

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DE EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES DE VAREJO

THE IMPORTANCE OF THE FORMATION OF TEAMS IN THE RETAIL ORGANIZATIONS

Elias Lourenço Santos

Doutorando em Ciências Sociais PUC/SP, professor do Curso de *Marketing* de Varejo, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - **IMES**, professor do MBA de *Marketing* e Gestão de Serviços, da Fundação Santo André.

Resumo

O mercado de varejo atual, marcado por evoluções como a tecnologia da comunicação e informação, globalização, competitividade e outras mais, faz com que seja exigido um alto desempenho de seus colaboradores. Esse desempenho exigido não ocorre se o principal elemento - o humano - não estiver disposto a implementar o que for necessário. Cada colaborador deve entender o contexto em que está inserido e interagir - daí a importância da formação de equipes, termo este empregado para identificar unidades de desempenho com focos específicos balizados em um processo global.

Palavras-chave: Desempenho, flexibilidade, integração, arquitetura.

Abstract

The current world, marked by constant technological evolutions, Communication and Information Technology, Globalization, make the organizations demand more and more from their collaborators. The high demanded acting is not possible if the main element - human - is not willing to implement what is necessary. Each collaborator should understand the context in which he is inserted and interact - then the importance of the formation of teams, term used to identify units of acting with specific focuses in a global process.

Keywords: Acting, flexibility, integration, architecture.

INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX, as equipes já se faziam presentes nas organizações. Fayol já incluía a importância do espírito de equipe nos 14 princípios de sua teoria para uma administração eficaz. Mas foi a partir de 1927, com a Escola de Relações Humanas no trabalho, que uma preocupação maior com o fator humano começou a ser desenvolvido.

A Escola de Relações Humanas surgiu de um experimento famoso (1927 a 1933). Para promover a venda de lâmpadas, a *General Eletric* dizia em sua propaganda que a produtividade aumentava com o aumento da iluminação na área de trabalho. Alguns pesquisadores de Harvard iniciaram o experimento com um grupo de moças da fábrica *Hawthome Western Electric*, alterando as condições de iluminação no local de trabalho. Verificaram, entretanto, que a produtividade das moças aumentava, não importando a intensidade da iluminação.

Para comprovar este fenômeno, o pesquisador Elton Mayo foi chamado e concluiu que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, mas também pelo comportamento. A qualidade do tratamento dispensado pela gerência às moças da produção era tão boa, que elas se sentiam estimuladas em qualquer situação. O trabalho em equipe, o autogoverno e a cooperação foram as consequências práticas das descobertas dos estudos de *Hawthorne*.

Concluiu-se, também, que o sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração - no caso das moças, havia disposição coletiva para reagir favoravelmente à administração. Os resultados deste experimento deram as bases para a filosofia de administração das relações humanas no trabalho. O grupo de trabalho e suas normas também influenciam a motivação e o desempenho. Cada grupo de trabalho cria seus padrões específicos de valores e comportamentos, que estabelecem o que é certo ou errado.

Com o advento do enfoque da qualidade na administração, uma das soluções dadas pelos japoneses para o combate ao desperdício na produção foi a inversão da pirâmide estrutural, agrupando os colaboradores em equipes com um líder, onde todos seriam treinados para estar aptos a realizar seus trabalhos, sem a figura dos especialistas. Os grupos teriam reuniões periódicas, para sugerir aprimoramentos ou o chamado *kaizen* - melhoria contínua. Desenvolveu-se, então, a preocupação em envolver os colaboradores, aumentando seu campo de visão, suas responsabilidades e seu sentimento de realização, melhorando a comunicação e estimulando a criatividade.

Outra abordagem que demonstrou a importância do trabalho em equipe foi o enfoque sistêmico que se formou a partir de linhas de pensamento independentes, como a *Gestalt*, a Cibernética e a Teoria dos Sistemas.

1. LINHAS DE PENSAMENTO DO ENFOQUE SISTÊMICO

Gestalt

Desenvolvida em 1924, por psicólogos alemães, a *Gestalt* ou Teoria das Formas preconiza que os fenômenos não devem ser considerados como conjuntos inseparáveis. A idéia é que a natureza de cada elemento é definida pela finalidade do conjunto a que

pertence. Esta teoria conduziu a um raciocínio integrativo, que é a base do enfoque sistêmico.

Teoria Geral dos Sistemas

Bertalanffy, cientista alemão, no final dos anos 30, observou que a ciência se acostumara a tratar de forma separada muitos problemas que exigiam abordagem mais ampla. Afirmava que era preciso analisar os elementos, suas inter-relações e as relações entre vários sistemas.

Cibernética

A idéia de cibernética foi concebida pelo matemático americano Norbert Wiener para definir o campo da ciência que busca os elementos comuns no funcionamento das máquinas e do sistema nervoso humano. Segundo ele, o comportamento controlado é um comportamento cibernético. Wiener não estava preocupado com as organizações, mas com o desenvolvimento de mísseis autocontrolados e observou que este sistema poderia inspirar-se num modelo de autocontrole das organizações vivas. Desta forma, explorou as aplicações deste princípio às organizações e à sociedade. De sua análise nasceram as seguintes idéias para o raciocínio sistêmico:

- > o sistema busca um objetivo e deve informar-se de sua situação e da situação deste objetivo para ajustar-se;
- > o sistema deve ser montado e administrado para que seus elementos tenham toda a informação necessária.

Assim, uma equipe pode ser analisada na abordagem sistêmica, pois envolve atividades, interação e sentimentos na busca de objetivos, em que cada elemento deve participar e conhecer o todo.

Para atingir seu propósito, cada equipe desempenha determinadas atividades com certo padrão de interação e sentimentos. Este conjunto representa o núcleo do sistema e as atividades são definidas pelas entradas do sistema, que correspondem aos próprios colaboradores, com suas bagagens de conhecimentos, experiências e objetivos individuais, e às decisões gerenciais, que determinam os objetivos. Os resultados de uma equipe, que corresponderiam à saída do sistema, estão concentrados na realização dos objetivos, devendo ser considerada, também, a satisfação dos membros do grupo.

2. AS EQUIPES DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Estudos modernos preconizam que a organização é influenciada pelas variações ambientais; desta forma, a estrutura organizacional deve ser flexível para uma melhor adaptação às mudanças.

Paulo Motta descreve um modelo emergente de organização descentralizada, composta por unidades autônomas que mostram o todo organizacional. Essas organizações são baseadas em equipes, com hierarquia reduzida, responsabilidades compartilhadas e comunicação intensiva. "É a chamada organização modular, orgânica, celular, atomizada ou holográfica" (MOTTA, 2000, p. 122), cuja demonstração gráfica mais se parece com um holograma do que com o organograma clássico.

A organização holográfica é, portanto, um conjunto de pequenas organizações em que a conexão entre as unidades se dá através de um intenso sistema de comunicação.

Este tipo de estruturação baseada em equipes caracteriza-se pela flexibilidade na definição das tarefas. Os padrões de especialização surgem naturalmente da atividade dos grupos e a equipe passa a ter um conceito menos burocrático e mais adaptável às intensas mudanças existentes, o que faz com que:

- evite-se a subutilização das habilidades individuais;
- os indivíduos desenvolvam suas habilidades profissionais, aprendam, de modo que, assim, ocorra mudança de conduta;
- evitem-se rotinas de trabalho que gerem insatisfação e baixa produtividade. As rotinas devem existir onde sejam necessárias para facilitar o trabalho,

Nas equipes da organização holográfica, as pessoas são vistas como cooperadores de uma atividade comum, onde desempenham vários papéis e funções, possuem autonomia para estabelecer padrões internos nos limites das diretrizes gerais e, assim, desenvolvem o sentido de pertencer a um grupo com identidade própria e compromissos comuns.

Os interesses e as habilidades individuais são utilizados na distribuição do trabalho da equipe. Poderá até ocorrer "redundância das habilidades", a qual não possui efeito negativo, pois as ocorrências imprevistas terão maior possibilidade de solução. Outra consequência da estruturação modular baseada em equipes é que a liderança do grupo é mais compartilhada, alternativa e até voluntária, baseando-se menos em autoridade e burocracia.

Para que este modelo funcione, as equipes necessitam ter o máximo de autonomia para desenvolver métodos de trabalho e, assim, atingir seus objetivos, podendo até sugerir novas diretrizes estratégicas para a organização.

Verifica-se, então, que, na evolução histórica, o trabalho em equipe se tornou cada vez mais valorizado pelos teóricos. Porém, na prática, a transição da organização tradicional para o tipo denominado modular ou holográfico, e que configura o trabalho em equipe, é lenta e dificultosa. A partir do final da década de 1940, teóricos e praticantes da administração introduziram técnicas que incluíam administração participativa,

treinamento, criação de equipes, a fim de atingirem um maior desempenho. Apesar do sucesso destas atitudes, em muitos casos o impacto foi curto. O motivo talvez seja que essas ações eram implantadas adaptativamente em organizações que já possuíam o modelo da burocracia mecânica, e os dois modelos conflitantes e com princípios diferentes, com o tempo, passaram a ter pouco impacto positivo.

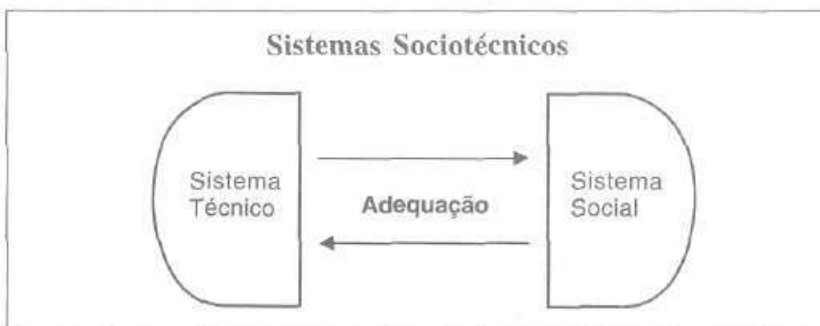
Desta forma, para que se obtenham melhores resultados com o trabalho em equipe, é necessária a utilização da abordagem do sistema de trabalho de alto desempenho, em que há uma arquitetura organizacional que inclui a administração participativa em projetos da organização, e não através de uma "colagem" em um modelo burocrático já existente.

3. SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO COM EQUIPES

Os sistemas de trabalho de alto desempenho datam de experiências realizadas no Reino Unido, no ano de 1949. Pesquisadores do Instituto Tavistock, Bamforth, Trust e Emery descobriram que a inovação tecnológica não podia sozinha explicar as diferenças de desempenho existentes nas minas de carvão da região. A pesquisa mostrou que havia um alto desempenho numa determinada mina, onde os mineiros realizavam um rodízio de tarefas e todos eram capazes de executar a maior parte dos trabalhos. O sistema de remuneração também era diferenciado do tradicional: todos os mineiros recebiam um valor básico somado à quantidade de carvão extraído, enquanto que, no sistema tradicional, havia diferentes formas de pagamento, que iam da remuneração diária até um valor referente à quantidade extraída.

Este sistema mais flexível era mais propício à cooperação e colocava todos em igualdade, e também era possível realizar projetos de trabalho com a mesma tecnologia e que integrassem preocupações sociais e técnicas, o que, nos anos posteriores, levou à abordagem do projeto de trabalho denominada "sistema sociotécnico" (CHERNS, 1976),

Em resumo, o modelo sociotécnico preconiza que dois elementos - o social e o técnico - devem ser **projetados** para se harmonizar e, assim, o alto desempenho é obtido.



Fonte: *Arquitetura organizacional - A chave para a mudança empresarial*, 1993, p.100.

O projeto sociotécnico levou à utilização de equipes para administrar o trabalho, cuja abordagem denominou-se "equipes de trabalho autônomas", e predominou na Europa durante a década de 1970. O projeto sociotécnico evoluiu para o termo "sistemas de trabalho de alto desempenho", passando de uma abordagem apenas interna à organização, a uma organização também externa, incluindo clientes, fornecedores, concorrentes e mudanças no projeto da arquitetura organizacional - estrutura e processos formais e informais.

4. CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO

4.1 Estrutura Organizacional e Flexibilidade

A organização é horizontalizada; existem apenas alguns níveis entre o operário e a diretoria, e a unidade básica é a equipe. As fronteiras entre os departamentos ou funções não é nítida. Reuniões interfuncionais e interdepartamentais são frequentes, e as funções de linha e de *staffsão* integradas. A organização prevê mudanças e se adapta; procura formas inovadoras de utilizar novas tecnologias e adapta produtos e serviços para atender aos clientes.

1. Aprendizado, Trabalho e Papel da Gerência

O aprendizado é valorizado com treinamento em várias habilidades. O trabalho é em equipe, com rodízio de atividades, onde as pessoas trabalham na tarefa completa, até a satisfação do cliente interno ou externo; há uma conexão direta entre o que cada um faz e o resultado final. As pessoas controlam os seus ritmos de trabalho, decidem o que fazer, oferecem e buscam treinamento; os gerentes explicam o resultado a ser atingido e ajudam os subordinados em como fazer o trabalho. Oferecem *feedback*, estimulam a comunicação aberta e são avaliados pelos subordinados. Uma pessoa que não possua habilidades para lidar com pessoas não poderá ser gerente ou ocupar qualquer outro cargo de chefia.

2. Remuneração

As pessoas são remuneradas pelo seu desempenho, com base em seus conhecimentos e, principalmente, pelo trabalho em equipe. Os gerentes e seus colaboradores são remunerados de forma semelhante.

3. Acesso à Informação

As informações são compartilhadas, incluindo as estratégias, pois estas são vistas como um recurso fundamental que pertence a todos.

4. Equilíbrio Sociotécnico

A tecnologia e as pessoas possuem igual importância na organização. As pessoas participam das decisões para aquisição e uso de novas tecnologias, as quais são adequadas à demanda.



Fonte: *Arquitetura Organizacional – A Chave para a Mudança Empresarial*, 1993, p. 103.

5. TIPOS DE EQUIPE DAS ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO

As equipes constituem o alicerce das organizações de alto desempenho. O desenvolvimento destas organizações é balizado na combinação de três tipos de equipes, a seguir explicitados.

Equipes de trabalho: projetam, produzem e oferecem um produto ou serviço aos clientes internos ou externos. Exemplos: equipes de fabricação de produtos, equipes de desenvolvimento de novos produtos, equipes de vendas e serviços etc.

2. Equipes de melhoria: realizam estudos e recomendações de alterações na organização, em processos, tecnologias, para melhorias na qualidade ou custos de produtos e serviços. Podem ser formadas por membros de várias equipes e, normalmente, são temporárias.

3. Equipes de integração: garantem a coordenação do trabalho em toda a organização. Agrupam equipes de trabalho e/ou de melhoria em torno de um foco comum.

As equipes de trabalho e de melhoria podem ser ainda funcionais ou interfuncionais. As funcionais têm características dos departamentos das organizações tradicionais, em que as pessoas agrupam-se de acordo com suas especialidades, como engenharia, compras etc. As equipes interfuncionais agrupam pessoas por projeto ou processo, com especialistas de diferentes áreas.

As organizações de alto desempenho são formadas por equipes funcionais e interfuncionais, sendo que estas últimas são dominantes. Ao se interpretar o que descreve Glenn M. Parker, autor de *Crossfunctional teams* (BOYETT, 1999), pode-se dizer que as razões de dominância das equipes interfuncionais em organizações de alto desempenho são as seguintes: redução do tempo necessário ao alcance dos objetivos, maior capacidade de resolver problemas complexos, devido à variedade de habilidades, maior capacidade de focalizar as necessidades do cliente, aumento da capacidade criativa e do aprendizado organizacional, pelas diferenças de habilidades e da existência de pessoas com diferentes estilos e formações culturais.

Sucessos foram obtidos por empresas que foram projetadas desde o início, utilizando-se as características das organizações de alto desempenho, como a fábrica de rações de cachorro da *General Foods*, em Topeka, e a montadora *Volvo*, em Kalmar, na Suécia (NADLER, GERSTEIN & SHAW, 1993, p. 102). Outras organizações, como a AT&T, a *Federal Express*, a *Kodak*, a *Eli Lilly*, a HP, a *Knight Ridder* e a *Motorola*, obtiveram grandes resultados, utilizando equipes de alto desempenho em novas unidades de negócios ou lançamentos de produtos (BOYETT, 1999, p. 150).

A partir da década de 1980, já se passou a discutir projetos organizacionais baseados em equipes de executivos. Este tipo de equipe originou-se da necessidade de os membros da alta cúpula possuírem visão compartilhada da organização e assumirem, conjuntamente, o papel de uma liderança com base estratégica, operacional e institucional. Cada um é responsável por sua área específica, mas também atua: na solução de problemas globais externos provocados pelo ambiente altamente mutável, nas exigências internas em dirigir áreas diferentes, mas interdependentes, e na solução de problemas representados pela necessidade de sucessão de executivos.

Entretanto, os sistemas de trabalho de alto desempenho têm sido empregados principalmente em ambientes fabris. Quando forem utilizados mais intensamente em ambientes administrativos, incluindo a alta cúpula, poderão realmente ser observados os impactos de tal sistema.

6. CONCLUSÃO

Ao se analisarem as necessidades das organizações no mundo contemporâneo, elas podem ser associadas ao que Edgar Morin descreve, em sua obra *A cabeça bem-feita - repensar a reforma e reformar o pensamento*, sobre a fragmentação das disciplinas que levou a hiperespecialização, o que impede a visão do global e dos problemas multidimensionais, e verifica-se que as equipes de trabalho, por reunirem diferentes talentos e idéias, serão mais eficazes na busca de resultados positivos.

Entretanto, ao se analisar o universo das organizações de varejo, pode-se notar que existe apenas um número reduzido de empresas que utiliza a abordagem das equipes de trabalho de alto desempenho. Parece que há uma resistência quanto ao seu uso, e aí cai-se no mesmo problema: não se mudam, de um momento para outro, conceitos tradicionais enraizados. As organizações possuem sua história e, para uma mudança efetiva, é necessário que todos estejam envolvidos e dispostos. As equipes necessitam de um tempo maior para a tomada de decisões, exigem treinamento, compromisso com a estratégia, e os gerentes e demais membros da alta cúpula precisam estar dispostos a delegar parte de sua autoridade à equipe. Porém, ceder o controle pode significar a alguns dirigentes perda de poder, o que constitui um desafio.

Na adoção de equipes de alto desempenho, é imprescindível que haja uma harmonia entre as atividades, como implantação de idéias, solução de problemas e o trabalho diário para que cada colaborador possa ter disponibilidade de tempo sem pressão e contribua da melhor forma sem perder o foco. Excessos de reuniões ou organização de grupos para assuntos desnecessários ou de pouca importância acabam por comprometer a seriedade do trabalho em equipe. Deve prevalecer o bom senso e ser formada, aos poucos, uma nova arquitetura organizacional, consciente da importância do trabalho em equipe, da disseminação de informações e estratégias e da real delegação de autoridade, estimulando uma visão de futuro compartilhada para, assim, reduzir a diferença entre o que se planeja e o que realmente se realiza.

A aceitação de novas idéias e formas de gerenciamento pode ser muito lenta, mas é somente com a prática que a evolução ocorre. Antes, falava-se em equipes de trabalho no chão de fábrica; hoje, já se trata de trabalho em equipe na alta cúpula.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOYETT, Joseph & BOYETT, Jimmie. *O guia dos gurus - Os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRAINER, Stuart. *Grandes pensadores da Administração - As idéias que revolucionaram o mundo dos negócios*. São Paulo: Futura, 2000.

KATZENBACH, Jon. A disciplina das equipes. *HSM Management*. São Paulo, n. 17, novembro-dezembro, 1999, p. 56-60.

MAXIMINIANO, Antônio C.A. *Teoria Geral da Administração - Da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR., Paul H. *Administração - conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem-feita - repensar a reforma e reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea - A ciência e a arte de ser dirigente*. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MUSSNUG, Kenneth J. & HUGHEY, Aaron W. A verdade sobre as equipes. *HSM Management*, São Paulo, n. 8, maio-junho, 1998, p. 140-146.

NADLER, David; GERSTEIN, Marc & SHAW, Robert. *Arquitetura organizacional - A chave para a mudança empresarial*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.