

## COMPETÊNCIAS DO LÍDER NOS GRUPOS SEMIAUTÔNOMOS: O CASO MICHELIN

COMPETENCES OF THE LEADER IN SEMI-SELF WORK TEAMS: THE MICHELIN CASE

Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza<sup>1</sup>

Adriana Leonidas de Oliveira<sup>2</sup>

Marilsa de Sá Rodrigues<sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo deste trabalho, realizado em uma das unidades da empresa Michelin do Brasil, com base em documentos e na visão de seus líderes e liderados, foi o de analisar as competências necessárias e o papel do líder na gestão dos Grupos Semiautônomos (GSA's), denominados nessa empresa de "Organização Responsabilizante" (OR). Empregou-se pesquisa de estudo de caso, utilizando-se, como instrumentos para a coleta de dados, entrevista individual com 14 líderes, pesquisa em documentos internos da empresa referentes à implantação dos GSA's e aplicação de questionário aos 170 funcionários da linha de produção. Os resultados provenientes do diagnóstico comparativo, por meio de triangulação dos dados, revelaram um consenso quanto às competências relevantes. Foi identificada a necessidade de desenvolvimento das competências de uma chefia facilitadora, estimuladora e orientadora, em função do impacto direto dessas nos resultados dos GSA's. A ausência de tais competências adia o exercício da autonomia e, conseqüentemente, a efetiva participação dos operadores. Conclui-se que, para o exercício efetivo do líder e o sucesso das OR's, a unidade-caso tem um importante trabalho de desenvolvimento e aprimoramento de competências de liderança a ser realizado.

**Palavras-chave:** Liderança. Competências. Grupos semiautônomos.

### ABSTRACT

The objective of this paper is to identify the competences required and the role of the leader in the management of self-work teams, called by Michelin as "Organização Responsabilizante" (OR), based on company documents and vision of leaders and employees. A case study research was developed in one of the plants of Michelin in Brazil. The instruments used for collecting data were the individual interview with 14 leaders, internal documents of the company concerning to the implementation of self-work teams and questionnaire completed by 170 employees from production line. The results, constructed from a comparative diagnosis of data using the triangulation method, show a consensus in relation to the most important competences. It was found, however, the need of development of the competences of leadership as facilitator, guiding and stimulating, due to the direct impact of them on the results of the self-work teams. The absence of these competences postpones the exercise of autonomy and consequently, the effective participation of operators. It was concluded that for the effective exercise of the leader and success of OR's, the organization has an important work of development and upgrading to be carried out.

**Keywords:** Leadership. Competences. Self-work teams.

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté - UNITAU. Graduada em Engenharia de Produção. E-mail: daniele.archanjo@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC. Professora Assistente Doutora na Universidade de Taubaté - UNITAU, Taubaté/SP/Brasil. E-mail: adrianaleonidas@uol.com.br.

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professora Adjunta na Universidade de Taubaté - UNITAU, Taubaté/SP/Brasil. E-mail: marilsasarodrigues@outlook.com.

## **1 INTRODUÇÃO**

Na dinâmica industrial, a necessidade de inovação é um imperativo. O grande desafio das organizações é desenvolver práticas que viabilizem operações industriais num ambiente altamente exigente do ponto de vista tecnológico, econômico e social. Intensifica-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de novas estratégias e formas de gestão, a fim de alcançar qualidade, flexibilidade e produtividade. Empresas buscam identificar aptidões individuais que se aproximam das metas organizacionais, analisam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do líder, o que constitui a base das competências exigidas para oferecer respostas bem-sucedidas frente à aplicação das recentes formas de gestão.

A motivação e o comprometimento do trabalhador com a empresa, a autonomia dos profissionais nas decisões e ações que desempenham e a busca da organização pela satisfação de seus funcionários contribuem para o aprimoramento do trabalho em equipe, que tem relação direta com a melhoria dos indicadores de desempenho industriais.

Este artigo apresenta a experiência de uma indústria de pneus e reforços metálicos da região sul-fluminense - A Michelin - no redirecionamento das suas atividades produtivas, com vistas ao desenvolvimento de um método específico de trabalho em Grupos Semiautônomos (GSA's), adaptável à realidade industrial da organização, denominado modelo de gestão em Organização Responsabilizante (OR), e tem por objetivo a análise, sob a ótica de líderes e liderados, das competências necessárias e do papel do líder na implantação e no desenvolvimento desse modelo de gestão.

Para alcançar esse objetivo, realizou-se pesquisa de estudo de caso em uma das unidades da Michelin no Brasil. Na pesquisa de estudo de caso, é possível estudar um fenômeno dentro de seu contexto real, buscando-se apreender a totalidade de uma situação, com a finalidade de descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: entrevista individual dos 14 líderes da unidade, documentos da empresa referentes à implantação do modelo de GSA's, denominados, na Michelin, de modelo de gestão em Organização Responsabilizante (OR), e um questionário, preenchido pelos 170 funcionários da linha de produção.

Após a apresentação teórica, abordando aspectos da liderança no contexto organizacional, conceitos de competências e as principais características do modelo de gestão em grupos semiautônomos, o método da pesquisa de campo é exposto.

Os resultados são apresentados e discutidos à luz da teoria que embasa o trabalho e finaliza-se com recomendações relativas às possibilidades de melhoria que possam promover uma adaptação mais efetiva ao modelo de gestão em Grupos Semiautônomos e o seu sucesso.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

As transformações ocorridas na gestão de pessoas, desde a época taylorista/fordista até os anos posteriores a 1980, revelam mudanças na organização do trabalho, nos processos produtivos e conseqüentemente na forma de gerenciar os grupos e as equipes de trabalho.

O modelo mecanicista enfatizava a disciplina e a autoridade como atributos dos cargos de supervisão e gerência. Com o surgimento do modelo japonês, a ênfase para o alcance dos resultados desloca-se do indivíduo para o grupo (MARCON, 2007; FLEURY; FLEURY 2008). Para Dutra (2004), o modelo japonês de maior complexidade das relações comerciais globais fez com que surgisse o modelo de gestão por competências.

Ruas et al. (2005) complementam que a transformação do modelo japonês se relaciona à instabilidade das atividades econômicas, à baixa fidelização do cliente com a empresa e o produto, levando ao deslocamento da forma de se avaliar a execução do trabalho, passando do processo para o resultado final. Dessa forma, a implantação de grupos semiautônomos, como alternativa de melhores resultados, passou a exigir novas competências tanto dos líderes quanto do grupo de trabalho, sempre em consonância com competências declaradas como estratégicas pela empresa (*core competences*) (PRAHALAD; HAMEL,1995).

## 2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DE LIDERANÇA

Para Prahalad e Hamel (1995), as competências organizacionais, que são definidas no âmbito estratégico, caracterizam-se por oferecer vantagens aos consumidores, prover acesso a diferentes mercados e serem difíceis de imitar. Fleury e Fleury (2008) destacam que, para as competências serem realmente essenciais à organização, devem estar associadas a um processo de aprendizagem que envolve a descoberta, a inovação e, principalmente, a capacitação dos recursos humanos. Nessa mesma vertente, Dutra (2004) sugere que é necessário inventariar as competências organizacionais, pois são elas que irão gerar as competências individuais. Boyatzis (1982) destaca que as competências individuais estão alinhadas a características genéricas, tais como: motivos, traços, autoimagem e habilidades, que podem ser percebidas em diferentes situações de trabalho.

Ruas et al. (2005) alertam para a possível confusão entre o conceito de competências e qualificação. Le Boterfe (2003) afirma que esses dois conceitos convivem simultaneamente nas organizações, sendo que o conceito de qualificação tem conotação de modelo mecanicista, já o de competências, de um modelo voltado ao processo de desenvolvimento da autonomia e aprendizagem contínua.

Le Boterf (2006), em suas explicações acerca das competências profissionais, assim as considera: saber agir e reagir com pertinência, saber combinar os recursos e mobilizá-los dentro de um contexto, saber transferir, saber aprender e aprender a aprender, saber engajar. Em resumo, para esse autor, a competência pode ser considerada a resultante de três fatores: saber (conhecimento, saber fazer...), querer (motivação individual e iniciativa) e poder (ter condições possíveis de realização) “Ter a capacidade de auto-regular suas ações e de saber não apenas a contar com seus próprios recursos, mas buscar recursos complementares e reinvestir em suas competências para ir além do previsto” (LE BOTERF, 2010, p. 102).

Bitencourt (2002) destaca a importância das chefias no processo de aquisição e desenvolvimento das competências dos grupos de trabalho. Em 2010, essa autora reafirmou a importância do processo de aprendizagem organizacional com base no trabalho de Crossan, Lane e While (1999), autores que propõem um modelo que integra os diferentes níveis de aprendizagem: indivíduo, grupo e organização. Esse modelo é conhecido por “4Is”, a saber: intuição e interpretação, que ocorrem no indivíduo, integração, que ocorre no grupo, e institucionalização, que ocorre na

organização. Ela destaca que esse modelo é mais que transferência de conhecimento. “Ela privilegia ações que envolvem indivíduos grupos num processo de apropriação por parte da organização das aprendizagens significativas” (BITENCOURT, 2010, p. 25).

O modelo de competências gerenciais proposto por Viitala (2005) apresenta seis competências em escala de sustentação: a competência básica é a competência de relacionamento interpessoal. Na concepção dessa autora, essa competência é a que dá sustentação para as demais, seguida pelas competências sociais. Em consonância com essa abordagem, Del Prete e DelPrete (2006) salientam a diferença entre habilidades sociais e competências sociais. Ambas envolvem a interação entre as pessoas, no entanto as competências sociais têm o caráter avaliativo dessa interação que deve ser positivo. Esse modelo de competências demonstra as alterações da visão das competências gerenciais no novo modelo de gestão por competências.

Como o objetivo deste estudo contempla a visão do comportamento do líder pelo liderado, é importante destacar a contribuição de Bennis (1996), que se posiciona quanto à diferença entre gerentes e líderes ao descrever que o gerente administra, mantém, é uma cópia, prioriza sistemas e estruturas, depende de controle, tem uma visão em curto prazo, pergunta como e quando, tem olhos voltados para o possível, imita, aceita o *status quo*, é bom soldado clássico e faz as coisas direito. O líder, por sua vez, inova, desenvolve, é original, prioriza pessoas, inspira confiança, tem perspectiva de futuro, pergunta o que e por que, tem olhos no horizonte, inventa, desafia, é seu próprio comandante e faz a coisa certa.

Uma pesquisa realizada por Bennis (2008), coordenada pela Caliper Brasil – consultoria em recursos humanos com sede em Princeton, *New Jersey* – EUA, com atuação global e que contou com a parceria da revista *HSM management*, aplicada a 223 CEOs (*Chief Executive Officer*) brasileiros, identificou as principais características do gestor brasileiro, que são: relacionamento pessoal, resolução de problemas, autoconfiança, características de personalidade com alto grau de persuasão, senso de urgência, desejo de assumir riscos, assertividade, habilidades de expor de forma clara o seu ponto de vista, flexibilidade para ajustar-se às mudanças, autoestima e resiliência. O autor destaca ainda que existem diversos níveis de liderança e pode-se levantar a hipótese de que raramente serão encontradas essas competências em líderes que estejam no início de suas atividades. De forma semelhante, pode-se supor que a expectativa dos subordinados em relação ao comportamento de seus chefes se assemelhe muito mais ao comportamento de um líder do que de um gerente.

Oliveira e Tadeucci (2008, p. 90) reforçam essas ideias afirmando que o líder, em um contexto de mudança organizacional, deve possuir competências como:

[...] capacidade de criar ambientes voltados à participação, comprometimento, motivação e envolvimento  
[...] capacidade de comunicação eficaz, de forma a desempenhar seu papel de tradutor e negociador entre sua equipe e a alta direção.

O líder deve ser capaz de provocar mudanças.

Para atingir as expectativas de comportamento gerencial semelhante às do líder, o processo de *coaching* para executivos amplia o autoconhecimento e a visão dos comportamentos dos outros, colaborando para o desenvolvimento das competências gerenciais, conforme destacam Stéfano (2005); Whitmore (2006) e Krauz (2007).

O papel do líder como facilitador do processo de aquisição e desenvolvimento de competências

traz à tona o conceito de líder *coach*, que, para Kouser e Posner (2003), é aquele que busca o engajamento da equipe com finalidade do aumento da produtividade, sem deixar de instrumentalizá-la com ferramentas e técnicas que aumentem sua flexibilidade, facilitando as relações interpessoais.

Na pesquisa relatada neste artigo, estudaram-se liderança e competência inseridas num contexto específico de gestão: o modelo de grupos semiautônomos, tópico a ser explorado na próxima subseção.

## 2.2 GRUPOS SEMIAUTÔNOMOS (GSA)

Segundo Marx (1997), a busca de práticas mais modernas como o GSA tem crescido nas organizações, fundamentadas no aumento dos ambientes competitivos, na disposição da liderança em conduzir um novo processo com responsabilização e que resulte no alcance das metas empresariais e nos tipos de processos de produção, em que a relação homem-equipamento é evidenciada por uma presença significativa de atividades de monitoria, percepção e uso de múltiplas habilidades.

Na tentativa de entender os motivos que levam as empresas a aplicar o trabalho com equipes autônomas, Sheridan (1996) afirma que tais arranjos em equipes têm base nas mudanças de comportamento das pessoas e nas estruturas das organizações contemporâneas, que estão se tornando mais enxutas e mais aptas a reagir às incertezas de um ambiente cada vez mais global e turbulento. As equipes de trabalhadores mais próximas das etapas de produção têm se mostrado mais capazes de tomar decisões corretas acerca da melhor forma de gerenciar as mudanças.

Marx (1997) cita que algo importante a ser considerado, de maneira geral, é a experiência técnica advinda da prática na operação e gestão dos equipamentos, que é fundamental para o desempenho de organizações industriais. O aprendizado é mais lento e requer uma composição de competências educacionais, comportamentais e técnicas (normalmente proveniente de trabalhadores mais antigos, formados segundo modelos tradicionais de gestão).

Um processo de descentralização decisória baseado na autonomia do chão de fábrica implica o estabelecimento de uma estratégia de capacitação e aprendizado nas áreas técnica, comportamental e de gestão. Nos casos de GSA, é cada vez menos objeto de treinamento formal e cada vez mais de competências a serem adquiridas *on-the-job*, ou seja, dentro das equipes, na vivência cotidiana da produção, boa parte das competências relativas à operação e aos seus procedimentos é (MARX, 1997).

O grupo semiautônomo é um grupo de tarefas que tem funções claras a executar e no qual também existem relações sociais. Assim, verifica-se que a condição de absorver parte das atividades indiretas passa a pertencer ao sistema produtivo, melhorando a eficiência, fator primordial para a realização de mudanças (BIAZZI, 1993).

Nas considerações de Biehl (2010), para que uma equipe de trabalho tenha resultados, ela necessita de metas e/ ou propostas em comum, trabalho em conjunto, responsabilidade e compromisso, cooperação e comunicação aberta e efetiva. Nessa perspectiva, para Marx (1997), as características dos grupos semiautônomos são:

- responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, com a participação dos próprios membros na evolução do aprendizado de todas as atividades e na rotação das funções, facilitando uma interação cooperativa;

- equipes polivalentes e comprometidas;
- gestão dos recursos à sua disposição e autoridade para utilizá-los dentro da ótica da autonomia;
- maior autonomia decisória no interior dos grupos, nos quais grande parte das competências é gerada;
- flexibilidade na alocação aos postos de trabalho;
- ambiente favorável ao crescimento profissional;
- maior capacidade de reação das empresas a ambientes externos;
- redução potencial de custos de produção à medida que se favorece o melhor aproveitamento do trabalho humano.

A responsabilização, que é o centro da proposta de Marx, permite a cada um a possibilidade de desenvolver suas competências com um poder de ação efetivo, uma autonomia reforçada sobre a marcha corrente na sua equipe, com uma forte exigência de resultados. Long (1997, p. 15) define o *empowerment* como “a habilidade em permitir que outros assumam as responsabilidades, os riscos e as recompensas associadas à tomada das próprias decisões”.

Tendo essa definição como base, Long (1997) verifica que a organização em grupos não questiona a existência da hierarquia, mas provoca profundas alterações em seu papel, em que cada nível assume tarefas que antes eram desenvolvidas pelo nível superior. Ocorre um “*upgrade*” generalizado nas funções, o que permite, em alguns casos, a redução de níveis hierárquicos. Isso deve acontecer como uma consequência natural do aumento da autonomia.

Para Fleury e Fleury (1997), na redefinição da organização do trabalho na produção, são inseridas novas cobranças sobre os trabalhadores e, com elas, ocorrem as seguintes mudanças nas atividades dos operários:

- os operários assumem a verificação das peças e dos materiais que entram ou saem do seu posto de trabalho;
- o controle de qualidade da produção, antes intensamente realizado, passa a ser realizado por pequena amostragem sobre as peças verificadas pelos executores das peças;
- são introduzidos métodos estatísticos de acompanhamento da qualidade da produção;
- envolvimento dos operários na detecção e na solução de problemas. Esses participam de grupos de trabalho, em que das reflexões surgem ideias para correções de anomalias ou para o contínuo aperfeiçoamento do processo produtivo;
- passam a ser responsáveis pelas mudanças de ferramentais e regulagens das máquinas, quando necessário;
- tornam-se responsáveis pela distribuição da carga de trabalho sobre as máquinas, seguindo critérios preestabelecidos; por serem polivalentes, distribuem-se nas máquinas de forma que a equipe seja mais produtiva;
- pequenas manutenções tornam-se parte integrante de suas atividades, anteriormente responsáveis apenas pela produção.

As áreas de atuação dos operários se concentram, em geral, no sistema de gestão dos recursos humanos (responsável pelo pessoal), na gestão econômico-financeira (responsável por qualidade e custo) e no modo de administrar. Para que isso ocorra de forma perene, os operários devem ser capacitados em seis áreas de competência: operar e controlar; instalar e regular; agir frente aos incidentes e eventos inesperados; garantir a manutenção; comunicar e desenvolver o espírito de equipe e acompanhar as metas e a gestão (FLEURY, 1994).

A aplicação do GSA, segundo Fleury (1994), precisa estar fundamentada no aspecto comportamental e na criação de uma infraestrutura técnica e organizacional que permita a

transformação. A mudança da postura precisa ser iniciada em instâncias superiores da organização; os treinamentos e as dinâmicas devem ser realizados com a presença de todos e em todos os níveis. Esse processo de mudança só é possível se todo o contexto estiver alinhado com os objetivos.

Da mesma forma, Orsburn et al. (1990 apud MARX, 1998) afirmam que as fases de introdução do GSA são resultantes de investimento em treinamento das habilidades, sob o aspecto comportamental, de todas as pessoas envolvidas, desenvolvendo-se habilidades técnicas, administrativas, de comunicação interpessoal e decisórias e de resolução de problemas. Nesse contexto, a chefia recebe novos desafios de persuasão dos grupos, que devem incorporar decisões estratégicas anteriormente não difundidas no ambiente fabril. Isso torna a forma de gerir mais complexa, mas, por outro lado, ocorre um aumento na velocidade dos processos decisórios e uma redução dos custos, o que se converte em estratégia competitiva da empresa.

O papel da chefia é fundamental em todas as fases, pois os grupos precisam de suporte para a conquista da autonomia: à medida que a chefia continua a manifestar sua confiança na capacidade de autoadministração dos grupos, evidenciam-se os primeiros resultados (MARX, 1998). Salerno (1998) descreve o papel da chefia no desenvolvimento da autonomia da equipe como de: supervisor – que orienta e controla o trabalho; coordenador – que trabalha na supervisão e na orientação para resultados e comunicação tem boa orientação para recursos humanos, trabalha em equipe e tem habilidade executiva; facilitador – que trabalha como coordenador, planejador de indicadores e administrador de recursos e orientador – que trabalha como facilitador, tem mais maturidade e relacionamento interpessoal. Trata-se de uma chefia que assume a função de facilitador/estimulador, que, além da busca por resultados, tem a função de garantir os recursos necessários para o sucesso da equipe. O fluxo de informações e decisões passa a contar com a participação dos operários, que realizam as atividades de forma participativa, implicando diretamente o início da versatilidade de funções (MARX, 1997).

A mudança essencial para a chefia está nessa transição comportamental pelo fato de experimentar uma perda de poder e de controle à medida que, como consequência do trabalho de construção das equipes, percebe que seus subordinados se transformam em gerentes de si mesmos e o reconhecimento de que seu repertório de habilidades gerenciais, frequentemente desenvolvido durante anos de experiência e conflitos, tornou-se obsoleto (LAWLER, 1992; COHEN, 1995)

Organização Responsabilizante (OR) foi a nomenclatura criada e utilizada pela Michelin para o modelo de gestão em GSA, adotado pela empresa em nível mundial e também no Brasil. Buscou-se com esta pesquisa de campo compreender as competências necessárias e o papel do líder nesse processo de implantação e desenvolvimento da OR, a fim de contribuir para o fortalecimento das equipes e, com isso, se alcançar os objetivos propostos pela organização de melhoria contínua dos indicadores de desempenho industrial.

Apresenta-se, a seguir, o método adotado para a realização do estudo.

### 3 MÉTODO

O estudo realizado apresenta caráter exploratório e descritivo. Quanto ao delineamento, foi utilizado o estudo de caso. Yin (1989) afirma que estudos de caso são generalizáveis através de proposições teóricas e não por utilização de espaços amostrais ou universos de população, sendo

que o pesquisador investiga eventos contemporâneos, partindo de observações diretas.

Foram utilizados, como instrumentos, entrevista, questionário e análise documental, o que permitiu a triangulação dos dados obtidos. Segundo Oliveira (2007), o uso de múltiplos métodos, ou triangulação, contribui para assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno. Segundo Denzin e Lincoln (2006), colabora também para conferir validade, rigor e fidedignidade à pesquisa de estudo de caso, uma vez que possibilita a exposição simultânea de realidades múltiplas, permitindo, ao pesquisador, explorar visões concorrentes do contexto.

Houve participação de 100% dos membros das equipes de supervisão e obtenção da empresa na pesquisa, ligados diretamente ao processo produtivo e à implantação do modelo em questão na unidade Itatiaia.

Assim, foram estudados 170 funcionários (operadores de produção), os quais responderam a um questionário com 33 questões fechadas de múltipla escolha, e 14 líderes, entre chefes de setores, técnicos de qualidade/processo e supervisores de manutenção, os quais participaram individualmente de uma entrevista semiestruturada. Foi realizada ainda a análise documental das informações do Manual de Implementação - O procedimento, Organização e Responsabilização nos sites industriais (2008) - documento oficial da empresa.

As informações extraídas do documento interno da empresa e as obtidas nas entrevistas semiestruturadas foram analisadas utilizando-se ferramentas qualitativas do método de análise de conteúdo e por meio das quais foram construídas as categorias e as subcategorias e identificados e agrupados os elementos constituintes. As informações, obtidas por meio dos questionários de perguntas fechadas, foram tabuladas e foi realizada a análise percentual.

Este artigo foi escrito com base na dissertação de mestrado de Souza (2011). O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, sob protocolo nº 559/09. Ao autorizar a aplicação da pesquisa no local, a empresa concordou que não seria necessária a omissão do seu nome na dissertação e nas publicações posteriores.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados do presente estudo serão apresentados e discutidos neste artigo em cinco seções: inicia-se pela apresentação da Unidade-Caso, seguida pela apresentação das categorias desenvolvidas pela análise documental, após, as categorias construídas com as informações obtidas nas entrevistas, análise dos dados obtidos nos questionários e finaliza-se com a triangulação do material.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE-CASO EM ESTUDO – A MICHELIN<sup>4</sup>**

Empresa fundada em 1891 pelos irmãos André e Edouard Michelin, que, com criatividade, criaram o primeiro pneu de bicicleta desmontável, reduzindo o tempo de conserto, de horas, para 30 minutos. A invenção foi patenteada e deu ao seu idealizador, Edouard, a certeza de que ali estaria um produto de futuro.

<sup>4</sup> Os dados dessa seção foram extraídos do Site Oficial da Michelin no Brasil ([www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br)).

A sede mundial do grupo localiza-se na França, na cidade de Clermont-Ferrand, e há 69 unidades de produção distribuídas em todos os continentes/no mundo inteiro, três unidades de beneficiamento de borracha e três centros de tecnologia. Conta com mais de 115 mil funcionários no mundo inteiro e tem seus produtos comercializados em mais de 170 países. Além de pneus utilizados em automóveis, caminhões, motos, bicicletas, tratores, veículos de terraplanagem, aviões e ônibus espaciais da NASA, a empresa também produz câmaras de ar, reforços metálicos e edita mapas e guias turísticos.

A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1927, com a instalação de um escritório comercial em São Paulo. Em 1981, foi instalada a primeira fábrica em território nacional, localizada no Rio de Janeiro, para a produção de pneus para caminhões e ônibus. Hoje a empresa está presente no país com cinco fábricas, em duas unidades industriais e três usinas de beneficiamento de borracha natural.

O Site Itatiaia é um polo industrial do grupo composto por três grandes unidades, sendo que a presente pesquisa foi desenvolvida em uma delas: a unidade de reforços metálicos para pneus, que iniciou sua produção no ano de 1981. Nela são fabricados produtos semiacabados – cabos e aros metálicos para pneus e para as fábricas do Brasil; a produção destinada à exportação varia entre 10 e 20%, de acordo com a demanda. Possui um efetivo total de 380 funcionários, sendo, destes, 249 horistas (dados de outubro de 2012) e horário de funcionamento de vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. A produção é realizada em 356 dias do ano e, para funcionar ininterruptamente, existem três turnos de trabalho, em rodízio de quatro equipes.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS OFICIAIS DA EMPRESA<sup>5</sup>

Foi realizada análise documental das informações do Manual de Implementação - O procedimento, Organização e Responsabilização nos *sites* industriais (2008) - documento oficial da empresa.

Esse manual propõe um procedimento geral de responsabilização para uma unidade industrial com o objetivo de fornecer o máximo de informações, recomendações e perguntas para ajudar na construção e na condução da implantação do modelo. É um documento produzido a partir de coletas de experiências das melhores práticas e de vários documentos internos da empresa e que tem sido enriquecido pelos recentes retornos de experiência do Grupo. As informações nele presentes foram analisadas qualitativamente, por meio de análise temática. Foram criadas duas categorias: (1) Funcionamento das equipes de trabalho, representada pela Figura 1 e (2) Competências do líder, demonstradas na Figura 2, as quais são formadas por diferentes subcategorias e elementos.

<sup>5</sup> Referência do documento oficial da Michelin: PICHON, B. **O procedimento das organizações responsabilizantes nos sites industriais**. GUI 026 FR 05, 2008.

Categoria 1- Funcionamento das equipes de trabalho	
SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS
Papel da equipe de direção (ED)	Visão reforçada em médio e longo prazo; práticas de gerenciamento exemplares e visíveis; definição dos objetivos do Plano Anual (PA); comunicação às pessoas sobre a visão da empresa e seus objetivos; emprego dos meios para o desenvolvimento do modelo; estabelecimento de regras-chave; supervisão geral; validação das evoluções dos comportamentos.
Papel da equipe de gestão (EG)	Agrupar e desenvolver as pessoas e suas habilidades; cooperar com o trabalho das ilhas; auxiliar no alcance dos resultados; fornecer recursos necessários à ilha para a realização do PA; ajudar a ilha a resolver os problemas do seu nível; desafiar a equipe a otimizar sua performance para o progresso; garantir a aplicação do que é conhecido; perenizar ações em andamento; solicitar apoio às ED e ES
Papel da equipe de suporte (ES)	Facilitar o trabalho dos operadores no cotidiano; auxiliar na implementação de ações de progresso; realizar atividades ou serviços de suporte visando a atingir os objetivos.

Figura 1 - Categoria 1- Funcionamento das equipes de trabalho- a partir da análise do Manual de OR's  
 Fonte: Elaborado pelas autoras

Categoria 2 - Competências do líder	
SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS
Conhecimento	Apropriar-se e entender os princípios de funcionamento do modelo; ter formação sobre a utilização das ferramentas; ter a formação básica do posto de trabalho da Equipe de Obtenção (Operadores de Produção)
Habilidade	Desafiar a equipe em termos de progresso e desenvolvimento; gerir crises e conflitos; conduzir a equipe ao alcance dos resultados; distribuir as atividades; saber valorizar as pessoas; saber ouvir; comunicar e fazer entender o modelo; confiar na equipe; atuar como condutor e facilitador do modelo; saber reconhecer positivamente as pessoas; passar a visão da empresa e explicar as decisões; acompanhar, formar e ser coacher.
Atitude	Fazer com que as regras sejam respeitadas; animar o progresso; desenvolver o trabalho em equipe e reconhecer a contribuição individual; ter visão em médio prazo; dar o poder de ação; auxiliar e ser solidário à equipe, atuando como suporte; buscar e fornecer meios; fixar objetivos e ações inegociáveis; ser exigente; ser coerente; delegar; saber ceder; motivar.

Figura 2 - Categoria 2- Competências do líder – a partir da análise do Manual de OR's  
 Fonte: Elaborado pelas autoras

Considerando-se as figuras, resta nítida uma relação direta entre elas, uma vez que se observa que, para o cumprimento dos objetivos descritos na Figura 1, as competências mencionadas na Figura 2 precisam ser evidenciadas. Tais competências estão alinhadas com a concepção de Le Boterf (2006, p. 37) acerca das competências profissionais: saber agir e reagir com pertinência, saber combinar os recursos e mobilizá-los dentro de um contexto, saber transferir, saber aprender e aprender a aprender, saber engajar “Ter a capacidade de auto-regular suas ações e de saber não apenas a contar com seus próprios recursos, mas buscar recursos complementares e reinvestir em suas competências para ir além do previsto” (LE BOTERF, 2010, p. 102).

Assim como no documento oficial da Michelin, diferentes autores têm apontado características importantes ao líder. Para Marx (1998), um dos principais desafios do líder é o de persuadir os grupos a incorporarem decisões estratégicas, o que se transforma em competitividade para a empresa. Esse mesmo autor complementa que, quando há manifestação de confiança da chefia, evidenciam-se os primeiros resultados.

Nos GSA's a prática de se adquirir as competências é cada vez mais realizada *on-the-job*, ou seja, dentro das equipes na vivência cotidiana da produção, em que o chefe atua como *coaching*, reafirmando a posição de Bitencourt (2010) sobre a importância do processo de aprendizagem e o papel do líder no contexto.

Montanari (1996) colabora com a ideia quando escreve que, dentro do processo de mudança, é notável que um grupo de pessoas, altamente motivado e alinhado em uma direção, pode suplantar grandes dificuldades e obstáculos e, nesse aspecto, a atuação do líder é essencial.

### 4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas com os 14 participantes da equipe de supervisão (ES e EG), totalizando 100% de participação. Ficou evidenciado o predomínio da faixa etária de 36 a 45 anos e o sexo masculino. Em relação ao tempo de serviço na empresa, a maioria trabalha nela há mais de 20 anos e a escolaridade varia entre curso técnico e superior completo.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados qualitativamente, por meio de técnicas do método de análise de conteúdo. A Categoria construída "Competência dos líderes na visão dos próprios líderes" é representada na Figura 3.

Categoria - Competências do líder na visão dos próprios líderes	
SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS
Formação	OR, seus procedimentos e a forma de trabalho
Habilidades	Conhecer aspectos relacionados à segurança; ter domínio do processo; saber suas atribuições quanto à qualidade; saber onde se pretende chegar; saber o que tem que ser feito e por quem; saber gerir; saber reconhecer; saber o momento certo de se impor e ser rigoroso; saber ouvir; confiar e conhecer sua equipe; buscar trabalhar em equipe e saber conduzi-la; ter experiência na missão; saber priorizar e ter foco; ter boa comunicação; incentivar e informar; ensinar, orientar e fazer coaching; saber persuadir e convencer.
Atitudes	Ser profissional; ter envolvimento; ser comprometido; influenciar e responsabilizar a equipe; ter vontade; valorizar e apoiar a sua equipe; diante de alguma dúvida, "ir aos fatos"; acreditar no funcionamento do modelo; buscar recursos; motivar sua equipe; dar feedback; ser exemplo.

Figura 3 - Competências do líder na visão dos próprios líderes  
 Fonte: Elaborado pelas autoras

Percebe-se que as competências apontadas pelos líderes nas entrevistas estão em consonância com as afirmativas dos autores estudados. Le Boterf (2010), por exemplo, considera que a competência pode ser considerada resultante de três fatores: saber (conhecimento, saber fazer...), querer (motivação individual e iniciativa) e poder (ter condições possíveis de realização) agir e agir com autonomia. Esses mesmos três fatores também são identificados nas falas dos líderes da empresa em estudo, ao indicarem a necessidade de formação, de uma série de habilidades e também de atitudes que revelem envolvimento, comprometimento, responsabilidade, motivação.

Segundo Bennis (1999), para promover tais circunstâncias, os líderes devem apresentar características como:

- visão sistêmica - saber 'o que se pretende' e 'qual é o alvo';
  - amar aquilo que se faz;
  - gerar confiança e apoio - a confiança torna-se o vínculo das pessoas com a organização e para isso o líder precisa ser competente, constante, disciplinado, franco, autêntico, sincero e ter caráter;
  - ter maturidade para aprender com as adversidades;
  - ter um grau elevado de otimismo - ter energia e motivação, demonstrar expectativas para o sucesso, gerando meios para alcançar os resultados;
  - dar retorno (feedback) claro e aberto com a prática do coaching para calibração da sua equipe
- compartilhar informações;
- desenvolver o capital intelectual de sua equipe, preocupando-se em ampliar o crescimento das pessoas e criar um ambiente de constante aprendizado.

Essa visão também foi identificada nas falas dos líderes pesquisados.

Além disso, esse autor ainda aponta alguns atributos essenciais, que são descritos como características inerentes ao líder, que implicam a busca de melhores *performances*: competência técnica: instrução do negócio, do processo e entendimento dos recursos utilizados; habilidade conceitual: facilidade para o pensamento abstrato ou estratégico; experiências anteriores com histórico de bons resultados; capacidade de comunicar, motivar e delegar; capacidade de identificar, atrair e reter talentos; saber julgar situações, tomar decisões difíceis em um curto espaço de tempo com dados imprecisos; caráter: qualidades que definem quem a pessoa é, por exemplo. Todos esses elementos foram facilmente identificados nas entrevistas.

O modelo de Viitala (2005) corrobora a posição de Bennis, destacando a importância das competências de relacionamento interpessoal como básicas para o processo de liderança.

#### 4.4 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Foram aplicados questionários aos 170 funcionários da equipe de obtenção, que atuam como operadores de produção no "chão de fábrica", interferindo diretamente na confecção do produto fabricado.

As respostas obtidas permitiram verificar que há uma maior concentração de funcionários na faixa etária entre 26 a 35 anos, com tempo de empresa que varia de forma equilibrada entre 05 e 10 anos (27,6%) e de 10 a 20 anos (25,3%). A população é predominantemente masculina, e o nível de escolaridade ficou centralizado no ensino médio completo.

Os dados obtidos via questionários foram analisados quantitativamente por meio de procedimento de tabulação e análise percentual com o auxílio do *software* Excel e estão representados na Figura 4.

(continua)

Questões	CRITÉRIOS E APONTAMENTOS MAIS SIGNIFICATIVOS
1- Características necessárias ao chefe	Transparência (39%); auxiliar as equipes em suas dificuldades (33%); saber adequar pessoas às tarefas (31%); comprometimento e envolvimento (30%); ser exemplo para o grupo (27%); ter experiência e um bom conhecimento técnico (27%); ser confiável (20%); saber ouvir (19%); ser flexível (17%).
2- Características atuais dos chefes	Preocupa-se em cumprir os objetivos (71%); cobra excessivamente os resultados (39%); preocupa-se em garantir a correta implantação das metodologias (31%); compartilha problemas e soluções (27%); acompanha, conduz e delega (22%); participativo nas tomadas de decisões (18%); conhece e valoriza as pessoas (17%); trabalha para integrar a equipe (15%); auxilia no desenvolvimento das equipes (9%); fornece recursos necessários (6%); tem as pessoas como foco principal (4%).

(conclusão)

Questões	CRITÉRIOS E APONTAMENTOS MAIS SIGNIFICATIVOS
3-Papel do chefe para o sucesso da OR	Levar o grupo a atingir resultados (40%); reconhecer e valorizar as pessoas (28%); motivação (27%); acompanhar, conduzir e delegar (27%); ser participativo (24%); fornecer recursos necessários (23%); compartilhar problemas e soluções (22%); estimular a autonomia da sua equipe (20%); garantir a metodologia (18%); auxiliar no crescimento das equipes (17%).

Figura 4 - Respostas dos questionários respondidos pelos operadores de produção  
 Fonte: Elaborado pelas autoras

Corroborando a visão das competências necessárias à liderança, dentro desse contexto (questão 1), verifica-se, em 38,8% das respostas, a transparência da chefia como principal característica, que pode ser comparada às considerações de Robbins et al. (2006), quando destacam características como clareza ao transmitirem suas ideias e habilidades de comunicação, entre outras, como comportamentos e qualidades presentes nos líderes carismáticos e transformacionais.

Ainda dentro da questão 1 há de se considerar a resposta de 32,9% dos funcionários apontando para a necessidade de auxílio às equipes em suas dificuldades alinhada ao pensamento de Hersey e Blanchard (1986) em sua abordagem sobre liderança situacional. Os autores defendem que a base da liderança situacional seria composta por uma inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, uma função ou um objetivo específico.

Tremblay, Rolland e Davel (2003) complementam ao afirmar que a adaptação dos trabalhadores de todos os níveis da antiga estrutura de produção para a implantação de novos modelos de organização não é simples. Nesse cenário a capacidade de visão do líder para adaptação das pessoas às atividades é fundamental, o que se relaciona com o terceiro item mais apontado nos questionários: saber adequar as pessoas às tarefas (31%).

Na questão 2, que teve por finalidade investigar as competências da chefia atual, o índice obtido de 71,2% das respostas demonstra que, na visão dos operadores, o chefe se preocupa com o cumprimento dos objetivos; o de 39,4%, que os chefes cobram excessivamente os resultados, e o de 30,6%, que os chefes se preocupam em garantir a correta implantação das metodologias.

Para Kotter (1997 *apud* ALMEIDA et al., 2008), o gerente, ao contrário do líder, tende a controlar pessoas para o alcance dos resultados. Robbins et al. (2006), Bass (2008), Miller (2009) e Conde (2004) completam essa ideia ao escrever sobre o conceito do *grid* gerencial de Blake e Mouton no que diz respeito aos diferentes estilos de liderança. Ao analisarem o *grid* gerencial de Blake e Mouton, os autores enfatizam a importância da interação entre as pessoas e a produção, estabelecendo como o melhor estilo de liderança aquele que mais se aproxima da possibilidade 9-9 - Gerência em Equipe. O estilo 9-9 apresenta uma orientação simultânea tanto para as pessoas quanto para a produção.

As respostas apontadas pelos funcionários na presente pesquisa, entretanto, parecem ir ao encontro do quadrante 9.1, que retrata a autoridade e a obediência, em que a preocupação do líder com as pessoas é mínima diante da grande preocupação com a produção. Isso parece ser confirmado pelas características que obtiveram menor percentual de respostas entre os operadores, quais sejam: o líder ter pessoas como foco (3,5%), o líder fornecer recursos necessários (5,9%) e o líder auxiliar no desenvolvimento das equipes (8,8%). A coexistência dos modelos tradicionais e de competências nas organizações é destacada por Ruas (2005).

Marx (1997) enfatiza a importância de a chefia assumir a função de facilitadora/estimuladora, que, além da busca por resultados, tem a função de garantir os recursos necessários para o sucesso da equipe. Com isso, fluxos de informação e decisão passam a contar com a participação dos operários que realizam as atividades de forma participativa, implicando diretamente o início da versatilidade de funções e o desenvolvimento das equipes.

Para verificar o que os operadores pensam como competência para a chefia para o sucesso das OR's, a terceira questão mostra que 40,0% das respostas dos operadores apontaram como papel essencial da chefia o fato de levar o grupo a atingir resultados; 28,2%, reconhecimento e valorização das pessoas e 27,1 %, responsabilidade de motivar sua equipe.

Collins (2002 *apud* SALES, 2005) apresenta uma visão semelhante, ao descrever como perfil do líder características como a automotivação e a condução da equipe a projetos audaciosos; a humildade e a modéstia; a vontade e a determinação; o saber montar a equipe e, feito isso, descobrir qual o melhor caminho para a excelência. O ensino de novos comportamentos pelo exemplo; a eliminação dos obstáculos, o estímulo a correr riscos, o incentivo a ideias; a prática de reconhecimento e recompensas; a ousadia, a promoção e o desenvolvimento dos funcionários são alguns pontos abordados por Kotter (2002 *apud* SALES, 2005) que completam os itens apontados pelos operadores.

De acordo com Gardner (1990 *apud* SALES, 2005), ter uma extraordinária habilidade em lidar com pessoas, compreendendo suas necessidades; ter compulsão para as realizações; ter coragem e perseverança; ter domínio e forte impulso para assumir o controle, ter adaptabilidade e flexibilidade de abordagem; saber delegar e motivar são competências necessárias à liderança.

Quanto ao questionamento sobre o processo de formação e treinamento das OR's, obtiveram-se os seguintes índices: 81,8% dos operadores afirmaram que realizaram formação relacionada à OR; 64, 7% afirmaram que as informações foram suficientes para compreender bem o objetivo do modelo OR, entretanto 31,8% afirmaram que as informações não foram suficientes para compreender bem o objetivo do modelo OR. Os operadores evidenciam que houve treinamento, entretanto é preocupante a porcentagem que afirma que o conteúdo não foi suficiente para permitir a compreensão adequada dos objetivos das OR's. Os chefes, por sua vez, apontam a realização das formações com dificuldade, seja pela falta de tempo, de recurso financeiro ou problemas com planejamento. Eles apontam que os procedimentos contidos no manual são muitas vezes desconhecidos ou equivocados, sendo, portanto, a ausência das formações ou sua realização de forma incompleta um gerador de conhecimento parcial ou até mesmo incorreto do que, de fato, seriam as regras previstas para as OR's.

#### 4.5 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Por meio da triangulação de dados, demonstrada na Figura 5, a análise comparativa foi feita de forma global com os resultados obtidos na análise documental do Manual de OR's, os elementos descritos pelos chefes nas entrevistas e a opinião dos operadores identificada via questionários. Fica, portanto, evidenciada a existência de pontos em comum, mas com particularidades.

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS LÍDERES:			
PONTOS EM COMUM	MANUAL OR	ENTREVISTAS	QUESTIONÁRIOS
	ACRÉSCIMOS OU PONTOS DE DESTAQUE		
Dominar suas atividades e as tarefas da sua equipe; apropriar-se dos procedimentos descritos no manual da OR; ter visão de futuro; conhecer e confiar na sua equipe; buscar recursos; dar <i>feedback</i> ; gerir crises e conflitos; conduzir a equipe ao alcance dos resultados; distribuir as atividades; reconhecer e valorizar as pessoas; persuadir; convencer; comprometer-se; envolver-se; responsabilizar-se; ser profissional; ter vontade.	Saber ceder, agir com coerência, ser exigente, delegar e dar poder de ação.	Saber o momento certo de se impor e ser rigoroso; ser exemplo.	Ser transparente.

Figura 5 - Triangulação dos dados  
 Fonte: Elaborado pelas autoras

Na visão dos chefes, alguns pontos se destacam por dificultarem o exercício do papel do líder como facilitador e orientador: falta de tempo, como recurso, para formação dos operadores e falta de homogeneidade da aplicação da OR entre os setores em função da defasagem nas formações. Eles ainda citam que a falta de recursos e a demora na resolução das ações causam o descrédito do modelo.

Os chefes apresentam como elemento dificultador de uma atuação equilibrada, focada nos liderados, o comportamento destes, que podem agir com indiferença, resistência e desconfiança em relação ao novo processo, pela não visualização inicial de vantagens.

Outro ponto importante é a remuneração. Os chefes falam da falta de reajuste salarial e da sobrecarga de trabalho dos operadores. Quanto a isso, identifica-se clareza no manual quando se descreve que a modificação da parte variável da remuneração depende de adaptação e reestruturação interna de cada *site* em acordo com o departamento de serviço pessoal. “O Sistema de remuneração deve incentivar a expressão do profissionalismo de cada um e estimular os comportamentos de procura permanente da melhora do desempenho industrial” (p. 99).

Constata-se que essas características foram descritas por Bennis (1996) ao estudar as diferenças entre líderes e gerentes. Nesse aspecto ele escreve que os gerentes têm as características de administrar, manter, priorizar sistemas e estruturas, depender do controle, enxergar o possível; enquanto os líderes inovam, priorizam as pessoas, inspiram confiança, têm perspectiva de futuro e desafiam. Bennis (2008) destaca, ao explicitar de forma mais específica, essas diferenças e cita que os gerentes focam em resultados, comandam, expressam suas opiniões e, em geral, são seguidos porque são chefes. Líderes, por sua vez, buscam atingir seus resultados por meio das pessoas, inspiram, ajudam a formar opiniões e são seguidos porque sua equipe acredita neles. Líderes são iniciadores, influenciadores e motivadores. Ainda segundo esse autor, em se tratando da expectativa dos subordinados com relação ao comportamento de seus chefes, essa se assemelha muito mais ao comportamento de um líder do que de um gerente, ou seja, os subordinados esperam “líderes”. No entanto, os dados levantados com a aplicação do questionário aos operadores da empresa parecem evidenciar que, na visão destes, o comportamento dos líderes ainda apresenta fortes características de “gerentes”, ao contrário do esperado.

Conforme alguns autores, a deficiência das competências de líder facilitador, estimulador e orientador (SALERNO; MARX, 1998), a falta de treinamento *on-the-job* aos operadores proposta

por Marx (1997), a ausência de características como persuasão e confiança (MARX, 1998) e a resistência em delegar impactarão diretamente no processo de implantação dos GSA's e seus resultados, podendo tardar o exercício da autonomia e, conseqüentemente, a efetiva participação dos operadores. Tais características são identificadas como imprescindíveis ao desenvolvimento e sucesso da implantação das OR's. Constata-se, portanto, a necessidade de que essas competências sejam mais bem trabalhadas pela chefia atual. Ao se constatar que, atualmente, o chefe parece ter mais presente em sua atuação características de "gerente", parece imprescindível a realização de um processo de capacitação direcionado ao desenvolvimento de suas competências como líderes facilitadores, orientadores e estimuladores, tendo em vista a influência que exercem no resultado do modelo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise e discussão do material coletado, apresentam-se, a título de considerações finais, algumas propostas de melhoria, tendo em vista contribuir para uma adaptação concreta e perene da forma de trabalho e o conseqüente sucesso do modelo.

1. Passagem da equipe de obtenção por uma estrutura de formações e treinamentos fundamentada na proposta do Manual, para aquisição de características essenciais ao sucesso das OR's. Para isso, um planejamento orientado deve ser feito, com previsão dos custos e agendamento das datas.

2. Baseado no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, a realização de um diagnóstico mais preciso que evidencie o grau de maturidade das equipes, o estilo de liderança atual e o apropriado frente a uma determinada tarefa e para o exercício e as práticas convenientes ao processo de delegação, responsabilização e autonomia.

3. A elevada carga de trabalho dos operadores poderia ser minimizada com um processo metódico de *coaching* diário na realização das tarefas para utilização adequada das ferramentas. Para isso, os chefes deveriam rever suas atividades diárias e reorganizar-se de acordo com as prioridades.

4. Estímulo a programas de reconhecimento e valorização de resultados, abrangendo também os líderes.

Esta pesquisa teve por objetivo identificar quais as competências necessárias e o papel do líder na implantação e no desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semiautônomos, a partir da visão de líderes e liderados. Ao seu final, concluiu-se que se logrou êxito em sua realização e acredita-se que a experiência vivenciada neste estudo de caso possa servir de subsídio não apenas para a implementação de melhorias na unidade analisada, mas também possa se constituir em um material rico de consulta e reflexão para outras empresas que atuam com o modelo de gestão de Grupos Semiautônomos ou pretendam implementá-lo.

Para continuidade, sugere-se a realização futura de estudos na própria unidade-caso, após a aplicação de ações de melhorias ou, até mesmo, o levantamento das competências necessárias ao líder na implantação dos GSA's em empresas de outro segmento.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de; NOVAES, M. B. C. de; YAMAGUTI, C. L. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 7-25, jan./abr. 2008.
- BASS, B. M. **Handbook of leadership: Theory, research e managerial applications**. 4 ed. New York: Free press, 2008.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **The Leadership Advantage - Leader to Leader**. n.12, p. 18-23, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Perfil do líder Brasileiro: Gerentes fazem certo as coisas e líderes fazem as coisas certas**. Princeton: Caliper, 2008.
- BIAZZI, F. **A perspectiva sociotécnica**. 1993. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993.
- BIEHL, K. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: BITENCOURT, C. C. (Org.). **A Gestão contemporânea de pessoas**. São Paulo: Bookmam, 2010.
- BITENCOURT, C.C. (Org.) **A Gestão contemporânea de pessoas**. São Paulo: Bookmam, 2010
- \_\_\_\_\_. A Gestão de Competência como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações - uma reflexão crítica a partir da percepção de um grupo de gestores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- COHEN, S. G. A nova organização por equipes e o trabalho em equipes. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER., E. E., III.(Org.). **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. P.168-197.
- CONDE, L. M. R. **Liderança e Identidade Potente: Uma Perspectiva Para Gerência Compartilhada**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- DELPRETTE, A. DELPRETTE, Z. A. **Habilidades sociais: intervenções efetivas em grupo** São Paulo Casa do Psicólogo, 2011.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Teorias e Abordagens. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DI STÉFANO R. **O líder coah - líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
- FLEURY, A. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo v. 29, n. 2, 20-31, abr. /jun. 1994.
- FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed., 4 reimp . São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. **RAC** Edição especial, p.183-196, 2001.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. Quando os líderes são coaches. In: GOLDSITH , M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.
- LAWLER, E. E., III. **The ultimate advantage: creating the high-involvement organizations**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.
- LE BOTERF, G. **Ingénierie et évaluation des compétences**. 5 ed. Paris: Groupe Eyrolles, 2006.

\_\_\_\_\_. **Construire les compétences individuelles et collectives** - agir e réussir avec compétence. 5 ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2010.

LONG, L. K. **Empowering**: Levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com suas decisões. São Paulo: Nobel, 1997.

MARX, R. Autonomia, trabalho em grupo e estratégia empresarial. O que há de novo neste final de século? **São Paulo em Perspectiva**, v. 4, n. 11, 1997.

\_\_\_\_\_. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MILLER, K. **Organizational Communication**: approaches and processes. 5 ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2009.

MONTANARI, L. C. **Liderança e Gerenciamento no processo de transformação de organizações**: reflexão sobre o caso da empresa nacional. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

MOURA, M. C; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-Eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006

OLIVEIRA, A. L. de. Comportamento Organizacional e Pesquisa Qualitativa: Algumas Reflexões Metodológicas. In: CHAMON, Edna Querido de Oliveira (Org.). **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p.180-205.

OLIVEIRA, S. A.; TADEUCCI, M. S. R. O Papel da Liderança nas Mudanças Organizacionais. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). **Gestão Integrada de Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008, p.78-109.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; GABILLET, P. **Comportements Organisationnels**. 12 ed. New Jersey: Pearson Education France, 2006.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALERNO, M. S. **Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática** – processos, grupos e espaços de comunicação-negociação. 1998. Tese (Livre Docência) - Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 1998.

SALES, S. D. **Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SHERIDAN, J. H. Lessons from the best. **Industry Week**, v. 245, n. 4, p. 13-20, feb. 1996.

**Site oficial da Michelin no Brasil**. Disponível em: <[www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br)>. Acesso em: 5 jan. 2009.

SOUZA, D. S. O. A. Competências necessárias ao líder na implantação e Desenvolvimento de um modelo de gestão em grupos semi-autônomos: O Caso Michelin. 169f. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011.

TREMBLAY, D. G., ROLLAND D., DAVEL, E. **New management forms for the knowledge economy?** HRM in the context of teamwork and participation. Canada Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy, Télé- université, Université du Québec, 2003. Disponível em: <[http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/html/notes\\_fs.htm](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/html/notes_fs.htm)>. Acesso em: 6 jul. 2009.

VIITALA, R. Perceived development needs of managers compared to na integrated management competency model. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 17, 7/8, ABI/INFORM Global, 436pp. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 1989.