



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E EQUIPES DE TRABALHO: ESTUDO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM QUATRO GRANDES EMPRESAS INDUSTRIAIS

Mário Sacomano Neto

Departamento de Engenharia de Produção
Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
E-mail: pmsn@iris.ufscar.br

Edmundo Escrivão Filho

Departamento de Engenharia de Produção
Escola de Engenharia de São Carlos – USP
E-mail: edesfi@prod.eesc.sc.usp.br

Resumo

O artigo apresenta uma pesquisa realizada em quatro empresas industriais sobre as mudanças em sua estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho. A metodologia da pesquisa teve caráter exploratório e descritivo em face da escassez de trabalhos empíricos sobre o tema no Brasil. A conclusão da pesquisa revela que as equipes de trabalho têm sido fundamentais no novo projeto estrutural dos anos 90, particularmente com relação à questão da flexibilidade do processo produtivo. O artigo aborda também outros aspectos levantados na pesquisa, tais como a cultura organizacional, o layout e o comportamento da gerência.

Palavras-chave: *sistemas de produção; estrutura organizacional; equipes de trabalho.*

1. Introdução

O objetivo do artigo é apresentar uma pesquisa realizada sobre as mudanças na estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho. A pesquisa se constituiu de duas partes: a primeira foi uma revisão bibliográfica sobre estrutura e mudança organizacional. As informações

bibliográficas obtidas revelaram uma tendência recente e crescente, principalmente na segunda metade da década de 90, das médias e grandes empresas promoverem mudanças na estrutura organizacional e utilizarem as equipes de trabalho para flexibilização dos processos produtivos.

Em consequência da revisão bibliográfica chegou-se a hipótese de que as mudanças na

estrutura organizacional na década de 90 fundaram-se na formação das equipes de trabalho. A hipótese orientou o delineamento e a condução do trabalho de campo, segunda parte da pesquisa. A metodologia que orientou o trabalho de campo caracterizou-se por um estudo multicase junto a cinco empresas de grande porte, do setor industrial, de ramos de atividade econômica diversa e que realizaram mudanças estruturais. Este artigo relata o estudo de quatro das empresas que utilizaram as equipes de trabalho nas mudanças promovidas.

A metodologia teve caráter descritivo e exploratório em face da revisão bibliográfica ter revelado escassez de trabalho empírico sobre o tema no Brasil. A coleta de dados foi feita pelo intermédio da observação, entrevistas e análise documental junto aos executivos e aos operários das empresas estudadas. A coleta de dados foi direcionada para as equipes ligadas diretamente ao processo de produção em face do interesse dos pesquisadores e da inserção da pesquisa no Mestrado em Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos – USP. Os resultados alcançados permitem uma melhor compreensão da trajetória e natureza das mudanças estruturais nas organizações e suas respectivas formas de organização do trabalho.

2. Mudanças Recentes no Ambiente das Organizações

O mundo contemporâneo assiste a um período de grandes transformações sociais, políticas e econômicas em esfera mundial. Essas transformações radicais afetam todos os países do mundo com o fenômeno irreversível da globalização. Atualmente não existe um consenso de interpretação deste fenômeno. Na visão de FONSECA (1997), existem três forças poderosas agindo neste processo: primeiro, a terceira revolução tecnológica com os avanços da transmissão da informação e das inovações da engenharia genética; segundo, a formação de áreas de livre comércio e dos blocos econômicos; terceiro, a crescente interligação e interde-

pendência dos mercados físicos e financeiros em uma escala planetária. Em contrapartida, CHESNAIS (1997, p. 4), um grande estudioso da gênese e dos efeitos da globalização, coloca que “estamos diante de um novo modo de funcionamento sistêmico do capitalismo mundial ou, em outros termos, de uma nova modalidade do regime de acumulação”. Difere-se dos outros regimes de acumulação pois sua natureza é essencialmente excludente em relação aos países em desenvolvimento.

Com a consolidação do capitalismo e o crescimento da “sociedade de consumo”, as organizações buscam adaptar-se a um novo cenário competitivo. As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade atual: mudam profundamente a produção de bens e a vida das pessoas (MOTTA, 1998).

Em decorrência da internacionalização dos mercados, a adaptação organizacional torna-se imperativa para a sobrevivência das empresas neste ambiente competitivo e turbulento, implicando em uma dinâmica complexa e incessante no contexto das mudanças e inovações. Como colocado por HOFFMAN & KAPLINSKY (*apud* AMATO NETO, 1995), um dos principais mecanismos organizacionais para a melhoria da competitividade é a adequação da estrutura ao foco de atenção da empresa, isto é, aos objetivos que se pretende atingir, buscando a obtenção de vantagens advindas da diferenciação estrutural.

A flexibilidade organizacional que corresponde à capacidade de reação da organização frente aos sobressaltos impostos pelos movimentos de inovação, representa uma das vantagens competitivas na concorrência de mercado. As adaptações das estruturas organizacionais refletem um impacto sensível na forma pela qual o trabalho é organizado (MARX, 1997), onde uma das alternativas a este impacto é a formação das equipes de trabalho. Como colocado por WELLINS *et al.* (1994), a implantação das equipes de trabalho torna-se uma das peças centrais para a flexibilização do processo produtivo.

Neste sentido, torna-se indispensável uma análise destes aspectos pois exercem influência direta no ambiente das organizações brasileiras que, até recentemente, viviam dentro de uma “redoma de vidro”. Assim, desde a abertura dos mercados para a concorrência internacional, as empresas brasileiras, tanto de capital nacional como internacional, têm realizado um esforço significativo para atingir patamares mais competitivos. Este esforço está intimamente ligado aos novos arranjos organizacionais, entre os quais pode-se citar as mudanças na estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho.

3. Apresentação das Empresas

As quatro empresas pesquisadas, todas transnacionais, são referências importantes no que diz respeito ao posicionamento no mercado concorrencial. Abaixo será feita uma caracterização geral de cada uma destas empresas, ressaltando o tipo de mudança estrutural e a ênfase dada à formação das equipes de trabalho.

3.1 Empresa 1

A Empresa 1 é uma unidade produtiva de uma multinacional sueca com sede em Estocolmo, sendo esta a maior fabricante mundial de eletrodomésticos, produzindo 55 milhões de produtos/ano. O grupo é formado por mais de 500 empresas localizadas em 60 diferentes países. A pesquisa foi realizada em uma das unidades deste grupo, situada no interior do Estado de São Paulo, que produz geladeiras, lavadoras e ar condicionado.

Em 1994 a empresa passou de uma estrutura hierárquica com sete níveis para cinco níveis, passou por uma mudança no processo de produção. As linhas organizadas por máquinas (*layout* funcional) passaram a ser organizadas por produtos (*layout* celular). Esta mudança foi significativa no que diz respeito à movimentação e armazenagem de material, à multifunção das

pessoas em todo o processo produtivo e à descentralização da produção para as unidades de negócios. Já em 1997 a empresa passou de cinco unidades de negócio (lã de vidro, ar condicionado, refrigeração, lavadora, áreas de apoio) para três (apoio, lavadora, refrigeração). Cada uma destas unidades passou a funcionar como minifábrica autônoma. Com esta reestruturação algumas atividades que não pertenciam ao “*know-how*” da organização foram terceirizadas, tais como compressores, motores, termostato, estamperia, entre outros.

3.2 Empresa 2

A Empresa 2 pertence a um Grupo multinacional alemão que iniciou suas atividades no Brasil em 1953, no bairro do Ipiranga na cidade de São Paulo que começou montando automóveis com peças importadas da Alemanha. Ao longo destes anos até os dias atuais este Grupo conquistou grande representatividade no mercado de automóveis. A pesquisa foi realizada em uma das unidades produtivas do Grupo situada no interior de São Paulo.

Até 1995 este Grupo Empresarial comprava motores de uma fornecedora, e por uma decisão estratégica passou a produzi-los, para obter ganhos financeiros e um produto tecnologicamente avançado. Desta forma, as estratégias globais da empresa apontaram para a necessidade de uma nova fábrica de motores, que foi implantada em uma cidade no interior do Estado de São Paulo. Assim considera-se a mudança estrutural, em um nível corporativo, o fato do Grupo criar mais uma unidade empresarial para a produção dos motores, buscando a obtenção de vantagens estratégicas da corporação brasileira frente aos mercados competitivos. Desta forma o Grupo Empresarial passaria a integralizar mais uma atividade aos seus processos, a produção dos motores, em uma nova planta, onde foi realizada a pesquisa.

A concepção desta nova estrutura é extremamente enxuta, isto é, só agrega departamentos que estejam diretamente ligados à montagem dos

motores. Terceirizou-se grande parte das atividades que não agregam valor ao produto, tais como, o fornecimento de matéria-prima (consolidador), limpeza, restaurante, segurança, transporte interno, entre outras atividades. A principal ênfase é no processo de produção que é suportado por um alto aparato tecnológico. A nova concepção estrutural instituiu na organização a utilização das células de produção, que é composta por profissionais técnicos de apoio que suportam as equipes de trabalho inseridas dentro das células de produção.

3.3 Empresa 3

A Empresa 3 pertence a uma multinacional norte-americana que desenvolveu seu primeiro produto em 1880, nos Estados Unidos. A companhia brasileira, é dividida em três unidades de negócios: Customer, Profissionais, Pharmac. Esta pesquisa foi realizada na unidade Pharmac que produz medicamentos líquidos e sólidos.

Em 1995 esta unidade passou por uma série de adaptações em função do delineamento das novas estratégias da empresa no Brasil. Realizou uma mudança estrutural, partindo de uma departamentalização funcional para uma estrutura por processos, a qual considera a empresa em três grandes processos: manufatura, mercado/vendas e assessorias de apoio. O principal objetivo desta mudança foi a busca de maiores níveis de integração da organização, ou seja, superar a estrutura estanque em departamentos independentes. Esta transformação estrutural deu-se de modo diferente de muitas organizações, pois não foi acompanhada por um enxugamento do quadro de funcionários; pelo contrário, aumentou significativamente o número de funcionários (estagiários, vendedores e operacionais). Desta forma, a mudança estrutural não teve grandes resistências na organização, pois as pessoas novas já iniciaram suas atividades inseridas naturalmente em uma nova estrutura com os perfis já direcionados. Fato idêntico aconteceu na Empresa 2. Assim o

processo de adaptação das pessoas foi minimizado, pois os novos funcionários já se incorporaram em uma nova cultura. A utilização das equipes de trabalho tornou-se um facilitador para a flexibilização do processo produtivo.

3.4 Empresa 4

A Empresa 4 compõe um Grupo multinacional italiano, que começou suas atividades em 1919 na Itália, sempre fornecendo produtos para a indústria automobilística que a suportou no seu desenvolvimento e evolução. A empresa opera em nível mundial com fábricas na Europa, Ásia, África e América. A unidade de negócio onde foi desenvolvida a pesquisa é a divisão de sistemas elétricos situada em uma cidade do interior do Estado de São Paulo. Esta unidade é responsável pelo desenvolvimento de componentes automobilísticos (velocímetro) e montagem – quadros de bordo, alarmes antifurtos e *power train* (eletrônica).

Em 1996 a empresa passou por uma mudança na estrutura organizacional. A estrutura antes da mudança era departamentalizada funcionalmente, ou seja, as áreas de logística, engenharia, qualidade, engenharia de produto e tempos e métodos compunham departamentos. A linha de produção era única, exigindo grandes movimentos operacionais na mudança de produtos, restringindo a flexibilidade do sistema. Outras desvantagens deste tipo de *layout* de produção para esta empresa eram: dificuldades de detectar problemas, gargalos na produção, *setups* elevados, dificuldades quanto ao controle de qualidade, entre outras. Estes aspectos exerceram pressão para a empresa buscar outras soluções no delineamento da estrutura organizacional. O arranjo matricial foi a solução encontrada onde o ponto fundamental da mudança foi a utilização de equipes de trabalho, em função da grande variedade de atividades produtivas. Nesta estrutura cruzam-se as necessidades dos produtos nas linhas verticais e as habilidades funcionais nas linhas horizontais.

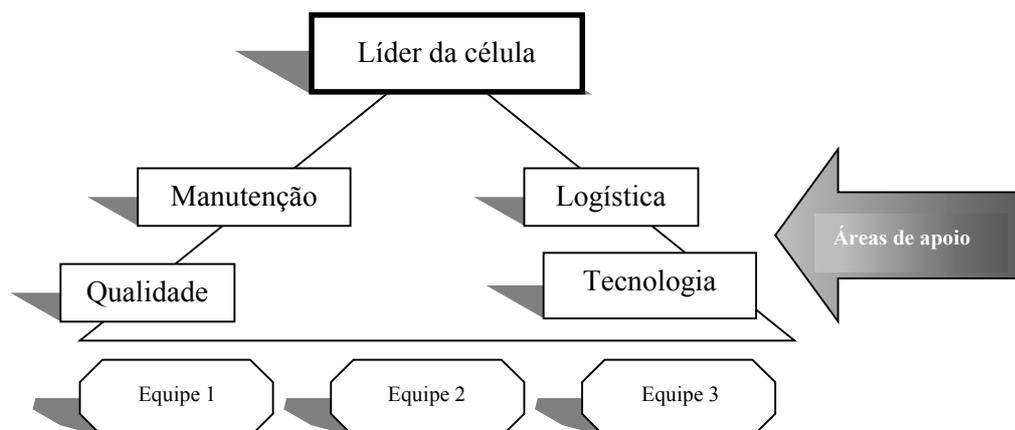


Figura 1 – Concepção da célula de produção da Empresa 2.

4. Da Estrutura Verticalizada à Formação das Equipes de Trabalho

Este item tem como objetivo fazer um esforço comparativo entre as empresas pesquisadas. Entretanto antes de apresentar os dados da pesquisa torna-se interessante explicitar alguns conceitos trabalhados neste artigo. Considera-se equipe um agrupamento de trabalhadores com diferentes responsabilidades funcionais, com objetivos estabelecidos, certa autonomia decisória e multifuncionalidade dos postos de trabalho. Abaixo são caracterizadas algumas das equipes encontradas nas empresas pesquisadas:

- Equipes operacionais – aquelas formadas junto ao processo produtivo e que integram diferentes áreas funcionais (qualidade, manutenção, logística, tecnologia entre outras);
- Equipes abertas – aquelas formadas conforme a necessidade de um novo projeto;
- Grupos de trabalho – grupo de trabalhadores que não tem multifuncionalidade dos postos de trabalho e não integram nas células de produção diferentes áreas funcionais. Neste trabalho os grupos de trabalho diferem-se das equipes de trabalho;
- Células de produção – além do arranjo físico celular, considera-se células de trabalho uma “estrutura” que integra mais de uma equipe de trabalho, compartilhando as mesmas atividades funcionais sob a coordenação de

um líder de célula. A Figura 1 ilustra uma célula de trabalho encontrada na Empresa 2.

A Tabela 1 ilustra comparativamente alguns dados das empresas pesquisadas, buscando mostrar em quais mercados as mesmas operam, qual o tipo de estrutura, quais as mudanças na estrutura organizacional e quais as equipes mais utilizadas para suportar as mudanças estruturais.

A Empresa 1 trabalha no mercado de linha branca, produzindo geladeiras e lavadoras; sua estrutura organizacional é classificada em linha e assessoria de acordo com MOTTA (1982); a mudança estrutural evidenciou-se com uma desverticalização da empresa e as equipes operacionais estão inseridas nas células de trabalho.

A Empresa 2 trabalha no mercado automobilístico, produzindo motores para carros; a estrutura organizacional é classificada em linha e assessoria de acordo com MOTTA (1982); a mudança estrutural considerada é a implantação de uma nova planta para a produção dos motores e as equipes de trabalho encontradas estão também inseridas dentro das células de trabalho.

A Empresa 3 trabalha no mercado farmacêutico, produzindo medicamentos sólidos e líquidos; a estrutura organizacional é classificada por processos de acordo com KOTTER (apud. MORRIS & BRANDON, 1994); a mudança estrutural abordada é caracterizada por uma expansão estrutural com o crescimento da

Tabela 1 – Compilação dos dados colhidos nas pesquisas.

	Mercado	Estrutura	Mudança Estrutural	Equipes
Empresa 1	Linha Branca	Linha Assessoria	Desverticalização	Operacionais
Empresa 2	Automobilística (motores)	Linha Assessoria	Nova Unidade	Operacionais
Empresa 3	Fármacos	Processos	Expansão	Operacionais, Abertas
Empresa 4	Autopeças	Matricial	Desverticalização	Operacionais, Melhorias

empresa; além das equipes operacionais existem as equipes abertas que são estabelecidas a partir de um projeto que visa a intervenção em algum problema ou até mesmo a criação de algo novo.

A Empresa 4 trabalha no mercado de autopeças, produzindo painéis, sistemas de segurança, bombas injetoras entre outros; a estrutura organizacional é classificada como matricial de acordo com HAMPTON (1990); a mudança estrutural considerada foi a desverticalização da empresa; as equipes encontradas são: operacionais, qualidade, eficiência e desenvolvimento de novos produtos.

Nos processos de mudança estrutural e de formação das equipes de trabalho esta análise personalizada de cada organização é fundamental para a efetivação e entendimento das mudanças. Esta análise permite a consolidação de um projeto organizacional para a formação das equipes, condizente com as estratégias, tecnologias, estruturas e pessoas. Em complemento a este fato TUSHMAN & O'REILLY III (1996) colocam que a chave do sucesso para um alto desempenho das organizações está na congruência entre os elementos da organização, principalmente entre a estratégia, a estrutura, as pessoas e sua cultura.

5. Análise da Mudança Estrutural e a Formação das Equipes

Buscar a compreensão e o entendimento das mudanças nas organizações é extremamente instigante e não é tarefa simples. Cada organiza-

ção tem um “dialeto” próprio para a manifestação de como as tarefas se realizam dentro do complexo de informações e relações que compõe a estrutura organizacional. Assemelha-se a um caleidoscópio, sempre mutante aos olhos, mas que mantém rigorosamente sua geometria, enquanto não se muda o instrumento.

Quanto ao tipo de estrutura encontrada nas empresas, percebe-se uma combinação variada dos tipos tradicionais, principalmente a estrutura linha-assessoria e matricial, com diferentes tipos de departamentalização, entre eles, por produto, processo, geográfica e celular. Este fato reflete a dificuldade no processo de caracterização dos diferentes tipos de estrutura e de departamentalização encontrados nas empresas pesquisadas. Identificou-se que as estruturas organizacionais têm tornado-se crescentemente mais enxutas, buscando focos de atuação para a realização de suas atividades produtivas.

Nas empresas que realizaram desverticalização estrutural, as áreas de apoio foram as primeiras atividades a serem terceirizadas, por não pertencerem à competência ou ao *know-how* das empresas. Este fato proporcionou um enxugamento estrutural nas empresas pesquisadas, que buscam a delimitação dos focos de atuação e das atividades que agregam diretamente valor aos produtos.

As assessorias fornecem um suporte importante para as estruturas organizacionais nas empresas pesquisadas. Nas empresas onde a estrutura é por linha e assessoria, estas atividades são ligadas diretamente à estrutura, embora

não tenham uma subordinação similar aos outros departamentos. Na estrutura matricial da Empresa 4, estas assessorias compõem as linhas horizontais da matriz, mostrando a importância de combinar profissionais mais técnicos e mais generalistas. Na Empresa 2 as assessorias estão diretamente ligadas às células de produção. Na Empresa 3 a assessoria é um dos processos de suporte. Estas atividades de apoio voltam-se principalmente às atividades de recursos humanos, qualidade, finanças, tecnologia de informação, entre outras.

A descentralização da autoridade das empresas pesquisadas, principalmente aquelas que desverticalizaram sua estrutura, volta-se principalmente aos aspectos ligados ao trabalho operacional, tais como: requisição de material, manutenção de equipamentos, qualidade, tecnologias, planejamento de férias, logística. Percebeu-se uma preocupação das empresas em integrar estas atividades aos processos de produção. Na Empresa 2 estas atividades fornecem suporte aos processos de produção, gerando maior autonomia nos níveis operacionais. A autonomia quanto aos aspectos operacionais é crescente, principalmente com a implantação das equipes de trabalho que facilitam a flexibilidade e rapidez no processo decisório.

Quanto à tipologia das equipes, encontrou-se a utilização das equipes operacionais pelo menos nas quatro primeiras empresas. Na Empresa 3 foram instituídas as equipes abertas, que apresentam um alto grau de flexibilidade, em função da adequação do tipo de equipe para determinado problema. Na Empresa 4, além das equipes operacionais, também foram encontradas as equipes de eficiência, qualidade e melhoria dos produtos.

A cultura voltada para as equipes depende essencialmente do contexto em que as mesmas foram criadas. Nas Empresas 1 e 4, o esforço para a disseminação desta característica é fundamental para o bom funcionamento das equipes. Nas Empresas 2 e 3, as dificuldades foram mais amenas para a criação desta cultura, em função da diferenciação da mudança

estrutural destas empresas em relação às demais. A Empresa 2 criou uma estrutura nova e a Empresa 3 expandiu sua estrutura. A diferenciação destas empresas está exatamente na “mudança” da cultura para a criação das equipes em contrapartida à “criação” da cultura para a formação das equipes.

Os conflitos ocorrem em qualquer forma de organização social. Nas empresas este fato depende da abertura dos níveis gerenciais para a resolução dos mesmos e das relações sociais estabelecidas entre os membros. As quatro empresas estimulam a resolução dos conflitos no próprio nível operacional, e quando não resolvido, o problema sobe na escala hierárquica para a sua resolução.

A liderança encontrada nos níveis operacionais das empresas, principalmente nas empresas 1, 2 e 4, volta-se ao elemento facilitador da equipe, que intermedia a relação entre os níveis operacionais e os níveis gerenciais. Em algumas empresas este líder incorpora inclusive atividades administrativas. Na Empresa 1 o líder é rotativo, estimulando todos a realizarem esta atividade, nas demais o líder é fixo. Nas Empresas 2, 3 e 4, o líder pode ser escolhido pelos níveis gerenciais, mas também se acata as sugestões de indicação dos níveis inferiores.

A Empresa 1 partiu, desde alguns anos atrás, de uma cultura autocrática para uma cultura participativa. A mudança estrutural no sentido de descentralização foi intensa e a formação das equipes significou um suporte fundamental à flexibilidade dos processos de produção. Entretanto observa-se uma estrutura ainda tradicional; reforçou-se desta forma uma mudança principalmente no comportamento e na cultura participativa, embora a estrutura não apresente inovações quando comparada às outras empresas.

A Empresa 4 obteve uma mudança estrutural no sentido de uma descentralização, antes estruturada de forma funcional e passou a ser estruturada de forma matricial. Nesta estrutura as equipes fornecem um suporte indispensável à realização das atividades, principalmente pela interação entre as linhas que compõem a matriz.

Esta empresa inovou na instituição das equipes de eficiência, qualidade e novos produtos.

A Empresa 3 obteve uma mudança estrutural no sentido de expansão de suas atividades. Antes estruturada funcionalmente, passou a ser estruturada por processos. Sua inovação está na horizontalização da estrutura. Considera-se três grandes processos ao invés de muitos departamentos, facilitando a eficiência do conjunto corporativo. A formação das equipes forneceu um suporte importante para tais mudanças. As equipes abertas são extremamente flexíveis e mostram-se como uma alternativa adequada aos momentos de grandes mudanças e problemas adversos.

A Empresa 2 teve sua estrutura organizacional criada por meio de um projeto extremamente inovador. Do ponto de vista estrutural, percebe-se a delimitação essencialmente na produção, e as atividades de logística, manutenção, tecnologia e qualidade são diretamente ligadas aos processos de produção, que mostra a concepção das células de produção. Este fato evidencia uma adequação da estrutura organizacional aos objetivos da empresa. Esta adequação fornece o suporte necessário para a realização eficiente das atividades, onde o foco está na produção e as demais áreas dão apoio.

6. Considerações Finais

Conforme as informações colhidas na pesquisa, as mudanças no sentido de uma desverticalização têm um impacto mais profundo, ou exigem adaptações profundas principalmente na disseminação de uma nova cultura. As mudanças estruturais com expansão, como na Empresa 3, têm a vantagem que as pessoas novas já se incorporam a um novo sistema estrutural. A Empresa 2 teve a oportunidade de planejar um projeto organizacional condizente com seus objetivos, diferente das Empresas 1 e 4, que reprojeteram a organização ao longo de sua existência.

Percebe-se como descrito em cada empresa, partindo do desenho da Empresa 1, passando em

seqüência pelas empresas 4 e 3, até o da Empresa 2, uma evolução do desenho estrutural. Quando se observa cada estrutura percebe-se diferenciais na forma de representação e que facilitam ou dificultam a formação das equipes de trabalho.

Presume-se que a estrutura tenha que suportar não só seu aspecto formal de poder, responsabilidade e controle. A estrutura tem um escopo mais amplo de variáveis e elementos que a compõe. As estruturas horizontalizadas têm novos desafios: lidar com a informação rápida, utilizando autonomia de decisões. Isto requer um desenvolvimento organizacional em conjunto, tanto da filosofia da organização, como dos gerentes e operários de nível operacional.

O papel da estrutura organizacional também é discutido por HANDY (1997). O autor coloca que o poder nas novas organizações provém das relações e não das estruturas. A confiança sendo o principal meio de controle, torna as pessoas mais eficazes, criativas e capazes de atuar em um ambiente dinâmico. Esta colocação corrobora com a visão de que a função da estrutura não está somente na designação do poder, mas sim nas relações que a mesma implica.

No mesmo sentido DRUCKER (1998) ressalta que as mudanças organizacionais estão centradas principalmente no indivíduo, no funcionário qualificado e dotado de cultura. Sua análise parte da perspectiva de que nas organizações o conhecimento é o principal fator e as pessoas são de igual importância para o funcionamento do sistema. As relações devem ser pautadas como nas equipes de trabalho, de igual para igual, e não de superiores para inferiores. Neste sentido cabe uma discussão importante acerca das questões culturais e a relação com a formação das equipes de trabalho. Teriam sido as facilidades culturais, entre outros motivos, que propiciaram altas inovações e produtividade à administração japonesa quando formulou seu processo organizacional baseado em equipes?

Conforme as informações trazidas neste trabalho, as equipes têm sido fortemente

utilizadas como uma peça para a flexibilização das estruturas organizacionais, isto é, divide-se a organização em subsistemas menores e autônomos, garantindo a eficiência entre as partes, subsistemas, com o sistema maior.

O trabalho partiu da hipótese que de que as mudanças estruturais fundamentam-se na formação das equipes de trabalho. Pode-se concluir que esta hipótese é válida pois é crescente a utilização das equipes de trabalho principalmente nos níveis operacionais. Embora a implantação das equipes tenha se tornado muito utilizada, é necessário se pensar também em outras modalidades de conformação para que as mudanças requeridas sejam atingidas. Quais seriam estas outras modalidades?

Assim, considera-se que a mudança cultural torna-se importante para a implantação das equipes; portanto, todo projeto de mudança estrutural exige que se pense em muitos aspectos e nas peculiaridades de cada empresa.

Por outro lado, a gerência é um importante ponto de referência para a disseminação das novas idéias; sem o comprometimento desta, as estratégias para a implantação de inovações não se consolidam. A pesquisa revelou que a média e alta gerência tem aumentado a visão holística da empresa, assim como uma relação mais humanista com o trabalho, apesar das adversidades apresentadas pela crise econômica vigente nos últimos anos. Pode-se afirmar também que o trabalho em equipe tem sido elemento favorável ao crescimento deste clima dentro das organizações.

A estrutura tem que oferecer um papel agregador para o funcionamento das equipes permitindo que prosperem relações apropriadas à formação das mesmas. Desta forma a estrutura deve considerar as relações formais e informais que a mesma contempla. Em vista deste fato detectado na pesquisa, o papel da estratégia em uma nova formalização das atividades de recursos humanos deve prosperar junto com as mudanças estruturais.

O *layout* contribui para a aproximação das pessoas, eliminando paredes e portas, facilitando

o processo comunicativo. É significativa a presença de local apropriado para reuniões como no *layout* da Empresa 2, onde as equipes de trabalho se reúnem com muita frequência para a resolução de problemas que surgem durante a execução das tarefas. Durante a pesquisa, e por várias oportunidades, foi chamada a atenção para a importância deste espaço de discussão inclusive de problemas pessoais dos membros da equipe. É evidente que se chamou à atenção para um símbolo da atividade em equipe que lhe confere a autonomia no trabalho.

Um fator de influência para a formação das equipes é que as pessoas que as integram têm pensamentos, personalidades e formações diferenciadas, dificultando uma sinergia dos elementos. Quando acontece esta sinergia ou espaços de discussão dos problemas, a equipe caminha bem, quando não, há uma desintegração.

Outro elemento importante para as empresas que realizaram uma mudança estrutural é o fato de se trabalhar muito tempo com um tipo de estrutura. A estabilidade e a conformidade criam resistência à mudança. Assim, as pessoas quando envolvidas em equipes têm dificuldades de assumir lideranças, posicionamentos, iniciativas, por serem aculturadas por um tipo de estrutura que não estimulava estas habilidades.

Todos estes elementos levam um longo tempo de adaptação, pois qualquer mudança quando feita fora de um processo de negociação aberta, causará impactos e resistências. Como destacado anteriormente, a formação das equipes depende de um amplo projeto organizacional que adapte variáveis de diferentes naturezas, algumas delas foram destacadas anteriormente.

Foram inúmeros os benefícios apontados pelas empresas pesquisadas com a utilização das equipes, estando entre eles o trabalho mais eficiente e motivador, e a tomada de decisão mais flexível; embora seja necessária uma maior preocupação com as melhorias das condições sociais dos trabalhadores que participam deste movimento, tanto nos aspectos financeiros como relacionamento, entendimento e humanização das relações de trabalho.

Referências Bibliográficas

- AMATO NETO, J.:** “Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação”. *Revista de Administração de Empresas*, vol.35, n.2, p.32-42, mar/abr, 1995.
- CHESNAIS, F.:** “Novo capitalismo intensifica velhas formas de exploração”. *Folha de S. Paulo*, Caderno Mais, p.4, 2nov, 1997.
- DRUCKER, P.:** *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FONSECA, E.G.:** “Saibam como os teóricos estão interpretando o processo”. *Folha de S. Paulo*, Caderno Mais, p.2, 2nov, 1997.
- HAMPTON, R.D.:** *Administração: processos administrativos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HANDY, C.:** *Tempo de mudanças*. São Paulo: Saraiva, 1997.
- MARX, R.:** *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORRIS, D. & BRANDON, J.:** *Reengenharia: reestruturando a sua empresa*. São Paulo: Makron, 1994.
- MOTTA, F.C.P.:** *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira, 1982.
- MOTTA, P.R.:** *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- TUSHMAN, M.L. & O'REILLY III, C.A.:** “Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change”. *California Management Review*, vol.38, n.4., 1996.
- WELLINS, R.S. et al.:** *Equipes Zapp!* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND WORK TEAMS:
A STUDY OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN FOUR MAJOR COMPANIES**

Abstract

This paper reports on a research carried out at four large manufacturers regarding changes in their organizational structures and the formation of work teams. The structural changes that have been wrought in these organizations are complex and understanding their depth and scope requires much effort and detailed analysis. Upon completion, the research revealed that work teams have been a vital factor in the design of the new organizational structure of the 90s, particularly insofar as the issue of production flexibility is concerned. This report also discusses other significant aspects uncovered by the research that significantly affect successful organizational changes, such as organizational culture, layout and the attitude of management.

Key words: *production systems; organizational structures; work teams.*