

VALIDAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE TIME AUTOGERENCIÁVEL (TAG)

Fernanda Raine da Silva¹ (CUCR)

Rafael de Oliveira Raposo² (CUCR)

Rafael Henrique Mainardes Ferreira³ (CUCR)

RESUMO

Objetivo: A presente pesquisa tem como principal objetivo a demonstração de vantagens obtidas pela implantação de um processo operacional autogerenciável, possibilitando a formação de um Time Autogerenciável (TAG) em uma empresa franqueada de Guarapuava-PR. **Método:** Utilizando-se de abordagem quali-quantitativa, a pesquisa pretende reunir informações em forma de depoimentos e opiniões dos colaboradores da empresa, com intuito de confrontar os aspectos de melhorias ou necessidades após a implementação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP's). **Resultados:** Verificou-se, primeiramente, que após implantação dos POP's houve mudanças significativas em diversos aspectos das tarefas realizadas dentro da organização, tornando os processos mais independentes em relação ao panorama anterior a implantação, acarretando, ainda, na otimização de recursos da organização. **Conclusão:** É visível que a formação de um TAG em uma organização demanda esforço, verificação de necessidades e estabelecimento de metas e critérios a serem seguidos. Portanto, o presente trabalho proporcionou os benefícios oriundos dessa formação, de forma a explicitar os benefícios e melhorias, em primeiro plano, ocasionando em processos graduais e propondo uma gestão participativa e mais independente. **Palavras-chave:** TAG. Times Autogerenciáveis. Autogerenciamento. Equipes Autogerenciáveis.

ABSTRACT

Objective: The main objective of this research is the demonstration of advantages obtained by the implementation of a self-managed operational process, enabling the formation of an Automanageable Time (AMT) in a Guarapuava-PR franchised company. **Method:** Using a qualitative-quantitative approach, the research intends to gather information in the form of statements and opinions of employees of the company, in order to confront aspects of improvements or needs after the implementation of the Standard Operational Procedures (SOPs). **Results:** It was verified, firstly, that after implementation of SOPs there were significant changes in several aspects of the tasks performed within the organization, making the processes more independent in relation to the previous scenario of implementation, also leading to the optimization of the organization's resources. **Conclusion:** It is evident that the formation of a AMT in an organization demands effort, verification of needs and establishment of goals and criteria to be followed. Therefore, the present study provided the benefits of this training, in order to make explicit the benefits and improvements, in the foreground, leading to gradual processes and proposing a participative and more independent management.

Keywords: AMT. Manageable Auto Times. Self-management. Self Managed Teams.

1 Graduado em Administração pela Centro Universitário Campo Real. (adm-fernandasilva@camporeal.edu.br).

2 Graduado em Administração pela Centro Universitário Campo Real. (adm-rafaelraposo@camporeal.edu.br).

3 Professor Orientador. Mestre em Desenvolvimento Regional. (prof-rafaelferreira@camporeal.edu.br).

1 INTRODUÇÃO

Administrar estrategicamente uma empresa permite definir a missão, os objetivos e ações a serem desenvolvidas na organização, buscando fazê-la interagir de forma competitiva com o ambiente em desenvolve sua atividade. Com a facilidade na aquisição e implantação de novas tecnologias, as organizações buscam novas estratégias para estimular a inovação e a criatividade e ao mesmo tempo controlar seus custos para se manter competitiva no mercado.

Dada essa necessidade de atualização constante, as organizações buscam cada vez mais independência no desenvolvimento e implantação de novas estratégias para se perpetuar no mercado (LAPENDA, 2012; SACHS, 1995). Dessa forma, surgem os Times Autogerenciáveis (TAG), com uma proposta de melhorar o desempenho de equipes descentralizando tarefas/atividades, assim permitindo que o gestor dedique a maior parte de seu tempo na administração estratégica, definindo os objetivos, metas e estratégias para a organização (ARBIX; MIRANDA, 2018).

Registros de autogerenciamento nas empresas existem desde meados da década de 1950, surgiu como uma contraproposta em relação aos modelos de Taylor e Fayol, que tinham como foco a tarefa e a estrutura e como elas poderiam aumentar a produção (MACHADO; RODRIGUES, 2014; SILVA; GIL, 2010). O autogerenciamento enfatiza a relação entre colaboradores e organização, onde o colaborador deixa de ser uma fonte de força de trabalho e passa a ter responsabilidades compartilhadas e entender e compreender de todos os processos da organização ou departamento/setor que faz parte, gerenciando os recursos de forma a atingir metas e objetivos da organização, sem uma supervisão direta (MACHADO; RODRIGUES, 2014; BIANCO; GOMES; VERGARA, 2013).

Robbins (2005) define equipes autogerenciáveis como grupos de pessoas que realizam tarefas de forma independente sem a supervisão de um chefe direto, gerenciando recursos. Nessa premissa, as atribuições a serem executados pelos membros é de iniciativa do próprio grupo alternando com as mudanças de contexto e as necessidades para alcançar o bem comum.

De acordo com Hitchcock e Willard (1995) umas das vantagens das equipes autogerenciáveis é o aumento da criatividade e inovação, pois a equipe possui uma visão geral dos processos, podendo assim encontrar maneiras mais eficientes de execução das tarefas.

Yeatts e Hyten (1998), enfatiza que para chegar na efetividade, uma equipe autogerenciável deve ter um alto desempenho e para isso deve-se ter um grande cuidado com fatores como os processos da organização, treinamento dos colaboradores, as características dos indivíduos da equipe e na formação da equipe.

O presente artigo tem como objetivo apresentar a vantagem da implantação de Times Autogerenciáveis (TAG) em uma empresa franqueada do município de Guarapuava-PR. Utilizando-se de metodologia qualitativa e quantitativa, a pesquisa pretende alcançar como hipóteses a otimização dos processos dentro de uma franquia, descentralização de atividades e a obtenção de vantagens competitivas no mercado em que está inserida.

2 CARACTERIZAÇÃO E ELEMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Toda organização depende de seus colaboradores para se manter no mercado, já que são eles que realizam os processos efetivamente. Para minimizar os riscos e maximizar os resultados existe a área funcional Gestão de Pessoas que compreende todas técnicas de relacionamento entre organizações e colaboradores, tanto pela parte legal como demissões e admissões, como pela parte motivacional da organização com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas, em prol de um objetivo geral. De acordo com Gil (2009, p. 17) “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo Fleury (2002, p.12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Para isso a empresa deve definir estratégias e políticas para seus processos gerenciais.

Entender a área funcional Gestão de Pessoas é de extrema importância para qualquer organização, pois através dela todas as demais áreas funcionais são conectadas já que ela é a responsável por todo o capital humano da empresa, que é o principal responsável pelo desempenho de uma organização (VILAS; ANA; BERNARDES; RUI; 2009).

O modelo mais comum é a gestão de equipes, que pode ser definida como o gerenciamento de um grupo, pequeno ou grande de pessoas, motivando-as e extraíndo os melhores resultados possíveis com um controle constante.

2.1 GESTÃO DE EQUIPES: ESTRATÉGIAS, LIMITES E POSSIBILIDADES

Equipe não é necessariamente um conjunto pessoas, para ser uma equipe é necessário algo que dê uma identidade, elemento de natureza simbólica que conecte os indivíduos, podendo esses indivíduos estar perto fisicamente ou não (VERGARA, 2006; KOZLOWSKI, 2006).

Para que uma equipe se torne eficaz é necessário que alguém lidere. O líder tem como função guiar, motivar e controlar a equipe para que consiga atingir um objetivo comum, para isso o líder precisa conhecer as competências de cada um de seus subordinados, isso faz com que a liderança se torne cada vez mais eficaz. Outro papel do líder é propiciar aos indivíduos de sua equipe a oportunidade de desenvolver outras habilidades que possam auxiliar a organização a se manter em crescimento contínuo. (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA 2010; DUBRIN, 2003).

3 AUTOGERENCIAMENTO COMO OTIMIZADOR DE PROCESSOS

As empresas autogerenciáveis podem ser definidas como multifuncional responsável por todas as atividades do segmento de trabalho, que administra seus próprios recursos internos e é avaliada por meio da utilização de indicadores de desempenho conhecidos por todo o grupo (DEVARO, 2006).

De acordo com os registros encontrados o autogerenciamento surgiu na década 1950, sendo uma contraproposta em relação aos modelos de administração de Fayol e Taylor, que tinham como foco a execução das atividades/tarefas, *layout* e a estrutura física da organização, com objetivo de aumentar o volume de produção e baixar custos, já o autogerenciamento tem como foco a relação entre colaborador e organização, podendo ser utilizada para tornar uma organização cada vez mais eficaz (MACHADO; RODRIGUES, 2014; BIANCO; GOMES; VERGARA, 2013; SILVA; GIL, 2010).

Bekin (2004) apresenta dez pontos de questionamentos necessários para dar início a um ambiente onde o empregado e a organização estabelecem um vínculo e se posicionam como parceiros em busca de uma gestão auto sustentável. Essencialmente fazem parte da informação e comunicação que traz a motivação, e conseqüentemente, ao processo de satisfação dos empregados:

Quadro 01 - Pontos necessários para vínculo entre empresa e colaborador.

Nº	Pontos de questionamentos
1	Empenho da alta direção diante da valorização dos colaboradores;

2	Comprometimento da gerência com a visão e liderança;
3	A disseminação do conhecimento por todos os setores da empresa;
4	Os funcionários conhecem os objetivos e suas responsabilidades;
5	Os funcionários conhecem as suas tarefas; sentem se motivados e envolvem se;
6	A realização de treinamentos constantemente, técnico e motivacional;
7	Os avaliar de forma transparente, com informações verdadeiras;
8	Há um permanente processo de informação e comunicação,
9	A comunicação permite revelam suas necessidades e expectativas;
10	O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários.

Fonte: Adaptado de Bekin (2004).

Os dez passos demonstrados no quadro acima esmiuçadamente os aspectos que a direção da empresa está dedicada no e para a valorização dos funcionários, junto com a gerência comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.

O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo. O item 4 dispõe os que funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o funcionário e suas responsabilidades nessa linha de atuação.

Diante desse panorama os colaboradores reconhecem as suas funções, institui o sentimento de motivação e o envolvimento em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual, ainda há a necessidade de treinamentos os quais devem ser realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes. Outro item citado é sobre os processos de avaliação que deverão ser transparentes, com informações correta aos principais interessados: o colaborador.

Manter permanentemente o processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e a capacitação de todos, essa metodologia de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que influencia que os funcionários revelam suas necessidades e expectativas. Por fim atender às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

3.1 FERRAMENTAS PARA O AUTOGERENCIAMENTO

Identificaram-se as teorias que respondem e favorecem as necessidades de uma empresa autogerencial: A Liderança Situacional, Feedback 360º, Endomarketing, *Empowerment* e os POP - Procedimentos Operacionais Padrão.

3.1.1 LIDERANÇA SITUACIONAL

O fator chave na Liderança Situacional é a necessidade de o líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar. Isso se deve ao fato de que, em qualquer situação em que uma equipe possa estar, a liderança sempre deverá realizar sua função básica de gerir, com atenção concentrada nos objetivos e resultados. Com a aplicação da Liderança Situacional, é possível desenvolver os membros de uma equipe. Cavalcanti (2002), afirma que ela objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho a partir de forma direta com a apresentação da oportunidade individualmente para o colaborador em vez de reuniões. Baseia-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento de um indivíduo (várias combinações de competência e comprometimento) para atingir um determinado objetivo ou realizar uma tarefa e o estilo de liderança (várias combinações de comportamento de direção e apoio) que o líder usa.

3.1.2 FEEDBACK 360º

O Feedback consiste avaliação de desempenho, sendo ele um fato indispensável para a comunicação organizacional, –assumindo um ponto central nas organizações, responsabilizando pelo desempenho mais eficazes dos colaboradores e, por uma plena eficácia organizacional (AGUINIS, 2007).

A metodologia 360º tem como objetivo a mudança comportamental dos envolvidos, principalmente ao nível do desenvolvimento das suas competências, para que as alterações comportamentais possibilitem um melhor aproveitamento organizacional. Nesse sentido, esta metodologia enquadra-se na esfera de um sistema de gestão e de avaliação de desempenho (Bracken e Rose, 2011; Hensel, Meijers, Leeden e Kessels, 2010).

3.1.3 ENDOMARKETING

Endomarketing é uma palavra criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995.

Ainda segundo Bekin (2004) trata-se de ações de marketing voltadas aos empregados de uma empresa. Tem como objetivo mobilizá-los buscando o alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização.

O que busca-se agora no endomarketing é junção da boa comunicação e os demais procedimentos padrões da empresa. Todos devem entender o que fazer, por que e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos da organização. Motivação é primordial no alinhamento e o comprometimento, elementos essenciais na busca de resultados. O instrumento para que isso aconteça é o Endomarketing (Mendes, 2004).

3.1.4 EMPOWERMENT

Empowerment é um modelo de gestão estratégica que para o melhor aproveitamento das capacidades dos colaboradores nas organizações através da disseminação de poder.

Para Chiavenato (2003, p. 372), o *empowerment* está firmado em quatro bases: Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação. Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejam o alcance das metas. Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização. Liderança – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

Na prática o *empowerment* é fundamental para libertar a empresa do vício da centralização das decisões, o que a torna burocrática e lenta. Apesar das dificuldades na disseminação das responsabilidades, a descentralização traz benefícios de grande valia para a empresa, diminuindo a sobrecarga de decisão diante da alta administração, em conjunto com a necessidade de decisões diferenciadas e a manutenção da motivação dos funcionários.

3.1.5 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO - POP'S

Os Procedimentos Operacionais Padrão - POP's buscam a padronização dos processos, permitindo a verificação de cada uma das suas etapas tornando os processos efetivos, minimizando a ocorrência de falhas. São documentos que definem as atividades críticas, a sequência em que as atividades devem ser executadas, quem é responsável, o

que será utilizado na execução e como deve ser avaliado (FALCONI, 2013). A padronização de processos se define principalmente por sua documentação formal. Consiste em informações na forma de texto ou gráfica, com objetivo de definir e esclarecer as relações entre as atividades de um determinado fluxo de trabalho (UNGAN, 2006). Complementa Grönroos (1995, apud Mendes, 2004) quando dispõe que “um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia”. Portanto é necessário, que todos da organização além de compreender, vivenciam o negócio.

Para o desenvolvimento da padronização de processos, o *Productivity Press Development Team* (2002) recomenda quatro passos principais: 1) estabelecer o padrão, 2) anunciar o padrão, 3) –verificar a adesão ao padrão, 4) possibilitar a melhoria contínua do padrão.

O planejamento capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas deve estar formalizado juntamente com o plano de ação da empresa, para que sirva como referência às decisões, permitindo que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento dos processos do projeto.

No entanto, é importante observar que a imposição de um padrão ao colaborador não criará a sensação de responsabilidade pela tarefa que se desenvolve. Faz-se necessário envolvê-lo no momento em que se estabelece o padrão, explanar seus objetivos e os resultados eminentes. Sendo assim, evitar tratá-lo como um trivial ouvinte substituto de uma máquina e buscar priorizar sua participação, levar em consideração sua opinião para todo o processo. Desse modo haverá menos resistência às mudanças e, logo, as chances de sucesso do processo de padronização aumentarão significativamente (KONDO, 2000).

Todas as ferramentas acima contribuem para a implantação e manutenção da TAG, pois elas fortalecem a relação entre organização e colaborador, essas ferramentas, especificamente a ferramenta POP. Daí a importância da ferramenta de Gestão de Pessoas por Competências, por ser um sistema de informação estratégica que orienta ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

3.2 DISCUSSÕES DE TAG DIANTE DE BIBLIOMETRIA

Verificando-se o apanhado de discussões difusas sobre a temática relacionada aos Times Autogerenciáveis (TAG), a pesquisa possibilita o embasamento científico diante de análise bibliométrica. A bibliometria é um método de pesquisa onde são avaliadas as discussões e publicações das temáticas investigadas em níveis abrangentes (SILVA *et al.*, 2012). Moraes (2013) ainda afirma que a bibliometria proporciona maior sustentação do

objeto de análise para discussão da pesquisa como um todo, trazendo maior credibilidade à investigação.

Dessa forma, a pesquisa estabeleceu a bibliometria diante de duas bases de dados relevantes à discussão científica: Scielo e *Science Direct*. Castiel e Sanz-Valero (2007) reforçam que a utilização dessas bases de dados é extremamente favorável para identificação de panoramas científicos, onde, junto às bases de pesquisas nacionais e internacionais - como é o caso brasileiro das formulações estratégias científicas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. Portanto, a bibliometria pode ser firmada diante dessas bases de dados.

Como universo de pesquisa bibliométrico, foram considerados artigos ou pesquisas científicas que possibilitaram exibir o panorama dos Times AutoGerenciáveis (TAG). O termo em inglês foi utilizado - *Self Managed Teams* - para obter maior alcance ou notoriedade relacionados à busca. Dessa forma, algumas filtragens foram necessárias, conforme ilustra a Tabela 1, a seguir.

Tabela 01 - Processo de filtragem da bibliometria para a temática investigada

	- Utilização do verbete “ <i>Self Managed Teams</i> ”	04
Scielo	- Ano de publicação: utilização dos últimos 05 anos (2014-2018) - <i>year_cluster</i> : (“2014, 2016”)	02
	- Utilização dos verbetes “ <i>Self Managed Teams</i> ”	702
	- Ano de publicação: utilização dos últimos 05 anos (<i>yearnav</i> , “2018,2017,2016,2015,2014”)	127
Science Direct	- Tipo de Conteúdo – <i>Content Type</i> – <i>Review Articles AND Research Articles</i> – excluindo-se <i>Encyclopedia</i> (Enciclopédias), <i>Book chapters</i> (capítulos de livros), <i>Conference abstracts</i> (resumos de conferências), <i>Discussion</i> (discussões gerais), <i>Short communications</i> (comunicações curtas) e <i>Other</i> (outros)	103

Fonte: Dados dos autores (2018).

Foi utilizado o recorte temporal de 05 anos, para maior atualização da temática às discussões, considerando as publicações até o mês de Agosto de 2018. Castiel e Sanz-Valero (2007) estabelecem que esse período, caso a temática seja abrangente, é suficiente para a transmissão de ideias e categorização de escopo da temática. Também foram aplicados os demais filtros, de forma a representar a discussão diante de artigos científicos nesse período.

3.2.1 Resultados Da Bibliometria

Conforme ilustra a Tabela 1, verifica-se uma discrepância de discussões diante da comparação de ambas as bases de dados. A plataforma Scielo apresentou apenas 02 artigos em sua base após as filtragens. Desses artigos apresentados, verifica-se apenas que em um deles, os benefícios do autogerenciamento nas empresas são possíveis de mensuração (ZENTENO-HIDALGO; DURAN SILVA, 2016). Os autores refletem a dinâmica do autogerenciamento como composição do quadro laboral eficiente e melhorias na qualidade de vida. O outro artigo encontrado também na plataforma Scielo, por sua vez, demonstra aspectos biológicos entre animais silvestres (CUELLAR; NOSS, 2014) - o que não se enquadra à discussão prioritária da bibliometria.

Já para a plataforma Science Direct, a bibliometria se mostrou mais consistente relacionada à temática de Times Autogerenciáveis (*Self Managed Teams*). Ao final do afunilamento, foram encontradas 103 discussões científicas, de diversos assuntos. O Gráfico 01, a seguir apresenta a disposição desses dados diante do ano de publicação.

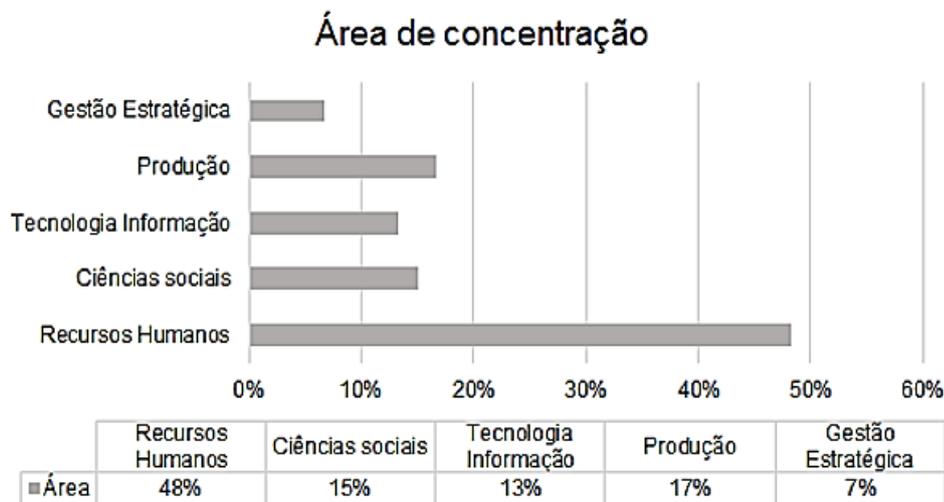
Gráfico 01 - Resultados da bibliometria diante do ano de publicação



Fonte: Dados dos autores (2018).

Além disso, a Gráfico 02, a seguir, também demonstra os dados obtidos na bibliometria de acordo com o percentual - enquadramento - da temática em áreas da gestão.

Gráfico 02 - Resultados da bibliometria diante da área de concentração



Fonte: Dados dos autores (2018).

De acordo com o panorama exposto, verifica-se que a área de discussão mais abrangente para a temática de TAG é refletida por Recursos Humanos. Isso pode ser representado por discussões acerca das características pessoais e singulares de cada colaborador nos ambientes organizacionais, como: perfil, personalidade, liderança, espontaneidade e atendimento às ferramentas de gestão (YIN; WANG; LU, 2018, HOCH; DULEBOHN, 2017; SCHAUBROECK; YU, 2017). Além disso, essa área também discute os conflitos e a formação correta ou eficaz de times ou grupos de trabalho (PAUNOVA, 2015; PITTINO et al, 2016; DÖNMEZ; GROTE, 2018), reforçando a importância da comunicação a serviço dos processos gerenciais.

Ainda, diante do compilado de informações retratadas pelos artigos, foi possível verificar um modelo de *checklist*, diante de estudos de casos já validados para conferência de benefícios gerados pelos Times Autogerenciáveis. A Figura 01, a seguir, demonstra esse compilado, embasados pelas discussões de Nascimento, Gutierrez e De Domenico (2010); Lee e Edmondson (2017); e Wolff, Pescosolido e Druskat (2002).

Figura 01 - Modelo de análise de pré-requisitos e resultados dos TAG.



Fonte: Dados dos autores (2018).

É visível que, diante das discussões, o autogerenciamento aplicado aos times de empresas ou corporações, pode simbolizar a alavancagem de processos e operações nas organizações, desde que solidificados os pré-requisitos para esse desenvolvimento (LEE; EDMONDSON, 2017).

Dessa forma, fica perceptível que o estímulo à estruturação dos TAG pode proporcionar não somente ações de benefícios pessoais, mas, em longo prazo, aumento da eficiência produtiva e, ainda, melhoria da imagem ou marca das organizações no mercado em que atua. Resick et al. (2014) ressaltam que o estímulo a esses grupos de trabalho permite alavancar os processos em até 50%, baseando-se na performance de seus colaboradores de maneira mais integrativa.

5 METODOLOGIA

A metodologia demonstra todos os procedimentos realizados no estudo ou pesquisa para chegar a um determinado resultado, para Barros e Lehfeld (2000, p. 2) “é a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido”. Ainda de acordo com Fachin (2006, p. 29), “todo trabalho científico deve ser baseado em procedimentos metodológicos, os quais conduzem a um modo pelo qual se realiza uma operação denominada conhecer, outra agir e outra fazer”.

Do ponto de vista da natureza a pesquisa se caracteriza como aplicada, pois de acordo com Gil (2008, p. 27) pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa, pois baseia-se em panoramas de antes e após aplicação dos POP's (tratados como *Release 1* e *Release 2*). A pesquisa ainda utilizou-se da mensuração de otimização de tempos de processos diante de *lead time*, que segundo Cusumano (1989) é o tempo em que um produto ou serviço demora para percorrer as etapas produtivas, como maneira de quantificar as consequências trazidas após das reformulação e atualização dos POP's. Com base no objetivo da pesquisa, ela se caracteriza como exploratória e descritiva, pois busca a otimização dos processos e maior independência do gestor.

Foram adotados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, junto com o detalhamento bibliométrico e um estudo de caso em uma franquia especializada em roupas masculinas localizada em Guarapuava-PR.

A escolha da empresa teve como base as certificações apresentadas por ela como reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados, sendo ela de grande destaque na região. Essas características foram confirmadas a partir de pesquisas de satisfação e de clima organizacional realizadas em estudo diagnóstico no segundo semestre de 2017.

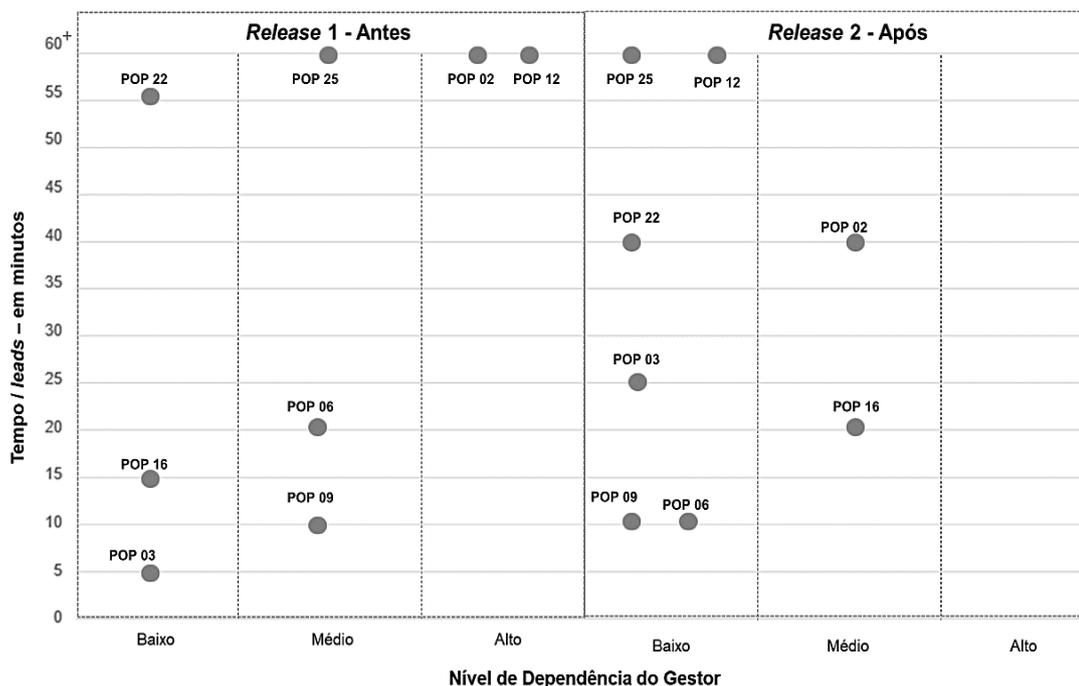
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme panorama apresentado pela definição metodológica, a quantificação do tempo dos processos, ou seja, a variação dos resultados podem ser visualizados como *lead time*.

Os *lead time* são variáveis importantes que nesse caso mensuram o tempo otimizado com a utilização da ferramenta aplicada o POP. De acordo com os autores os *lead time*, bem utilizados traz inúmeras vantagens para uma organização sendo na redução de refugos, de custos, desperdícios entre outras vantagens (NETO; PIRES, 2007; LIMA, 2013)

Para isso, serão utilizados dois panoramas - chamados *releases* - para configurar as mudanças após reestruturação desses procedimentos. Dessa forma, a Figura 02, demonstra a relação de antes e depois - *Release 1* e *Release 2* - da reformulação dos POP's e das criações de ferramentas, relacionando o tempo de execução das tarefas com o nível de dependência do gestor, possibilitando uma visão mais clara dessa relação.

Figura 2 - Tempo x Dependência.



Fonte: Dados dos autores (2018).

Verifica-se, conforme a Figura 2, anteriormente, que o eixo X representa os níveis de independência (Baixo, Médio e Alto) enquanto, por sua vez, o eixo Y representa o tempo de execução da tarefa em minutos.

Cada ponto cinza representa um POP que obteve algum tipo de alteração, podendo ter sofrido uma redução ou acréscimo de tempo. Todos os processos representados pelos POP's tiveram algum tipo de alteração em suas características de execução, como demonstra a Tabela 02 abaixo.

Tabela 02 - Panoramas Release 1 x Release 2.

POP	NOME	PANORAMA ANTERIOR / RELEASE 1	PANORAMA ATUAL / RELEASE 2	TEMPO / LEADS (minutos)
02	Compra de Materiais de Expediente	De acordo com as entrevistas com o colaborador designado a realizar a tarefa pode-se identificar um grau de dependência elevado para com o gestor com um tempo médio gasto para a realização da tarefa 70 minutos, pois em	Após a aplicação do POP 02 reformulado houve uma redução de aproximadamente 30 minutos na realização da tarefa, isso foi possível graças a descentralização e utilização de manuais criados junto às	-25

		entrevistas o colaborador necessitava da autorização do supervisor para cada etapa.	normas do POP 02.	
03	Recebimento de Mercadorias	Em observações do cotidiano das atividades da empresa pode-se identificar que não havia a conferência de itens na momento do recebimento de mercadorias, o que levou um colaborador a receber mercadorias de outra loja ocasionando um transtorno para a gestora.	Foi estabelecido um POP específico para essa tarefa juntamente com um <i>checklist</i> para que seja preenchido no momento do recebimento da mercadoria. Isso ocasionou um aumento significativo de tempo gasto na execução da tarefa. Entretanto a confiança do gestor para com o colaborador aumento, segundo o próprio gestor, pois todo o processo registrado.	+20
06	Processo de Telemarketing	O processo era realizado em momentos pontuais de acordo com a ociosidade do colaborador não havendo um critério pré-estabelecido na escolha de quais clientes receberam o contato nem o que seria abordado.	O processo passou por uma reformulação onde foi estabelecido critérios e estratégias. -para as ligações aos clientes,— de acordo com a periodicidade de compras. -a frequência que será realizado o processo, levando em consideração datas comemorativas. -foi criado um <i>script</i> em concordância com o tipo de cliente, podendo ser adaptado de acordo com os produtos.	-10
09	Processo de Recebimento Financeiro	O processo era realizado por qualquer colaborador, quem estava disponível no momento. Isso poderia causar duplicidade de função podendo trazer transtornos futuros mediante ao Ministério Público do Trabalho. Isso também trazia ineficiência no controle de vendas.	Foi designado um colaborador específico para— exercer o cargo com a remuneração adequada para a função. Além disso foi instituído um pós venda para o controle de relacionamento com o cliente.	Não houve alteração, embora o nível de dependência do gestor diminuiu.
12	Processo de	Somente um	Esse processo passou	Não houve alteração

	Lançamento de Mercadorias	colaborador e a gestora sabiam realizar esse processo e cada um fazia de um modo diferente. Com isso as mercadorias novas demoravam para estar disponíveis para vender, pois a gestora e a colaboradora que eram as únicas que sabiam realizar o processo e a ausência deles eram frequentes. As trocas de mercadorias não eram registradas no documento oficial da empresa, o que alterava os indicadores de qualidade.	a ser padronizado e foi criado uma videoaula, que foi anexado ao POP. Com isso todos os funcionários estão capacitados para realizarem esse processo. Isso faz com que a mercadoria fique disponível para a venda com mais rapidez, pois pode ser cadastrada assim que chegar. Foi adicionado como item obrigatório o preenchimento do Livro de Registros de Ocorrências e Reclamações, onde especifica-se cada uma das ocorrências, sendo tratadas diante de planos de ações de melhorias.	de tempo, embora teve redução significativa no grau de dependência dos gestor.
16	Processo de Troca de Mercadorias			+5
22	Exposição da Vitrine	O processo era realizado sem uma periodicidade pré definida e cada colaborador usava seu <i>feeling</i> (achismo) para a composição vitrina.	Foi estabelecido uma periodicidade e a obrigatoriedade de seguir as orientações conforme o manual "A Loja Ideal". Com isso evita-se autuações junto aos órgãos competentes, pois o documento apresenta procedimento —legais para a composição da vitrina.	-20
25	Processo dos Serviços da Zeladoria	Esse processo era constantemente atrasado por falta de material e era realizado sem uma padronização, o que causava transtornos para clientes e colaboradores.	Foi estabelecido uma rotina de trabalho proporcionando um ambiente agradável ao clientes e colaboradores. Foram criados ferramentas para controle de consumo, assim evitando a falta de produtos e desperdício.	Não houve alteração, embora o nível de dependência do gestor diminui. Houve também uma diminuição de custos com despesas administrativas.

Fonte: Dados dos autores (2018).

Conforme a tabela acima que representa a situação anterior e atual de algumas tarefas representadas pelos POP's pode-se observar que todos os processos apresentados

tiveram algum tipos de alteração após a reformulação dos POP's causando significativas melhorias nos processos da empresa.

Mendes (2004) salienta que implantação de POP's proporcionam além da melhoria de qualificação e de nível de satisfação de seus funcionários, obtém maior estabilidade de processos produtivos, diminui de nível de dependência dos subordinados, maior controle de custos e benefícios em termos de produtividade o que gera ganhos em termos de lucratividade.

7 CONCLUSÕES

Partindo do objetivo de apresentar as vantagens da implantação das TAG's por meio da utilização da ferramenta POP, tornou se visível a contribuição dessa ferramenta para a implantação do autogerenciamento na empresa, pode-se concluir com êxito que a implantação de Times Autogerenciáveis quanto à utilização dessa ferramenta proporciona uma vantagens para a empresa, sendo as principais: a otimização do tempo na execução das atividades e o fortalecimento da relação entre empresa e colaborador. Assim verifica-se a geração de maior independência dos colaboradores diante do gestor.

Diante desse panorama, é possível considerar a hipótese inicial como verdadeira, embora seja exigido um mecanismo sofisticado de indicadores para que se possa tomar decisões com maior eficiência.

Verifica-se a utilização de ferramentas e formalização de processos, desta forma, como um agente facilitador para a expansão do negócio. Através dos Times Autogerenciáveis, a administração da empresa demanda um menor tempo, possibilitando o gestor uma liberdade para administrar múltiplos investimentos e manter se auto sustentável. Isso significa que o investidor possa gerir diversas unidades da mesma empresa e/ou agregar novos projetos.

Além disso, diante do panorama encontrado após a modificação de processos (considerando os *Releases* apresentados), verificou-se que os resultados direcionam a melhorias significativas para a empresa. O *lead time*, ou identificação de tempos de processos, embora represente valores irrisórios, ao elencar todos os procedimentos da empresa, tem-se uma ampla otimização de recursos em longo prazo.

Neto e Pires (2007) refletem essas características, de forma a contemplar as mudanças estruturais diante de procedimentos ou novos padrões às empresas - se forem aplicados de maneira correta e participativa. Dessa forma, verifica-se a melhoria constante

da empresa investigada, onde o monitoramento de ações e gestão participativa tomam novas formas ao ambiente organizacional.

Embora apresentadas as mudanças, o trabalho apresentou limitações, como: a dificuldade de contato ou comunicação com a gestora, dada carga de trabalho acentuada; a dificuldade do corpo gestor em abrir mão da centralização de tarefas; e, por fim, o desconhecimento dos procedimentos básicos por parte dos funcionários, como um todo.

Para possibilidades futuras, sugere-se a confecção dos POP's a outros segmentos de empresas, diversificando ações e panoramas de consumo. Além disso, para a empresa investigada, é sugerida a diagramação desses procedimentos, de forma a transmitir uma ideia mais simples e ilustrativa dos processos, facilitando a compreensão e descentralizando as atividades do corpo gestor.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.. Performance management. New Jersey: **Prentice Hall**, 2007.

ALBUQUERQUE, J.; OLIVEIRA, J.R. **Líder com mente de mestre: a liderança gerencial aplicada**. Ribeirão Preto, SP: Editora Napoleon Hill, 2010.

ARBIX, G; MIRANDA, Z.. Políticas de inovação em nova chave. **Estud. av.**, São Paulo , v.31, n. 90, p. 49-73, May 2017.

BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A.. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BIANCO, A; GOMES, A. P. C. Z.; VERGARA, S. C.. O Trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 12, n. 1, jun. 2013.

BRACKEN D.W.. ROSE D. S.. When does 360-degree deedback create behavior change? and how would we know it when it does? **Springer Science+Business Media**, LLC 2011.

BRACKEN, D.; ROSE, D.. When does 360- Degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? **Journal Business Psychology**, 26: p. 183-192, 2011.

CAETANO, A. (2008). **Avaliação de desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber**. Lisboa: Livros Horizonte.

CASTIEL, L. D.; SANZ-VALERO, J. Entre fetichismo e sobrevivência: o artigo científico é uma mercadoria acadêmica? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 12, pp. 3041-3050, 2007.

CAVALCANTI, V. L. (2002). **Desenvolvimento de equipes estratégicas**. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada. p.23

CHIAVENATO, I.. **Introdução a teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUELLAR, E.; NOSS, A. J.. Diversidad de mamíferos y participación local en la conservación en el Gran Chaco Boliviano. **Therya, La Paz** , v. 5, n. 1, p. 39-60, 2014.

CUSUMANO, M.A., **The Japanese automobile industry**, Cambridge: The Council on East Asian Studies, Harvard University, p.262-319, 1989.

DEVARO, J. Teams, Autonomy, and the financial performance of firms. **Industrial Relations**, v. 45, n.2, p. 217–269, 2006.

DÖNMEZ, D.; GROTE, G.. Two sides of the same coin – how agile software development teams approach uncertainty as threats and opportunities. **Information and Software Technology**, v. 93, p. 94- 111, 2018.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FACHIN, O.. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FALCONI, V.. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. São Paulo: Editora Falconi, 2013.

FLEURY, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HENSEL, R; MEIJERS, F.; RIEN V. D. L.. KESSELS, J.. hierarchical organizing. **Research in Organizational Behavior**, v. 37, p. 35-58, 2017.

HITCHCOCK, D. e WILLARD, M. (1995). **Why teams can fail and what to do about it: Essencial tools for anyone implementing self-directed work teams**. Chicago: Irwin.

HOCH, J. E.; DULEBOHN J. H. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. **Human Resource Management Review**, Volume 27, Issue 4, Dez., p. 678-693, 2017.

KONDO, Y. Innovation versus standardization. **The TQM Magazine**, v. 12, n. 1, p. 6-10, 2000.

KOZLOWSKI, S. W. J.; ILGEN, D. R. I.. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 7, p. 77-124, 2006.

LAPENDA J. T. B.. **Planejamento estratégico e processo decisório**.<URL:<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>Acesso em: 10 ago. 2018.

LEE, M. Y.; EDMONDSON, M. C.. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. **Research in Organizational Behavior**, v. 37, p. 35-58, 2017.

LIMA, A. D., S. J. BACHEGA, CRUZ V. J. S., ROSSI J. M.. 2013. "Proposal for implementation of the approach quick response manufacturing (QRM) to reduce lead-time in office operations." **Proposta de aplicação da abordagem quick response manufacturing (QRM) para a redução do lead time em operações de escritório no. 23 (1):1-19.**

LIU P.. Research on the relationship between strategic human resource management and organizational performance based on contingency mode, **Journal of Human Resource Management**. Vol. 4, No. 5, 2016, pp. 55-60. doi: 10.11648/j.jhrm.20160405.12.

MACHADO, B. R.; RODRIGUES, L. C.. Equipes autogerenciáveis: A autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**; 11., 2014, Rezende. Artigo Científico... Rezende: Associação Educacional Dom Bosco, 2014.

MENDES, R. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.

MORAES, R. O.; et al. Gestão estratégica de custos: Investigação da Produção Científica no Período de 2008 a 2012. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 20., 2013, Uberlândia. Anais.... São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2013.

MOURÃO R. A. M, MIRANDA S. e RAMALHO N.. A Avaliação de desempenho a 360º no mercado de trabalho Português: Facilitadores e Barreiras », **Comunicação Pública** [Online], Vol.10 nº 19 | 2015.

NASCIMENTO, L. S.; GUTIERREZ, M. G. R.; DE DOMENICO, E. B. L.. Programas educativos baseados no autogerenciamento: uma revisão integrativa. **Rev. Gaúcha Enferm.** (Online), Porto Alegre , v. 31, n. 2, p. 375-382, Jun., 2010.

PARAÍSO, M. A.. **O autogerenciamento de docentes em sua formação e em seu trabalho Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 173-188, maio/ago. 2005.

PAUNOVA, M.. The emergence of individual and collective leadership in task groups: A matter of achievement and ascription. **The Leadership Quarterly** v. 26, n. 6, p. 935-957, 2015.

PITTINO, D.; VISINTIN, F.; Lenger, T.; STERNA, D.. Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 2, p. 75-89, 2016. Publications, Inc.

RESICK, C. J.; MURASE, T.; RANDALL, K. R.; DECHURCH, L. A.. Information elaboration and team performance: Examining the psychological origins and environmental contingencies. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 124, n. 2, p. 165-176, p. 2014.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. 11º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS F. C. A.. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Revista Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

SACHS, I.. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estud. av.**, São Paulo , v. 9, n. 25, p. 29-63, Dec. 1995 .

SACOMANO NETO, M.; PIRES, S. R. I. Organização da produção, desempenho e inovações na cadeia de suprimentos da indústria automobilística brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 34-53, 2007.

SCHAUBROECK, J. M.; YU, A.. When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 4, Dez., p. 635-647, 2017.

SILVA, A. P. F.; et al. Estudo bibliométrico sobre custo em organizações da construção civil: contribuições do congresso brasileiro de custo de 1996 a 2010. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 19., 2012, Gramado. Anais.... São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2012.

SILVA, C. E.; GIL, S. A. M.. **Conceito de células auto-gerenciáveis aplicado a um processo de tratamento térmico – Estudo de caso**. 2010.

UNGAN, M. C. Standardization through process documentation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006.

VERGARA, S. C.. Trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 12, n. 1, jun. 2013. Gestão de pessoas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

WOLFF, S. B.; PESCOSOLIDO, A. T.; DRUSKAT, V. U. Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 5, p. 505-522, 2002.

YEATTS, D. e HYTEN, C., (1998). **High-Performing Self-Managed Work Teams : A Comparison of Theory to Practice**. Sage.

YIN, Y.; WANG, Y.; LU, Y. Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. **Human Resource Management Review**, ed. Fev, Proof Online, 2018

ZENTENO-HIDALGO, Á. C.; DURAN SILVA, C. A.. Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. **Innovar**, Bogotá , v. 26, n. 59, p. 119-136, Jan. 2016.