pontos fortes e fracos percebidos pelos operários foram levantados, sendo posteriormente avaliados pelo engenheiro de produção. Como estes pontos são elementos estratégicos da organização foi solicitado que não fossem explicitados no artigo.

Os responsáveis estabeleceram reuniões de esclarecimentos para eliminar qualquer dúvida que os resultados poderiam ter gerado, para só então iniciar, caso aprovado pela diretoria, a elaboração da estratégia de implementação. Para as reuniões foram convocados os setores de produção, financeiro, e o gestor da Administração de Recursos Humanos da indústria.

Conforme citado no referencial teórico (Ruzzarin não foi citado no referencial teórico. Procurar citá-lo então), Ruzzarin, Ricardo (2002:42), afirma que “a partir

da elaboração de todos os perfis de cargo da empresa, uma sistemática semestral de avaliação das competências aplicadas deve ser levada a efeito, ou seja, um processo formal de cotejamento entre o estágio de desenvolvimento de cada profissional e seu perfil de cargo” para eventuais ajustes. Afirmo ainda esse autor que caso a empresa não veja relevância nesta variável, poderá no futuro se deparar com a estagnação dos processos.

Com a intervenção, sabia-se desde o início, que seriam necessárias mudanças comportamentais que envolvesse a todos, sendo extremamente importante fomentar ações que estimulasse a busca pelo aperfeiçoamento através de um aprendizado contínuo. Este processo influenciaria nos resultados que se almejava alcançar com a implantação das equipes multifuncionais.

Para dar suporte a esse intento, buscou-se a adesão da Administração de Recursos Humanos que passaria a fazer parte como o primeiro departamento a dar suporte técnico às ações a serem implementadas (na linha piloto de biscoitos wafer) da fábrica, examinando e formatando programas de incentivos e premiações, já direcionados para o novo estilo de gestão. Devendo também realizar estudos focados no organograma da fábrica, para que, através da re-locação da mão-de-obra interna pudesse realizar o remanejamento dos membros das equipes, suprimindo a demanda de vagas que surgissem por motivo de aposentadoria, entre outros motivos.

Através das reuniões iniciais, estabeleceu-se que este assunto não poderia ficar entre as chefias, deveria ser compartilhado com o operariado.

Dever-se-ia apresentar esse entendimento como também às diretrizes de conduta a serem adotadas pelas equipes, elaboradas até o presente instante. Essa apresentação deveria focar as vantagens (benefícios) e as desvantagens agregadas à gestão de equipes multifuncionais, conforme citado no referencial teórico por *Katzenbach Jon R. e Smith Douglas K. (2001:104)*. Ao término da apresentação buscou-se avaliar o nível de adesão dos envolvidos que foi considerado satisfatório.

Entretanto, o processo deve inicialmente alguns obstáculos a superar por parte da aceitação daqueles operários que não conseguiam enxergar vantagens aparentes e imediatas. Situação que foi sendo superada mediante a realização de intensas intervenções esclarecedoras.

O pensamento referenciado por Eales – White, Rupert (2003:65) de que “a chave para se tornar um melhor formador de equipes é reconhecer quais forças você e os indivíduos num grupo trazem para o trabalho” era exatamente o que precisava ser trabalhado entre os membros.

Após o reconhecimento da existência das forças divergentes e o esforço para o seu equacionamento, todo o processo começou a destravar.

No decorrer do trabalho foram surgindo muitas sugestões interessantes por parte dos operários. Esse processo de participação fez surgir contribuições altamente



criativas que foram de imediato, consideradas. Uma merece especial destaque: a sugestão era a de contratar portadores de necessidades especiais para executar funções de embalador. O que foi executado com grande sucesso impactando positivamente na imagem da empresa principalmente entre os clientes internos (colaboradores).

Quando se acreditava que o processo fosse transcorrer dentro da normalidade, eis que surge um impasse mais sério: o sindicato da categoria veio solicitar a interdição temporária do processo, pois era preciso haver uma assembléia onde todos os operários votassem, aceitando as novas práticas mesmo sendo experimental. Esta ação formataria um documento coletivo com cláusulas de acordo sobre as novas práticas, pois os dirigentes sindicais afirmavam haver divergências com o estabelecido no que se aplica ao *caput* do art. 611 da CLT, *in verbis*:

Convenção Coletiva de Trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, **no âmbito das respectivas representações**, às relações individuais do trabalho.” (grifos do autor)

Acionou-se o Departamento Jurídico da Fábrica, para tentar resolver através de negociação este “entrave legal”.

Após entendimentos no final de novembro de 2007 o projeto foi retomado e continua sendo implementado até hoje.

Uma divisão de responsabilidades entre os departamentos ficou inicialmente definida, estruturada em três equipes formadas como a seguir se apresenta: a primeira equipe seria a condutora do processo de aprendizagem composta pelo engenheiro de produção, supervisor e um representante do operariado. Enquanto a segunda equipe ficaria responsável pela divulgação, o responsável por esta etapa seria o gestor do departamento de marketing. Um representante, escolhido por votação, pelos colegas da linha piloto wafer, entre outros membros, e por fim, uma terceira equipe que ficou como responsável pela elaboração das ações estratégicas, que tinha como líder a gerência de recursos humanos e o gestor de finanças.

Todas as equipes tiveram os papéis, previamente negociados, e definidos de forma clara. Como regra todas deveria interagir entre si, reunindo-se uma vez por semana onde a meta prioritária seria re-avaliarem e definir novas ações para ir ajustando os objetivos estabelecidos, somando assim esforços para a concretização das fases do projeto.

Uma vez estruturadas, as equipes começaram a apresentar resultados considerados surpreendentes. Exemplo disto foi o fato de que, numa vistoria efetivada por uma das equipes ao setor de armazenagem dos insumos, perceberam que havia perda real de 8% da farinha de trigo. A equipe logo informou ao

responsável, e passou a investigar se esta perda acontecia no percurso entre porto e a indústria, ou no armazém de estocagem. Este volume foi considerado muito alto, pela equipe. Efetivamente passaram a trabalhar para descobrir onde ocorria esta perda, a hipótese inicial seria que o problema encontrava-se no tecido do saco fornecido pelo exportador, que não apresentava resistência satisfatória, não se encontrando dentro da conformidade dos padrões específicos de qualidade exigidos pelas associações de produtores a nível mundial. Com esta descoberta foi possível reduzir a perda a um índice próximo de zero.

Percebe-se uma atuação por parte das equipes ainda de maneira muito retraída, mais é o início. A indústria está investindo e acreditando no potencial humano existente, mas os gestores ressaltam que há necessidade de investir também no maquinário em uso no chão de fábrica que encontra-se em sua visão, defasado. Variável esta indicada como ponto fraco na pesquisa junto aos operários cujo percentual apresentado foi de 32,14%.

### **Síntese Avaliativa**

No início dos trabalhos, visava-se solucionar a problemática que se apresentava nas linhas de produção da indústria, tendo sido escolhida como teste, a linha de produção de biscoitos wafer. Como consequência utilizou-se a metodologia de pesquisa interna para a obtenção dos dados. Somente então se pôde avaliar a possibilidade de implantar, como solução ao problema observado, a gestão de equipes multifuncionais.

A expectativa inicial era a de que esse modelo de gestão pudesse trazer para a instituição os benefícios explicitados no referencial teórico. Até então não se cogitava que se fosse realmente colocar em prática as idéias surgidas naquele momento. Era mera especulação.

Para surpresa do grupo o projeto foi avante e os resultados estimulantes.

Neste meio tempo buscou-se conhecer profundamente sobre o tema, o que criou nos envolvidos uma dedicação, que terminou por gerar um programa inicial. Mesmo assim havia um grande receio e de forma muito cuidadosa lançou-se o projeto que inicialmente enfrentou determinadas barreiras que quase contribuíram para a derrocada do projeto. Porém houve pessoas que persistiram, pois sabiam que se recuassem, este ato repercutiria de forma muito negativa entre os operários. Além do que existia um agravante no passado, referente à experiências com outras implantações que não deram certo. Portanto, era preciso ter cuidado para que não se cometessem erros, que viessem a repercutir negativamente conforme referenciado por Peter Senge (2004).

O que se percebeu é que existia uma demanda por parte dos operários, que ansiavam por melhorias; eles se sentiam excluídos pela gestão que antecedeu a essa nova. Portanto, qualquer desilusão seria fatal para a imagem do atual gestor, o que o tornaria desacreditado em todo o grupo. Com muito esforço e um espírito combativo as barreiras foram superadas.

Ainda hoje a linha piloto de wafer se encontra na fase de avaliação sendo acompanhada e analisada através de relatórios que enfatizam o desempenho das equipes, fazendo um comparativo com dados anteriores ao mesmo período. Já é possível avaliar a redução do desperdício, o índice de absenteísmo gira em torno de 0,2% sendo expressivo em relação ao observado inicialmente no questionário que era de 4,88%. O desenvolvimento do processo é considerado até o presente momento como satisfatório, pelo fato de ter acrescentado conhecimento sobre a teoria da gestão de equipes multifuncionais aos seus gestores. Cogita-se a possibilidade de se iniciar ainda neste ano (2008), caso haja aprovação por parte da alta direção, a gestão de equipes multifuncionais no setor administrativo da fábrica, como fase de expansão do projeto.

Dentro do processo de avaliação visa-se o acompanhamento permanente do projeto, para que as equipes não percam o ritmo de adesão, sabendo-se que as mudanças comportamentais são gradativas e lentas, porém, vale a pena investir, pois os resultados são em sua maioria superiores aos estimados.

## **Considerações Finais**

### ***Reprodutividade da Pesquisa***

Pode-se concluir que o processo de implantação de equipes multifuncionais conforme ficou evidenciado na experiência vivenciada, pode ser reproduzido em qualquer organização bastando para isso que seja conduzido com base nos princípios teóricos que norteiam o desenvolvimento e animação de grupos no trabalho e seja aplicado corretamente do ponto de vista metodológico. Em especial nas empresas que se habilitem a implantar essa filosofia de trabalho em seus negócios, visando ao fortalecimento do espírito de equipe de seus membros, gerando criatividade, objetivando a tornar a empresa estrategicamente competitiva nos mercados a serem explorados.

Um dos aspectos fundamentais deste modelo de gestão reside no papel desempenhado pelo fenômeno da socialização do conhecimento conforme preconizado por Nonaka, I. e Takeuchi, H. (2008) e no equilíbrio das relações humanas na organização.

Seu alcance é amplo, repercutindo nas diferentes áreas organizacionais, priorizando os objetivos. Assim, por exemplo, se a organização definir como meta a ser executada, o objetivo de melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços, entrará em ação as equipes multifuncionais que formará um “time de qualidade” ou equipes de melhoria contínua. Caso a necessidade esteja na melhoria do clima organizacional, os gestores viabilizarão com os membros das equipes multifuncionais, a formação de “células de integração” através de equipes “autônomas”. Nesse processo, as equipes e seus membros são extremamente conscientes em relação aos limites de seu poder. Sabem que tem autoridade para tomar decisões, mas que a responsabilidade formal permanece com quem a delegou, no caso a chefia institucional.

## **Benefícios Incorporados**

A relação dos empregados para com a empresa nesta dinâmica deixa de ser empregatícia, para ser uma relação de parceria. Outro fato que beneficia a organização como resultante das ações das equipes é a incorporação de uma visão empreendedora por parte dos gestores e demais colaboradores. O modelo permite agregar novos valores, quanto ao comportamento individual e coletivo, desenvolve nos funcionários a “visão do todo” que abrange o conjunto de processos e tarefas executadas no dia-a-dia da organização. Contribui para a valorização do homem como elemento fundamental do sistema, como também do homem em sua condição humana, ou seja, sua realização profissional.

A empresa se beneficia através do rodízio de funções: (“job rotation”) não permitindo mais a existência de sistemas arcaicos, neste caso, não há especialistas e nem cargos formais, os funcionários passam a ser multifuncionais. Esta condição permite a atuação de um mesmo membro da equipe, em mais de uma frente de trabalho, agregando a este processo o seu conhecimento e experiência pessoal, o que viabiliza o enriquecimento das tarefas pelo simples fato que a multifuncionalidade exige o desenvolvimento de novas habilidades técnicas e humanas (relacionamento e integração com equipes), onde o alto desempenho conduz a socialização institucional.

## **Sugestão à Futuras Intervenções**

A par do exposto acima, recomenda-se à futuras implantações, visando a uma melhoria na eficácia dos processos, as seguintes ações:

*Elaboração e Implantação da Missão e Visão da Empresa*, com ampla participação do operariado para gerar compromisso dos empregados para com a instituição e ampla divulgação através de marketing interno;

*Formação de equipes multifuncionais*, processo liderado pela Administração de Recursos Humanos, ou a quem competir desenvolver o processo na empresa;

*Elaboração e Implantação de Sistema de Avaliação de Desempenho*, sistema de competências implementando o plano de cargos e salários, sistema de recompensa (salário; bônus; participação nos lucros; prêmio em ações; reconhecimentos e premiações compostas) são algumas das formas que a empresa deve incorporar, cabendo a cada uma ajustar-se a sua realidade.

*Elaboração e Implantação de Círculos Contínuos de Qualidade*. Para essa implementação, pode-se designar uma comissão e/ou comitê com autonomia para implantar e acompanhar todo o processo. Os conceitos mais usuais são: Total Quality Control – atua sobre o processo de produção; Círculos de Controle de Qualidade (CQC) – grupo espontâneo e informal de trabalhadores que buscam soluções criativas para os problemas da área ou da empresa; Kaizen – filosofia de melhoria contínua, que objetiva a sustentar e garantir a qualidade; Educação Corporativa – para promoção de cursos, estimulando os membros a participarem de supletivos e pré-vestibular.

Integrando o homem ao homem, e o homem aos mais diversos sistemas organizacionais, essa iniciativa eleva, conforme constatado, a capacidade de iniciativa dos membros da organização, do conhecimento de si mesmo destacando a necessidade de compartilhamento das experiências individuais e coletivas. Além de focar as prioridades organizacionais a serem constantemente trabalhadas como a reestruturação, reabilitação, revitalização e renovação dos processos. O que incorpora à gestão valores que favorecem ao sucesso da organização.

## **Referências**

- BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho*. São Paulo: Ridel. 2004.
- CLEGG, Brian; BIRCH, Paul. *Trabalhando em equipe: motive e energize sua equipe*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- EALES-WHITE, Rupert. *Como ser o melhor formador de equipe*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.
- KATZENBACH, Jonh P.; SMITH, Douglas K. *Equipe de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LEWIN, Kurt. *Problemas de dinâmica de grupo*. Organizado por Gertrude Weiss Lewin; introdução Gordon W. Allport; tradução Miriam Moreira Leite. São Paulo: Cultrix, 1948.

MAILHIOT, Gérald Bernard. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 7. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1991.

MINICUCCI, Agostinho. *Dinâmica de grupo: teorias e sistemas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 11. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2007.

MOTA, Fátima. *Times: um desafio par alta performance*. Disponível em: <[http://www.carreiras.empregos.com.br/carreira/administração/Ge/sucesso/equipe/050704-desafio\\_perfomence\\_fatima.shtm](http://www.carreiras.empregos.com.br/carreira/administração/Ge/sucesso/equipe/050704-desafio_perfomence_fatima.shtm)>. Acesso em: 16 jun. 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMINOVSKI, Marcelo. *Gestão por competências: indo além da teoria*. Porto Alegre: Sebrae, 2002.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 2004.

**Recebido:** 14/12/2009.

**Aprovado:** 05/01/2009.