

Times auto-gerenciáveis

Edson Marco Ferrari Junior¹

Luiz Fernando Braga Lopes¹

Resumo

Este artigo faz uma análise do que são as equipes auto-gerenciáveis, o que é necessário para a utilização destas equipes e como manter o foco e motivação dos integrantes para garantir os bons resultados. É visto que as equipes auto-gerenciáveis são utilizadas em diversas áreas, sejam na indústria, no esporte, na inovação e em qualquer área que se possa preencher os itens necessários para sua formação. Estes times exigem que o ambiente onde eles estejam envolvidos seja propício a autonomia, liberdade e criação. Os integrantes das equipes precisam se sentir seguros e motivados a alcançar os resultados esperado com as atividades. E a companhia precisa estar preparada para dar esta liberdade e autonomia aos seus colaboradores. Para integrar um time auto-gerenciável é preciso que o integrante possua algumas qualidades e habilidades para que ele possa complementar os outros integrantes e desta maneira garantirem que é possível trabalhar com alta coesão e com o direcionamento de energia para as atividades a serem executadas. Este modelo de trabalho não se encaixa em todas as situações e pode ser que seja mais eficiente manter uma equipe hierarquizada se o ambiente, recursos e pessoas disponíveis não atendam a necessidade para se montar um time auto-gerenciável.

Palavras-chave: Time, Empresas, Autonomia, Motivação, Participação, Liderança

1. Introdução

Times auto gerenciáveis são equipes sem um papel de liderança formal, onde cada integrante é responsável pelo resultado a ser entregue e possui autonomia para tomar decisões.

Este modelo de trabalho vem de encontro com a filosofia de manufatura enxuta ou “Lean Manufacturing” que conforme definição da Revista Gepros:(2008) “O Lean Manufacturing objetiva eliminar os sete desperdícios da produção: superprodução, tempo de espera (materiais que aguardam em filas para serem processados), transporte de materiais, processamento de operações desnecessárias, estoque, movimentação e defeitos pela má qualidade (produzir produtos defeituosos significa desperdiçar materiais, mão-de-obra, movimentação de materiais defeituosos e outros)”.

É necessário a seleção de perfis com alto grau de autonomia, o acultramento dos integrantes e de outras que equipes que se relacionam com esta. Com o compartilhamento da responsabilidade, cada integrante está envolvido no resultado de

¹ Pós Graduando em Gerência de Projetos, Faculdade Cidade Verde, Maringá Pr.

¹ Docente no Curso de Especialização em Gerência de Projetos, Faculdade Cidade Verde, Maringá Pr.

todo o time e todos passam a fiscalizar a qualidade do produto, a eficiência do processo de produção e são capazes de resolver problemas.

O Sistema Toyota de Produção, também conhecido como Produção Enxuta ou “Lean Manufacturing”, originou-se no Japão, na fábrica de automóveis Toyota logo após a Segunda Guerra Mundial. Seu criador foi Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota, e seus precursores: Sakichi Toyoda, fundador do Grupo Toyoda, em 1902; Kiichiro Toyoda, filho de Sakichi Toyoda, que coordenou as atividades de manufatura, entre 1936 e 1950 (OHNO, 1997).

O conceito de equipes auto gerenciáveis é um dos fundamentos da filosofia Lean onde há o aumento da responsabilidade no nível horizontal do time, onde cada integrante passa a ser responsável pela qualidade, tendo autonomia para aceitar ou rejeitar o produto, e também a validar e sugerir melhorias no processo de produção.

Os integrantes das equipes passam a assumir as tarefas que anteriormente era definida a um supervisor, incluindo o planejamento e cronograma de trabalho.

O site Fixe you do better (2012) define times auto gerenciáveis:

“Uma equipe auto gerenciada é um grupo de trabalho pequeno que divide a responsabilidade pela execução de uma tarefa, e onde pressupõe-se que os membros tenham capacidade e autoridade para supervisionar a si mesmos. É característica destes grupos que todos tendem a aprender todas as tarefas exigidas, diferente da tradicional, na qual as tarefas são divididas em partes menores, cada uma delas atribuída a um profissional com habilidades específicas.”.

A formação de times auto gerenciáveis exige um esforço inicial para escolha dos integrantes, que precisam apresentar um alto grau de autonomia e disciplina. A empresa precisa investir em treinamentos e fomentar o compartilhamento do conhecimento entre os membros.

Germano, Victor Hugo (2016) define a auto-organização como:

“Auto organização significa que, uma vez que seja formado um time para resolver um problema, com as restrições claras para que ele opere, o próprio time decide como o trabalho é realizado”.

2. Objetivos de um time auto-gerenciável

Com a ausência de líderes formais cria-se a oportunidade para a liderança emergente, onde cada membro da equipe pode assumir as responsabilidades em momentos diferentes do projeto. A equipe auto organiza-se para execução, controle e correção de problemas. Como os times não são transitórios e a necessidade de auto-organização exige que cada um passe a se envolver mais com as tarefas dos outros cria-se um relacionamento maior entre os integrantes.

De acordo com o site Administradores (2010) “Um dos benefícios presentes nesta 2ª forma de microgerenciar é a capacidade de “auto - feedback” de seus membros. Como a escolha de papéis, assim como mencionada no início deste artigo oscila conforme a necessidade do grupo, é natural que o feedback de um membro para com o outro ocorra de forma assertiva e madura, habilitando e treinando-os a olhar mais para si, para seus comportamentos, cognições, ações, hábitos, jeitos de ser, etc.

Com o passar do tempo, tais membros estarão provavelmente mais sensíveis ao “auto - feedback”. Sem a necessidade de micro gerenciamento o gerente de projetos pode se dedicar ao acompanhamento de indicadores, relacionamento com o cliente e trabalhar com mais equipes auto gerenciáveis. Com a percepção da sua importância dentro da equipe o integrante percebe o propósito da entrega além da sua tarefa e com isto se mantém motivado e comprometido com o resultado de todo o time.

Como advento da “Era da Participação” este modelo de trabalho de times vem ganhando força junto com o anseio de novos modelos de empresas que buscam se aproximar das novas gerações de empregados que querem maior participação nas decisões, liberdade de criação e participação no resultado.

Blakeman, Chuck (2014) descreve uma companhia da era da participação como (tradução nossa):

“Como se parece uma companhia da era da participação? Imagine uma companhia sem departamentos, sem hierarquia corporativa ou promoções, sem departamento de recursos humanos, e sem políticas escritas, somente alguns valores. E sem gerentes, somente alguns líderes, os quais lideram por que as pessoas o seguem, não por causa de um título em sua porta.

Você pode imaginar uma companhia sem controle de horas, mesmo em fábricas, com times auto gerenciáveis que tomam as decisões necessárias para o que vão realizar? Ou ilimitadas férias e participação nos lucros para todos? É isto uma possível maneira de se trabalhar **melhor** para ambos, a companhia e as pessoas que trabalham nela? ”.

E como vantagens no trabalho com esta nova era Germano (2016) lista:

- “Pessoas são geralmente mais felizes quando possuem controle sobre a sua própria vida (e seu trabalho);
- Não faz muito sentido a autoridade da tomada de decisão estar na mão da pessoa literalmente mais distante do trabalho a ser feito;
- Quando você dá mais responsabilidade para bons profissionais, eles tendem a exceder a expectativa;
- O modelo hierárquico das organizações não é escalável – na verdade é uma receita para uma morte lenta e dolorosa;
- Há um vínculo irrefutável entre liberdade e prosperidade econômica em países ao redor do mundo, e além disso, um vínculo também irrefutável entre a falta de liberdade e a corrupção em nível nacional. O mesmo é verdade para organizações humanas em geral “.

“Na Era da Participação, pessoas não querem empregos que somente pagam os salários, elas querem um trabalho que as permita ser um humano completo, tomando decisões e mantendo suas coisas. À medida que mais empresas deixam as estruturas de gerenciamento da Era Industrial por trás e convidam as pessoas a decidir, são mais propensos a manter as grandes pessoas que possuem. Dar às pessoas o seu cérebro de volta está se tornando uma necessidade para mantê-los. Equipes auto gerenciáveis são uma ótima maneira de fazer isso.” (Blakeman, Chuck, 2014) (tradução nossa).

3. As vantagens de um time auto-gerenciável

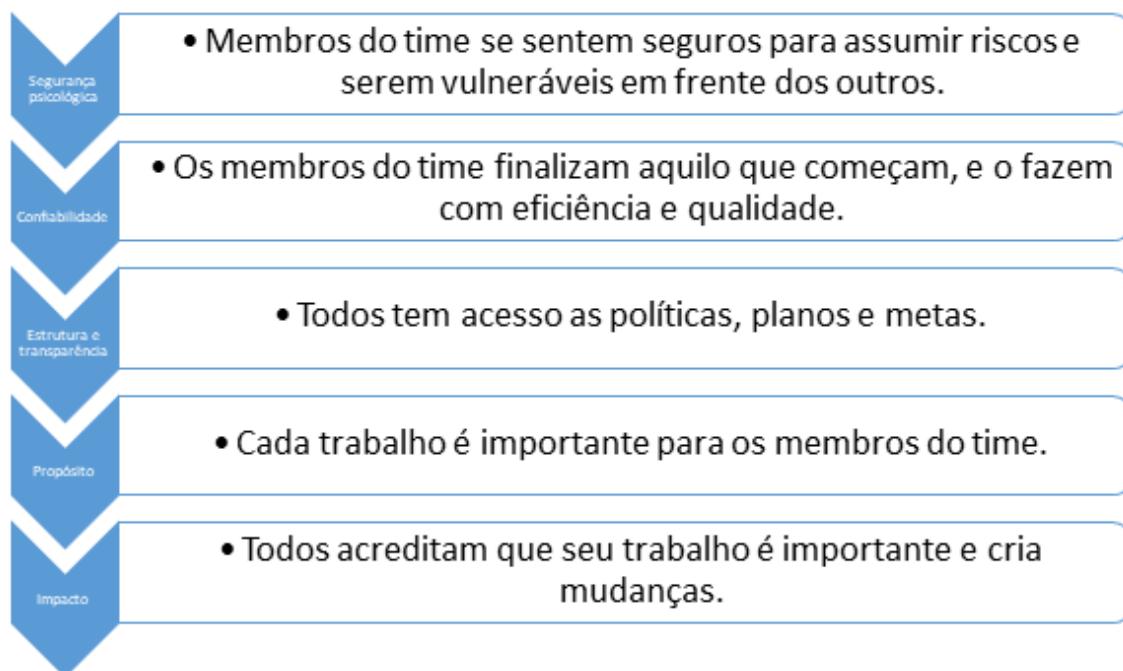


Figura 1. Importância dos times auto gerenciáveis

O trabalho com times auto-gerenciáveis traz uma série de vantagens com a descentralização da decisão e o envolvimento com várias pessoas permitindo uma melhor validação das ideias, dos processos e da qualidade da entrega. E como listado no site OpenLearn as vantagens de um time gerenciáveis são (Tradução nossa):

- Redução de custos: Organizações como a RCAR Eletronics no Estados Unidos reportaram uma redução de \$ 10 milhões com a implantação de times auto gerenciáveis;
- Inovação: Os membros do time têm a liberdade de rever e melhorar as práticas do trabalho;
- Decisões efetivas: Times auto gerenciáveis podem desenvolver rapidamente a habilidade de tomar decisões rápidas;
- Aumento de produtividade: O time trabalha em pró de um objetivo comum e são responsáveis pelos seus próprios atos. Quando o time está

trabalhando bem ele pode atingir entre 15% e 20% de aumento na produtividade em comparação com times com a liderança centralizada;

- Aumento da satisfação do cliente: Os benefícios são refletidos no aumento das vendas e na qualidade do serviço prestado. Empresas que utilizam o modelo de times auto gerenciáveis reportaram uma redução na quantidade de retornos e reclamações dos clientes;
- Comprometimento: Os membros do time se tornam mais envolvidos nos projetos como resultado direto do aumento da autonomia e a responsabilidade;
- Motivação: Os membros compartilham as responsabilidades, então são responsabilizados pelas suas ações;
- Aumento na integração entre empregadores e empregados: Os times auto gerenciáveis reduzem a carga de atividades sobre a liderança, a quem pode concentrar esforços em outras atividades. O time se ajuda mutuamente em busca de melhorias ao invés de buscar na liderança direcionamento para resolução de problemas.

E ainda podemos ter como vantagens:

- Flexibilidade: Os times auto gerenciáveis possuem uma maior flexibilidade para ajustes nos rumos das atividades para obtenção da meta;
- Eficiência nas operações: Com o comprometimento dos objetivos do time todos tentam ser mais eficientes e passam a validar as atividades dos integrantes do time em busca desta eficiência;
- Mínima supervisão: O time com alta autonomia não exige supervisão e passa a ter o gerente de projetos como integrante do time;
- Mais disciplina: O alto comprometimento leva a disciplina para que as atividades possam ser atendidas dentro do prazo e com o custo planejado;
- Menor desperdício: A disciplina exigida para formação dos times de auto gerenciáveis exige que todos se responsabilizem pela eficiência e busca pelo melhor aproveitamento dos recursos;
- Maior liberdade para inovação: O time está livre e é incentivado a inovar e buscar maneiras mais eficientes para resolver problemas ou executar as atividades;

4. Desvantagens de um time auto-gerenciável

Existe uma maior dificuldade em montar times auto gerenciáveis, principalmente se não há na cultura da empresa o trabalho com este modelo.

A falta de liderança pode levar a uma perda do propósito e o fortalecimento das relações entre os membros podem sobrepor o bom julgamento e as obrigações do time no atingimento das metas.

Este estreitamento das relações também pode inibir a troca de feedbacks, o acompanhamento e validação da produtividade dos outros membros. Conseqüentemente os membros podem se tornar permissivos em relação as dificuldades e falhas dos outros integrantes.

Alguns problemas podem exigir habilidades que não estão disponíveis no time e falta de uma visão externa pode consumir tempo enquanto o próprio time tenta resolver esta questão até a busca por ajuda.

Se a cultura da empresa não inclui o trabalho com times auto gerenciáveis, as pessoas envolvidas podem estar despreparadas para assumir as responsabilidades de resolução de problemas e a situação se manter sem a atenção devida.

E podemos listar como características e riscos inerentes de equipes auto gerenciáveis:

- Maior tempo de planejamento: Devida a característica democrática do planejamento é necessário um alinhamento entre todos para se chegar a um plano de trabalho aceito pelo time;
- Alto investimento em treinamento: É necessário que os integrantes possuam várias habilidades para poder integrar times auto gerenciáveis;
- Maior tempo de contratação: As pessoas que irão integrar os times auto gerenciáveis devem possuir determinadas habilidades e maturidade, com isto o tempo de contratação será estendido;
- Imprudência: Em busca da alta performance podem ocorrer decisões imprudentes e ocorrer insubordinação;
- Alto impacto na mudança de integrantes do time: Como são exigidas habilidades específicas e um time auto gerenciável necessita de diversas habilidades complementares entre as pessoas pode haver um alto impacto na saída de um integrante com habilidades essenciais;
- Caos: O risco de o time não identificar uma solução e deixar de atender processos quando houver a falta de habilidade específica para resolver determinados problemas;

5. O papel do gerente de projetos em um time auto-gerenciável

Nos times auto gerenciáveis o papel da liderança é compartilhado entre todos os membros, mas não deixa de ser necessária a atividade de controle, medição e acompanhamento da performance do time.

Como em um time Scrum, onde o Scrum master não tem um papel de liderança, mas a missão de manter em execução os processos e fazer o acompanhamento do andamento das atividades.

Em um time auto gerenciável o papel do gerente de projetos foca em:

- Apoiar o time atuando como orientador e conciliador;
- Para orientar e concordar com o time nas discussões para definições dos processos de trabalho, objetivos e metas;
- Monitorar a conquista da equipe como unidade;
- Providenciar as condições para alta motivação;
- Para centralizar e facilitar a comunicação entre o time e o resto da organização;

6. Formando um time auto-gerenciável

A formação do time auto gerenciável deve ser feito sobre um propósito, com este propósito é definido um objetivo e selecionado as pessoas com as habilidades necessárias para a se alcançar este resultado.

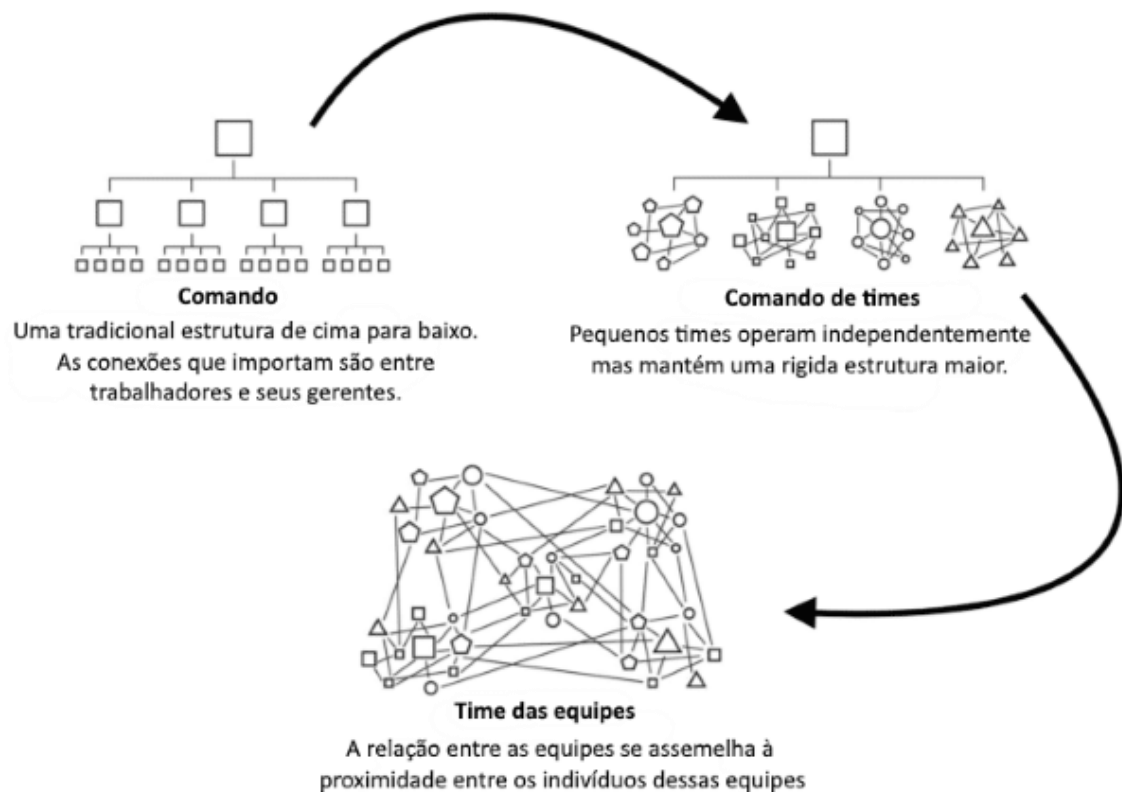


Figura 2. Estrutura de equipes

Conforme demonstrado na figura 2 a estrutura hierárquica da empresa deve ir passando por adaptações para que seja possível encaixar os times auto-gerenciáveis dentro da sua cultura.

Ao analisar a cultura Spotify de organização de times temos o P.O. que faz a definição do *roadmap* de funcionalidades que devem ser criadas e os times se organizam como executar estas atividades.

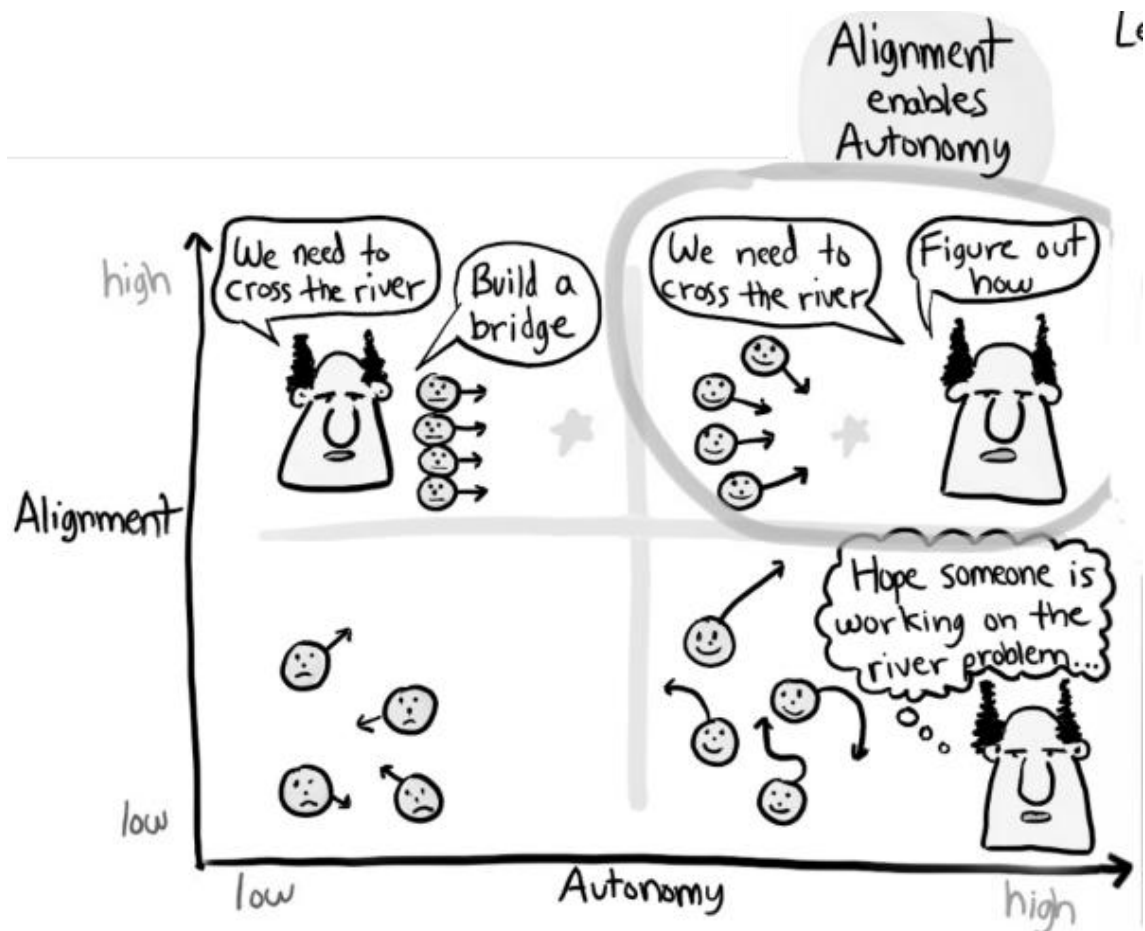


Figura 3. Cultura Spotify de alinhamento e autonomia

A estrutura das equipes sofreu enorme influência de práticas ágeis (Agile, Scrum, Extreme Programming, etc), de autores como Tom e Mary Poppendieck e Tom DeMarco além de conceitos de auto-gestão, ligados à metodologias ágeis, como Jurgen Appelo.

A organização básica é a matriz com times orientados vertical e horizontalmente. Os grupos orientados verticalmente (squads e tribos) são agrupados por produto, ou seja, por funcionalidades a serem desenvolvidas ou grupos de funcionalidades correlacionados. Os grupos orientados horizontalmente (chapters e guilds) são agrupados por habilidades ou interesse, e têm como objetivo a troca de melhores práticas, experiências e desafios, onde a empresa tenta obter sinergias internas de conhecimento e produtividade.

Por serem bastante auto-geridos, nos times não existem figuras tão marcantes de liderança formal, mas sim lideranças mais orgânicas, bastante fundadas nos aspectos técnicos/funcionais do trabalho. Assim, apenas chapters e squads tem lideranças claramente identificadas. PO (product owner)/PM (product manager) direciona o que é feito, e o líder do chapter como isso é feito.

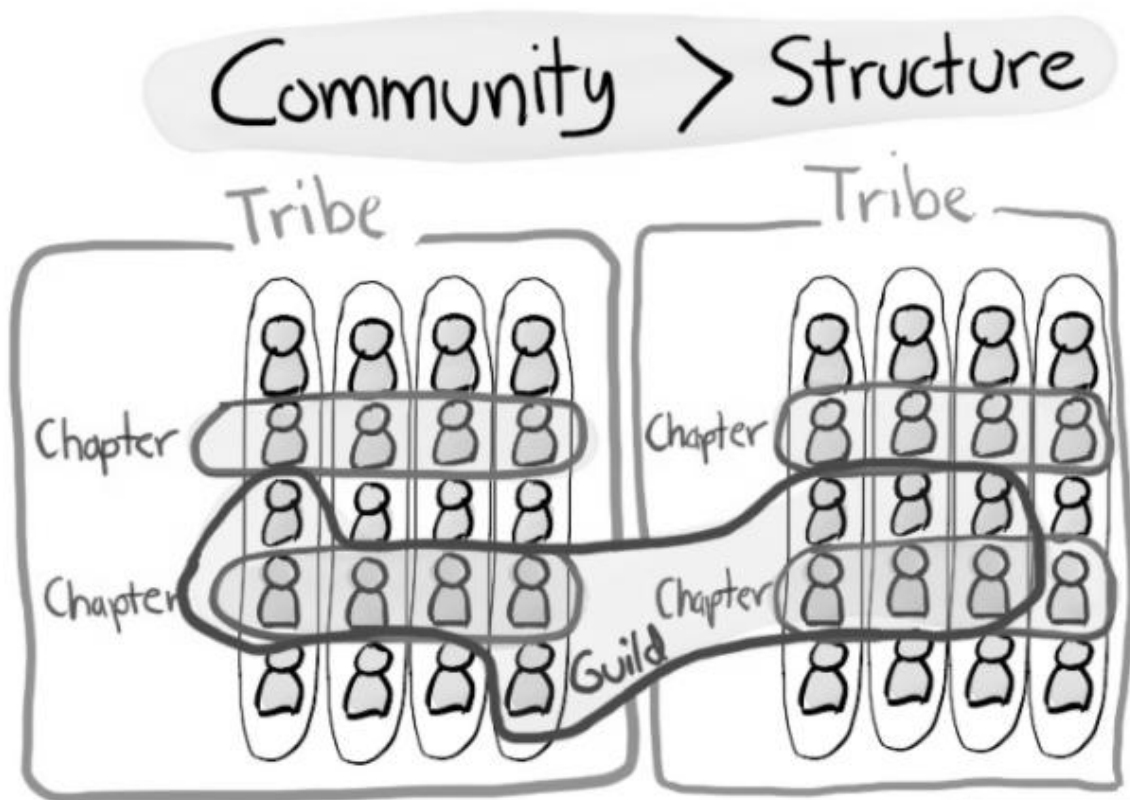


Figura 4. Cultura Spotify estrutura de grupos

É necessário que faça parte da cultura da empresa a postura de inovação, liberdade de ideias, autonomia e compartilhamento de responsabilidades. E as pessoas que fazem parte da companhia devem estar alinhadas com esta cultura.

Em empresas que possuem um modelo de trabalho hierarquizado, com funções bem definidas e processos rígidos de execução o trabalho de equipes auto gerenciáveis poderão ser prejudicados por causa dos paradigmas que são incompatíveis entre os dois modelos.

“As equipes autogerenciáveis não são uma panaceia. A sua implementação deve estar vinculada às evidentes necessidades dos negócios, e é possível que elas não sejam compatíveis com a sua cultura organizacional. Entretanto, acreditamos realmente que as equipes autogerenciáveis possam ser uma peça importante da sua estratégia competitiva geral” (Wellins, Richard S., *et al*, 1994).

Germano (2016) lista que para formar um time auto gerenciável é preciso:

- “Forme um time ao redor de um propósito:
 - Importante deixar claro quais os objetivos se esperam com esse time
 - Determine em conjunto com o time quais são as restrições nas quais esse time precisa operar (sejam elas datas, políticas, tecnológicas, financeiras, etc.)

- Permita acesso a toda e qualquer informação que o time julgue necessário:
 - Os tempos de segredos são passado. Para que o time forme o contexto necessário, ele precisa estar munido de informações para a tomada de decisão
 - Como regra geral para informação a ser compartilhada, TUDO está à disposição do time, e todos sabem disso
- O time decide os processos que usará para alcançar o objetivo, dentro das restrições determinadas:
 - É importante o entendimento de que não há mais “pedir permissão” para executar o trabalho, ainda que isso doa mais em você do que no time
- Errar faz parte do processo:
 - Um time precisa aprender com as próprias decisões, e talvez este seja o maior exercício para o líder: Permitir que o time erre
 - Discuta com o time os resultados, reflita sobre melhorias e deixe a própria equipe definir como ela será melhor na próxima decisão
 - Tenha ciclos de Retrospectivas com o time, seja um facilitador para as reuniões!
 - A posição do líder aqui é de conselheiro
- Celebre as vitórias
 - Comemore os avanços alcançados”

7. Que tipos de perfis podem compor um time auto-gerenciável?

É necessário que uma pessoa possua determinadas habilidades para integrar uma equipe auto gerenciável.

Conforme citado por Luis Enrique Valdiviezo Vieira *et al* (2005), Para Peter Druker (1992) a formação de uma equipe de sucesso começa pela definição e caracterização do trabalho a ser feito (“o que estamos tentando fazer? ”, “quais são as atividades-chave? ”) Para, posteriormente, ajustar as aptidões das pessoas às tarefas. O modelo Shin (2004), modelo de ajuste pessoa-ambiente, segue este mesmo raciocínio relacionando os atributos dos indivíduos com os atributos do ambiente. Este modelo mostra como os funcionários podem “ajustar-se” a uma organização virtual, e como um bom “ajuste” afeta positivamente o desempenho individual e da equipe. As principais características identificadas por Shin (2004) são autonomia para realizar avaliações, flexibilidade, diversidade de conhecimento, confiança no grupo, idoneidade, habilidades correlatas, habilidades para comunicação eletrônica, especialização em áreas específicas, conhecimentos computacionais, aptidão para trabalhar com autonomia, e aptidões para gestão de grupos. A figura 3 mostra as principais características de uma organização virtual segundo o modelo de Shin (2004).

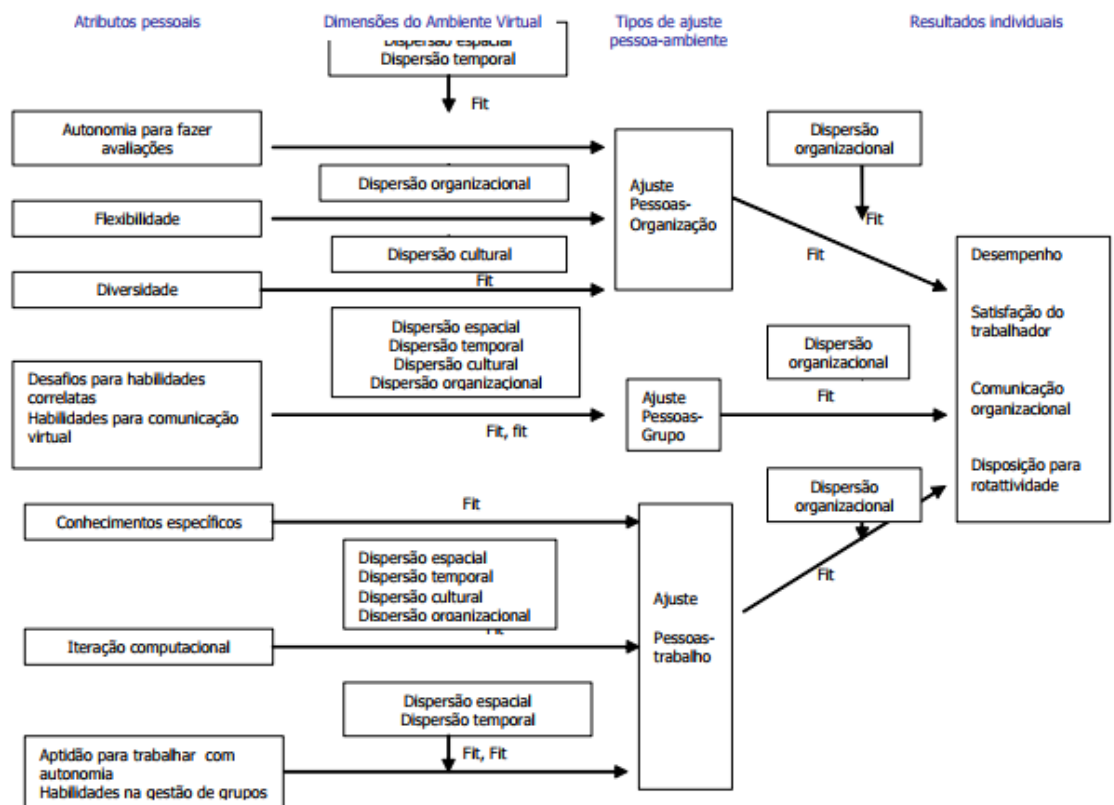


Figura 5. Características de uma organização de times virtuais. Fonte: Shin, Y (2004) apud VIEIRA, Luis Enrique Valdiviezo et all (2005).

Os times auto gerenciáveis é preciso que os perfis estejam alinhados com a cultura da empresa e que cada pessoa possua:

- Controle e autonomia: É necessário ter visão do que precisa ser feito, definir as ações e agir sem a necessidade de ser solicitado;
- Capacidade de solicitar e oferecer feedbacks: Para o alinhamento de expectativas das atividades e o aprimoramento pessoal e do time é importante que a troca de feedbacks seja constante e geradora de mudanças e ações;
- Desenvolvimento pessoal contínuo: É preciso manter a atualização e o desenvolvimento das habilidades;
- Habilidade social: Um time auto gerenciável exige alta interação com outras pessoas, é necessário que haja o bom convívio, inspiração e confiança entre os membros;
- Ser aberto mudanças e diferenças: Trabalhar com várias pessoas a aproximação entre elas não deve ser barrada por diferenças culturais, sociais ou qualquer outra que gere discriminação.

“Uma característica fundamental necessária nas equipes, ou dos trabalhadores integrantes de uma equipe, é a capacidade de tomada de decisões. As equipes assumem o poder de responder às diferentes questões surgidas nos sistemas organizacionais com certa independência de interferências externas.

Os trabalhadores, organizados em equipes, possuem certa autonomia para executar ações operacionais dentro das competências da equipe. Uma equipe com estas características denomina-se de equipe auto-gerenciável. Uma equipe auto-gerenciável, na concepção de Hackman (1988), são responsáveis diretamente pela regulação dos aspectos que afetam a organização do trabalho dentro do grupo e pela forma de condução da equipe.” (VIEIRA *et al*, 2005)

8. Estrutura dos times auto-gerenciáveis

Como citado por RIBEIRO *et al* (2013), Katerber e Blau (1993) enfatizaram a importância de focar a energia do empregado diretamente em seu trabalho, declarando:

“Indivíduos têm um reservatório de energia que pode ser alocado para uma variedade de atividades, algumas delas são produtivas, outras nem tanto... Independentemente de o nível de excitação geral ou o nível de energia disponível, a alocação de energia entre as atividades relevantes e irrelevantes pode fazer a diferença entre sucesso e fracasso.”

E a relação de tamanho dos times interfere na quantidade de energia que é necessário investir em gerenciamento e comunicação, que interfere na produtividade do time.

“Outro fator de mudança no esforço do membro é o tamanho da equipe. Membros de times menores mostram um maior nível de esforço por perderem menos tempo com a comunicação com os outros. Grandes times podem perder energia controlando o próprio time, assim como também podem fazer com que o time vá perdendo o senso de responsabilidade.” RIBEIRO *et al* (2013).

O time formado envolve de um propósito e com um tempo de trabalho em conjunto com cada integrante com habilidades que se complementam cria uma equipe coesa de trabalho, que como indicado por MUSSAK (2013):

“Em uma equipe, cada membro, mesmo isolado, é identificado como seu representante – sem coesão, o resultado fica aquém do potencial do grupo.”

Esta coesão é atrapalhada quando chega um novo membro ao grupo, com pouco conhecimento, habilidade e capacidade para executar as tarefas ele vai exigir que os membros do time utilizem sua energia para treinar ou mesmo corrigir falhas do novo integrante.

9. Motivação de pessoas em times auto-gerenciáveis

Estudos revelam que grande parte do esforço alocado exclusivamente para fazer o seu trabalho é diretamente ligado à motivação e comprometimento (HACKMAN, 1988). Sem uma alta motivação e comprometimento, o membro do time

não terá uma parcela alta de energia a colocar diretamente em seu trabalho. (RIBEIRO, 2013).

O comprometimento pode ser visto de várias formas. Uma delas é chamada de comprometimento afetivo e refere-se ao empregado emocionalmente ligado e com identificação com a organização ou o time. Essa é a forma mais comum de comprometimento que encontramos. A segunda forma é referida como continuação do comprometimento e foca não só emocional, mas também a percepção de custos associado, caso deixe a empresa (MEYER *et al*, 1989) *apud* RIBEIRO (2013).

Segundo Abraham Maslow, as motivações humanas se dão pelo atendimento das suas necessidades:

1. Necessidades Fisiológicas: São as primeiras necessidades que precisam ser atendidas, elas representam o mínimo para que seu corpo funcione. Como alimento, descanso e saúde.
2. Necessidades de segurança: Está relacionado a proteção da pessoa, ordem e estabilidade.
3. Necessidades sociais: É a necessidade de se relacionar com outros seres humanos e estar integrado a grupos.
4. Necessidade de estima: Sobre estar bem consigo mesmo, a necessidade de reconhecimento e aceitação pelas qualidades que possui.
5. Necessidade de auto-realização: É a busca por crescimento pessoal, definir novos desafios entender e se satisfazer com as conquistas alcançadas.



Figura 6. Pirâmide de Maslow as Necessidades Humanas

E as necessidades de Maslow foi representada em uma pirâmide onde cada ser precisa atender as primeiras para então passar a próxima:

Para Victor Vroom (1964) *apud* RIBEIRO (2013, autor da Teoria da Expectativa, o processo motivacional não depende apenas dos objetos individuais, mas também está no contexto de trabalho que o membro da equipe está envolvido. Assim, Vroom identificou três componentes principais nesta teoria:

1. **Expectativa:** Grau de confiança que uma pessoa tem em relação a sua capacidade para realizar com sucesso o que é pedido.
2. **Instrumentalidade:** Grau de confiança que uma pessoa tem que se o trabalho é realizado com sucesso, ela vai ser recompensada adequadamente.
3. **Valia:** O valor que a pessoa atribui ao resultado de alguma ação.

Aplicando teoria da expectativa para a motivação dos membros de uma equipe auto-gerenciável sugere que a alta motivação vai existir onde recompensas desejáveis forem fornecidas ao realizarem tarefas específicas e os membros da equipe também acreditam que as tarefas específicas podem ser conseguidas. O estudo de Yeatts e Hyten (1998) confirma isto. Foram encontrados membros com alta motivação nos times onde existiam objetivos claros e alcançáveis, onde também acreditavam que teriam recompensas desejáveis (RIBEIRO, 2013).

10. Conclusão

Conclui-se que o trabalho com equipes auto gerenciáveis apoiado pela filosofia de manufatura enxuta Lean atua de maneira eficiente em pequenos times. Estes formados por poucos integrantes com as habilidades necessárias para entender o objetivo das tarefas, definir o melhor processo para conseguir executá-las e superar os desafios que possam ser encontrados durante a execução.

A criação de times auto-gerenciáveis exige que não somente as pessoas possuam qualidades específicas, como também a empresa possua em sua cultura o entendimento e políticas para este tipo de trabalho. Percebemos que em empresas com a estrutura hierarquizada poderão ter conflito com um trabalho onde não há uma pessoa responsável.

Este modelo de trabalho vem de encontro com a Era da Participação e ele é atrativo para a nova geração de empregados, que anseiam por participação nas decisões, reconhecimento e qualidade de vida.

Mesmo verificando estas vantagens em vários locais onde são utilizados este modelo de trabalho não é adequado a todos os tipos de tarefas, podendo não ter um resultado positivo dependendo da cultura da companhia. Dependendo do perfil das pessoas envolvidas pode ser mais eficiente manter uma estrutura hierarquizada,

principalmente em atividades que possuem pouco espaço para inovação e tem alta rigidez de processos.

No entanto, onde puder ser dada a autonomia para as pessoas e o ambiente permitir a inovação poderá ser observado uma maior motivação, uma boa eficiência e consequentemente bons resultados.

Referências

JUNIOR, Moacyr Machado Cardoso, ALVES, João Murta, 11/2008, Implantação de equipes autônomas em um sistema de manufatura enxuta, Revista Gepros <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/227/302> : Acessado em 18/06/2016

OHNO, T. O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

Construindo equipes auto gerenciáveis, Site Fixe you do better, 2012, <http://www.youwilldobetter.com/2012/08/construindo-equipes-autogerenciadas/>: Acessado em 18/06/2016

Os benefícios de construir equipes auto-gerenciáveis e abandonar microgerenciamento de pessoas através do auto-feedback, Site Administradores, 2010, <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-beneficios-de-construir-equipes-auto-gerenciaveis-e-abandonar-microgerenciamentos-de-pessoas-atraves-de-auto-feedback/37834/>: Acessado em 18/06/2016

Benefits os self-managed teams, 2016, http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/how-teams-work/content-section-0?LKCAMPAIGN=ebook_&MEDIA=ol: Acessado em 19/06/2017

Self-Managing Teams. Boundless Management Boundless, 2016, <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/groups-teams-and-teamwork-6/types-of-teams-52/self-managing-teams-265-3934/>: Acessado em 15/08/2017

Advantages and Disadvantages of Self Managed Teams, 2013, <http://bankofinfo.com/advantages-and-disadvantages-of-self-managed-teams/>: Acessado em 19/08/2017

Why Self-Managed Teams Don't Work, 2014, <https://www.linkedin.com/pulse/20141008151412-66247450-why-self-managed-teams-don-t-work>: Acessado em 19/08/2017

How teams work, 2016, <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/how-teams-work/content-section-0#content-tab>: Acessado em 19/08/2017

Spotify engineering culture (part 1), 2014, <https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>: Acessado em 19/08/2017

Spotify engineering culture (part 2), 2014, <https://labs.spotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/>: Acessado em 19/08/2017

Why Self-Managed Teams Are the Future of Business, 2014, <https://www.inc.com/chuck-blakeman/why-self-managed-teams-are-the-future-of-business.html>: Acessado em 19/08/2017

Seu time auto gerenciável, <https://www.lambda3.com.br/2016/01/seu-time-auto-gerenciavel/>: 2016, Acessado em 19/08/2017

Embracing the Participation Age, 2014, <https://www.inc.com/chuck-blakeman/participation-age-companies-8211-the-new-norm.html>: Acessado em 19/08/2017

GERMANO, Victor Hugo, Além da gestão tradicional, 2015, <https://www.slideshare.net/victorhg/alem-da-gestao-tradicional-52266709>: Acessado em 19/08/2017

Wellins, Richard S., Byhan, William C., Wilson, Jeanne M. – Equipe Zapp! (Empowered Teams), Editora Campus, 1994

Vieira, Luis Enrique Valdiviezo, Silvia, Renata Borges, Ajala, Grasiela Rocha, Avaliação de equipes auto-gerenciáveis, 2005, XII SIMPEP

RIBEIRO, Danilo Monteiro, CARDOSO, Marcos, CARDOZO, Elisa Sattyam de Farias, Fatores que influenciam a eficiência de um time auto-gerenciável e uma empresa de software, 2013

SILVA, Altair da, LOURENÇO, Eduardo, GOUVEA, Lúcio Paulo, SWINERD, Ubirajara, A importância de equipes auto-gerenciáveis nas organizações, 2001

MUSSAK, Eugênio, Sem coesão, nenhum grupo funciona direito, 2013, <http://exame.abril.com.br/carreira/sobre-grupos-e-equipes/>: Acessado em 19/08/2017