



Grupo Semiautónomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho  
(QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

Ana David Torres de Carvalho

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Coimbra, 2017



# Grupo Semiautónomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

Ana David Torres de Carvalho

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre  
em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Fátima Ney Matos

Coimbra, Abril de 2017

## **Agradecimentos**

Quero agradecer à Professora Doutora Fátima Ney Matos pelo apoio e motivação ao longo deste ano de realização da dissertação. O apoio dela e predisposição foi muito importante ao longo deste percurso. A transmissão de conhecimento foi sempre espontânea e enriquecedora a cada contacto, o que nos faz crescer de forma profissional e pessoal.

Obrigada ao meu companheiro de vida Tiago Miguel Silva Tavares por me ter motivado ao desenvolvimento de novas capacidades e aquisição de novos conhecimentos. Com ele senti apoio incondicional em todos os momentos que achei que não seria capaz de concluir mais um grau académico.

Obrigada a todos os familiares e amigos em especial à Márcia Morais que acreditaram em mim, que sempre me apoiaram.

Obrigada a todos!!

## **Siglas**

GSA – Grupo Semi - Autónomo

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

PME – Pequena Média Empresa

## **Resumo**

Este artigo aborda o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) num grupo de trabalho semiautónomo numa pequena empresa. Diversos estudos têm procurado relacionar as características da função com a satisfação dos trabalhadores. Neste caso específico, assente em uma abordagem qualitativa, foi utilizado o modelo das características da função de Hackman e Oldham, para relacionar essas características com a satisfação intrínseca com o trabalho, através de um estudo na empresa Martins & Carvalho. Os resultados mostram que os trabalhadores da área apresentam um nível de satisfação positivo. Os resultados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Verificou-se que a maioria das profissionais possui visão total do processo, a representar um trabalho sequenciado e percebem seu trabalho como variado, com significado e se identificam com a tarefa, bem como tem autonomia e recebem feedback.

Palavras chave: Qualidade de vida no Trabalho. Grupos Semiautónomos. Flexibilização Flexível.

## **Abstract**

This article addresses the topic of Quality of Life at Work (QWL) in a semi-autonomous working group in a small company. Several studies have tried to relate the characteristics of the function with the satisfaction of the workers. In this specific case, based on a qualitative approach, the Hackman and Oldham function model was used to relate these characteristics to the intrinsic satisfaction with work, through a study in Martins & Carvalho. The results show that workers in the area have a positive level of satisfaction. The results were analyzed through content analysis. It was verified that the majority of professionals have total vision of the process, represent a sequenced work and perceive their work as varied, meaningful and unidentified with the task, as well as have autonomy and receive feedback.

Key words: Quality of life at work, Semiautonomous Groups, Flexibilel Flexibilization.

## Índice

Introdução.....	1
Sistema Sociotécnico e Grupos SemiAutónomos de Trabalho.....	4
Qualidade de Vida no Trabalho .....	9
Procedimentos Metodológicos .....	12
A empresa .....	14
Discussão e Conclusão .....	17
Referências .....	27
Apêndice.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Guião de Entrevista baseado no modelo de Hackman e Oldham	<b>Erro! Marcador não definido.</b>

## Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1.....	7
Quadro 2.....	13
Figura 1 .....	3
Figura 2 .....	11
Figura 3 .....	15
Figura 4 .....	16
Figura 5 .....	25



## **Introdução**

O taylorismo e o fordismo, modelos de gestão predominantes nas primeiras décadas do século XX, caracterizavam-se pela produção em massa, hierarquia verticalizada e trabalho especializado (Maximiano, 2000; Chiavenato 2003). A partir do taylorismo, surgiram as diferentes abordagens de gestão, como a Escola de Relações Humanas, a enfatizar os grupos e a organização informal, a abordagem Estruturalista, com ênfase na burocracia, a abordagem Comportamental, a estudar os processos de mudança e de desenvolvimento organizacional, a Teoria Geral dos Sistemas, a enfatizar as relações internas e externas da organização e a abordagem Contingencial, a propor a flexibilidade na gestão (Chiavenato, 2003).

A partir de estudos relacionados à mecanização do processo de mineração, realizados pelos investigadores do Tavistock Institute of Human Relations no início da década de 1960, desenvolveu-se a Escola Sóciotécnica (Biazzi Jr, 1994).

Na perspectiva sociotécnica, a organização é percebida como um sistema aberto, formado por dois subsistemas: Técnico - composto por máquinas, equipamentos e materiais e Social - composto por indivíduos e grupos (Biazzi Jr, 1994). De acordo com Celeste (1993, p. 37), a premissa básica dessa perspectiva é a eficiência grupal e seus investigadores priorizaram um formato específico de arranjo produtivo, o Grupo SemiAutónomo (GSA).

O GSA, segundo Biazzi Jr (1994) tem como características ser “auto-regulável, ter responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, o arranjo de trabalho é definido com a participação dos próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas e a rotação de funções” (p. 33). O GSA estabelece suas próprias metas e responde aos seus próprios controlos e, geralmente, não precisa de supervisão (Trist, 1982). O GSA será objeto de estudo dessa investigação.

Pode-se considerar que um GSA atende aos princípios da flexibilidade, que é considerada por Moura (1987) como a habilidade em responder eficientemente as mudanças e apontada por Urnau e Domingues (1996) como uma resposta adaptativa de sistemas sociais em contextos de incerteza.

## Grupo Semiautônomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

A flexibilidade é a premissa básica da Especialização Flexível, que se desenvolveu a partir da “redução, pelas grandes empresas de produção em série, de seus níveis hierárquicos e concessão de maior autoridade aos supervisores de níveis inferiores, com o objetivo de acelerar a adaptação às trocas de mercado e reduzir o custo de produção (Piore & Sabel, 1984, p. 402).

Em paralelo com o desenvolvimento da Especialização Flexível e dos GSAs, surgiram os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), em busca de analisar o “bem-estar do funcionário na execução da tarefa na empresa” (Freitas e Souza, 2009, p. 136). Autores como Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979) propuseram modelos para avaliar a QVT. Nos modelos propostos, está presente a satisfação relacionada à execução da tarefa, porém o modelo de Hackman e Oldham (1975) foi escolhido para a realização desta investigação, pelas suas dimensões básicas serem focadas no desempenho do trabalho.

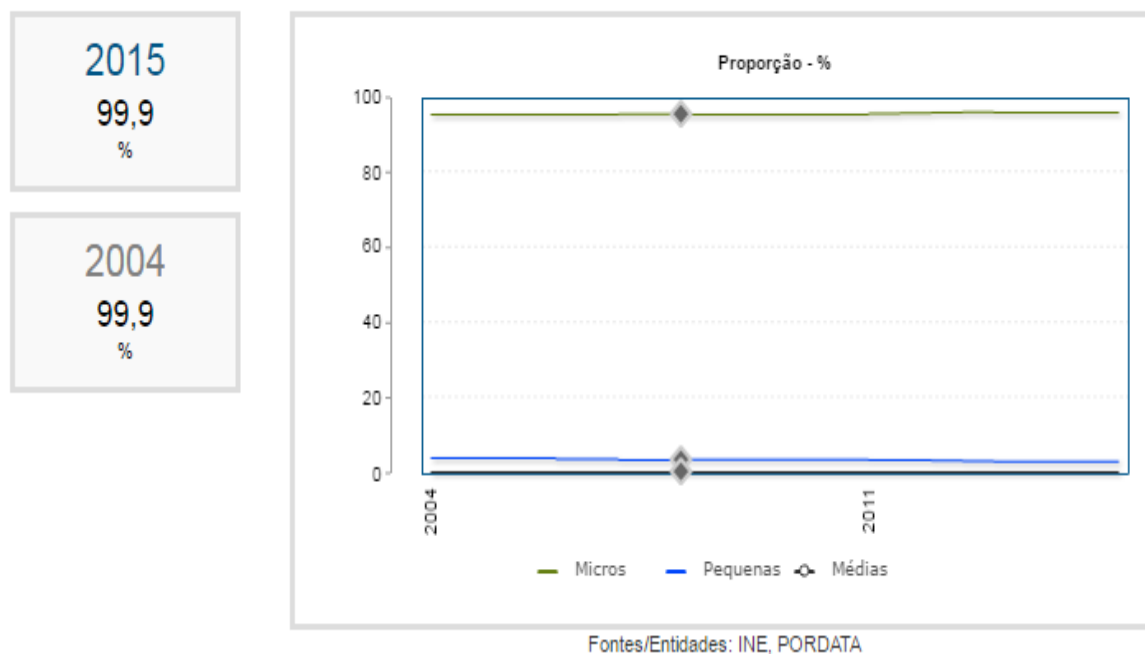
A Especialização Flexível é um formato alternativo que enfatiza a produção em pequenos lotes, executada por trabalhadores especializados e com possibilidades reais de alterar o sistema produtivo. Foi a partir de seu surgimento que Castells (2003) identificou-a como opção aos modelos taylorista e fordista e Costa (2001) encontrou evidências empíricas que demonstraram que micro e pequenas empresas, geralmente, atendem aos requisitos do modelo de Especialização Flexível.

No contexto atual as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) estão a ser vistas como uma opção viável econômica e socialmente, pois segundo Castells (2003), a produção padronizada em massa, que exige integração vertical e divisão social e técnica institucionalizada de trabalho leva a um processo padronizado e pouco flexível, não adequado às exigências competitivas atuais.

As PMEs representam 99,9% do tecido empresarial português, que são responsáveis por 60,9% do volume de negócios. As grandes empresas, que são 0,1% do total, são responsáveis por 39,4%.

Figura 1

*Proporção de PMEs em Portugal*



Fonte: Pordata, 2016.

Diante desse contexto, a partir de uma abordagem qualitativa, foi elaborada a seguinte questão de investigação: Como o formato produtivo GSA influencia na QVT dos funcionários tendo como referência o modelo de Hackman e Oldham (1975)? A partir da questão, o objetivo geral foi identificar a influência do formato produtivo GSA na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de uma Pequena Empresa tendo como referência o modelo de Hackman e Oldham. Os objetivos específicos são: identificar a existência da variedade de habilidades, identidade e significado da tarefa; verificar se os funcionários tem autonomia na execução da tarefa e verificar se recebem feedback.

A estrutura da dissertação apresenta, a partir dessa introdução, breves reflexões sobre Especialização Flexível, Grupos SemiAutónomos de Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho.

## **Sistema Sociotécnico e Grupos SemiAutónomos de Trabalho**

Um dos princípios fundamentais da abordagem sociotécnica diz respeito à elaboração dos sistemas de produção. Tais sistemas são designados como abertos, assim, o inter-relacionamento entre a empresa e o ambiente interno e externo deve ser considerado. O conceito de sistemas abertos remete para adaptabilidade das organizações aos contextos do ambiente que as envolve (Bertalanffy, 1997). As organizações tendem a adaptar tendo em conta os aspectos internos e os alusivos ao ambiente externo, como as instituições com a qual se relacionam, a cultura e o mercado (Trist, 1981).

Outro dos princípios remete para a formação de uma estrutura que consiste em dois subsistemas: o social e o técnico, que devem ser melhorados em conjunto porque ambos complementam-se. O sistema técnico é formado pelos elementos técnicos do processo de produção e o sistema social inclui as pessoas e as relações tanto sociais como as de trabalho (Trist, 1981).

A abordagem sociotécnica tem sete princípios básicos que são referidos abaixo (Trist, 1981):

- 1) Unidade básica do trabalho: a unidade básica do trabalho passa a ser o conjunto de atividades ao invés da tarefa simples como era até então decomposto o trabalho.
- 2) Grupos de trabalho: o grupo de trabalho torna-se mais central que o trabalho individual. Com isso, reduzem-se os níveis hierárquicos, favorecendo-se a comunicação e a participação dos funcionários e a cooperação entre os membros do grupo.
- 3) Auto-regulação: a regulação interna do sistema passa a ser feita pelo grupo, não existindo mais regulação externa. O papel do supervisor passa a ser o de controlo das condições de fronteira dos grupos além de ajudar no inter-relacionamento com os demais setores da empresa.
- 4) Variedade de funções: o projeto de trabalho deve ser baseado na redundância de funções e não na redundância de partes. A variedade de funções proporciona o desenvolvimento de múltiplas habilidades individuais e um contínuo aprendizado acerca do processo produtivo, o que acaba proporcionando um maior grau de satisfação no trabalho.

5) Autonomia e liberdade de ação: este princípio valoriza mais a iniciativa local que a prescrição de regras. Dessa forma, os próprios trabalhadores encontram os melhores métodos e soluções para seu trabalho.

6) Complementariedade das partes: ao contrário da administração científica que via o indivíduo como uma extensão da máquina, o enfoque sociotécnico vê homem e máquina como complementares.

7) Diversidade: ao contrário do modelo burocrático em que há aumento de especialização, esse princípio valoriza o aumento de diversidade tanto para a organização quanto para o indivíduo. Para a primeira, preconiza a variedade técnico-produtiva que proporciona flexibilidade e, para o segundo, a variedade de funções.

O Grupo Semi-Autônomo é definido como:

Um grupo que se caracteriza pela responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, onde o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas, e a rotação das funções, e facilitando uma interação cooperativa. O Grupo SemiAutónomo deve ainda ser responsável pelos recursos à sua disposição e ter autoridade para utilizá-los (Biazzi Jr, 1994, p. 33).

Cherns (1987) aborda dez princípios que se referem à estruturação de uma organização com Grupos de Trabalho Semi-Autónomos:

1- Compatibilidade: a forma de intervenção e a condução do processo de mudança devem ser coerentes com as características do modelo organizacional a ser implantado.

2- Mínima especificação crítica: as prescrições, ainda que necessárias, devem ser as mínimas possíveis, somente onde forem absolutamente indispensáveis. O projeto de tarefas e funções deve ser utilizado para minimizar tais prescrições. Se houver menos prescrições os funcionários ficarão mais livres para escolher a melhor forma para realizar o trabalho.

3- Controle de variâncias: as variâncias devem ser controladas o mais próximo possível de seu ponto de origem. Uma análise das variâncias indica as ineficiências no controle e, portanto, é ferramenta fundamental para um projeto organizacional bem sucedido. Este princípio está intimamente ligado aos princípios 4 e 5.

4- Locação de fronteiras: as fronteiras não podem impedir o fluxo de informação. Tais fronteiras existentes entre os grupos não podem impedir que se compartilhe conhecimento e aprendizagem.

5- Fluxo de informações: a informação dentro de uma empresa serve para três usos: controlo, registo e ação. O sistema de informação existe para disponibilizar as informações no ponto onde são necessárias para gerar a ação. Deve estar acessível para quem dela necessitar no momento em que dela se precisar. Este princípio está amplamente ligado ao princípio seguinte.

6- Poder e autoridade: aqueles que precisam de equipamentos, materiais ou recursos para desempenhar sua tarefa devem ter autoridade para comandá-los. O acesso a tais equipamentos materiais e recursos não lhes pode ser negado. Contudo, tais empregados devem aceitar a responsabilidade por sua utilização.

7- Multifuncionalidade: os indivíduos devem possuir múltiplas funções, o que ocasiona maior flexibilidade no sistema produtivo.

8- Congruência de apoio: os sistemas de apoio, como manutenção, qualidade sistemas de informação, remuneração, programação da produção, marketing, vendas e compras, devem ser coerentes com a proposta a ser implantada. Particularmente por causa da tecnologia, os operadores e demais empregados devem conhecer o processo de produção, e tal conhecimento é vital para o sucesso da empresa.

9- Organização de transição: na mudança de uma estrutura tradicional para uma organização com uma nova filosofia de gerenciamento e novos valores, a equipe de projeto torna-se o veículo de difusão dos novos valores na organização.

10- Incompletude: A nova organização deve possibilitar o aprendizado contínuo, devendo haver uma adaptação ao ambiente de trabalho.

O conjunto de conceitos e princípios proporciona a estruturação de organizações mais flexíveis, com métodos facilitadores da comunicação e compatíveis com métodos de gestão inovadores. Esta abordagem quando usada possibilita a promoção do crescimento pessoal e organizacional, o que leva a um maior comprometimento dos colaboradores, desta forma é possível simplificar a aprendizagem e desenvolvimento das capacidades para a mudança. Com isto é possível obter uma melhoria no desempenho e aumento da satisfação do trabalho (Melo, 2003). O Quadro 1, a seguir, mostra as propriedades intrínsecas e extrínsecas do

trabalho, que estão relacionadas a melhoria no desempenho e ao aumento da satisfação no trabalho.

### Quadro 1

#### *Propriedades do Trabalho*

Propriedades do Trabalho	
Extrínsecas	Intrínsecas
• Pagamento Adequado	• Variedade e Desafio
• Segurança no Trabalho	• Aprendizagem Contínua
• Benefícios	• Autonomia / Liberdade de Ação
• Segurança	• Reconhecimento e Apoio
• Saúde	• Contribuição Social Significativa
• Processo Justo	• Futuro Promissor
• Condições de Emprego	• O Trabalho em si: Psico-Social

Fonte: Trist (1981, p. 30).

Marx (1992) apresenta duas modalidades de trabalho em grupo que se diferenciam principalmente pelo grau de autonomia concedido ao grupo. Os grupos, conforme o modelo japonês, que o autor qualifica como grupos enriquecidos - têm autonomia restrita, controlada pela supervisão. Neste modelo, o projeto organizacional e a sua implementação seriam realizados sem a participação do grupo, não há intenção de um aumento gradual da autonomia. Segundo a abordagem sociotécnica os grupos semiautónomos, têm uma autonomia que é deferida de forma crescente, com vista à descentralização do processo de decisão sobre métodos, alocação e gestão de recursos. Quanto à escolha por um dos modelos o autor destaca:

A necessidade de incremento da flexibilidade é o principal fator competitivo que induz à adoção do trabalho em grupos. Os grupos semiautónomos oferecem potencialmente resposta mais adequada à demanda por flexibilidade, porém os grupos enriquecidos são muitas vezes adotados por oferecerem uma alternativa que convive mais facilmente com mudanças menos profundas na infraestrutura organizacional e nas relações de poder no interior da fábrica (Marx, 1992, p. 115).

Segundo Guillerm e Bourdet (1976), a autogestão será uma forma de organização capaz de eliminar o capitalismo e o estatismo em benefício de um conjunto de corporações igualmente associadas. A cogestão representa um esforço de incorporar a criatividade e a iniciativa dos colaboradores no processo produtivo capitalista com o intuito de aumentar a produtividade. Esta forma de organização permite a participação dos trabalhadores no processo de produção e nos meios, mas não nos fins. A organização do trabalho em grupos na produção insere-se assim, no conceito de cogestão definido por Guillerm e Bourdet (1976). Contudo, os grupos que gozam de autonomia no trabalho são muito diferentes entre si, uma vez que a autonomia adquirida varia, quanto ao grau, de um grupo para o outro, o que propicia dificuldade na sua conceituação. Devido à autonomia poder ser expressa no trabalho de forma vasta, torna-se necessária a utilização de um termo abrangente capaz de compreender grupos semi-autónomos e grupos valorizados sob um mesmo conceito, o termo “grupos autogerenciáveis” é o adaptado.

Assim, um sistema de produção deve também ser o máximo possível flexível para responder rapidamente as flutuações do mercado. O layout mais frequente é o de forma em U por este apresentar importante vantagem para aumentar ou reduzir o número necessário de operadores para a adaptação às alterações nas quantidades de produção bem como, promover a troca de trabalho entre os colaboradores (Moura, 1990).

Os grupos semiautónomos apresentam características semelhantes as chamadas equipes de alta performance ou alto desempenho, que são equipes altamente eficazes, formadas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros; tem um propósito claro em relação ao trabalho; comunicam-se bem dentro e fora da equipe; certificam-se que todos os membros se envolvem nas decisões do grupo; e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho (Wellins, Byham & Wilson, 1994).



Segundo Robbins e Decenzo (2004), uma equipe de alta performance apresenta ‘sinergia’, por meio de esforços coordenados. “Uma equipe eficaz está interessada na execução do trabalho e na maneira pela qual é executado: tanto os meios como os fins” (Parker, 1994, p.53).

Kirkman e Rosen (2000) afirmam que o máximo desempenho desse tipo de equipe está associado à sensação de empowerment e Blanchard (2000) esclarece que numa equipe empowered os indivíduos tem o poder de fazer as coisas.

Fiorelli (2006) indica que as organizações que possuem esse tipo de equipe tratam melhor as informações, apresentam transparência nos relacionamentos e reduzem as interpretações subjetivas. A força do vínculo emocional que há entre os integrantes gera comprometimento.

Indivíduos que trabalham em equipes de alta performance são mais produtivos (menos perdas de tempo e de materiais), o trabalho apresenta qualidade superior e sentem maior satisfação com o trabalho (Jordão, 2006).

## **Qualidade de Vida no Trabalho**

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT surgiu na Inglaterra, na década de 1950, com as investigações do Tavistock Institute, lideradas por Eric Trist e alguns colaboradores (França citado em Vasconcelos, 2001).

A procura por melhores formas de organização do trabalho e a busca pela promoção da saúde e do bem-estar dos empregados, segundo Moretti (2007), acentuou-se na década de 1970, quando as investigações sobre a QVT ganharam forte impulso.

A QVT é definida por Limongi-França (1996) como: “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações de gestão, tecnológicas e estruturais do ambiente de trabalho” (p.8).

A insatisfação com a vida profissional é um problema que pode afetar a todos os trabalhadores em determinado momento da carreira, independentemente da posição ou status ocupado. Fatores como frustração, tédio e raiva são comuns aos trabalhadores desmotivados com a rotina de trabalho, e podem ser dispendiosos tanto para a organização quanto para o

indivíduo. Como consequência os gestores, procuram diminuir a insatisfação com o trabalho em todos os níveis organizacionais (Walton, 1973).

Enquanto as organizações procuram ser mais competitivas e obter economias de escala, os empregados procuram diminuir e compensar o stress causado pela busca frenética de resultados e aumentar a satisfação no trabalho. Ao longo das últimas décadas é evidente a percepção do desejo de “viver qualitativamente”, condição tangível para a maior parte dos trabalhadores (Marras, 2011). A satisfação “é um fenómeno multifacetado, composto por partes distintas, e que deve ser avaliada, tanto pela apreciação momentânea do trabalho, como pelas expectativas dos profissionais, ou seja, a importância atribuída relativamente a diversos aspetos do trabalho” (Lino, 2004, p.14).

O termo qualidade de vida no trabalho “tem sido utilizado com maior frequência para descrever certos valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento económico” (Walton 1973, p. 11).

No que concerne à qualidade de vida no trabalho, existem duas perspectivas que se opõem. A que trata a QVT como uma prática que se caracteriza por um cardápio de atividades do tipo anti-estresse, tais como dança de salão, ioga, massagens terapêuticas. A outra perspectiva aborda a QVT como preventiva, que consiste numa política focalizada nas mudanças das condições, da organização e das relações sócio-profissionais. Esta é a perspectiva que deve estar presente no panorama das organizações e que procuramos investigar nessa dissertação (Ferreira, 2012).

Posto isto, a QVT é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que influenciam a cultura e renovam o clima organizacional, espelhando-se como consequência no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas (Fernandes, 1996).

A QVT tem se tornado parte integrante da política e da estratégia organizacional uma vez que o elemento humano é reconhecido como fundamental para a vida das organizações. Geralmente, este processo desenvolve no trabalhador, maior comprometimento com os objetivos da instituição, que podem variar desde os cuidados estabelecidos pela legislação médica e a segurança do trabalho, como atividades voluntárias, que envolvem empregados e empregadores em áreas como o lazer e a motivação (Limongi-França, 2007).

O instrumento de Diagnóstico do Trabalho possibilita a avaliação das diversas características do trabalho, das reações dos trabalhadores às suas atividades laborais e da necessidade de seu crescimento e desenvolvimento. O instrumento é adaptado considerando três fatores, denominados estados psicológicos críticos, capazes de influenciar a motivação no ambiente de trabalho: conhecimento dos resultados, responsabilidade pelos resultados e significado do trabalho (Hackman & Oldham, 1974, 1975).

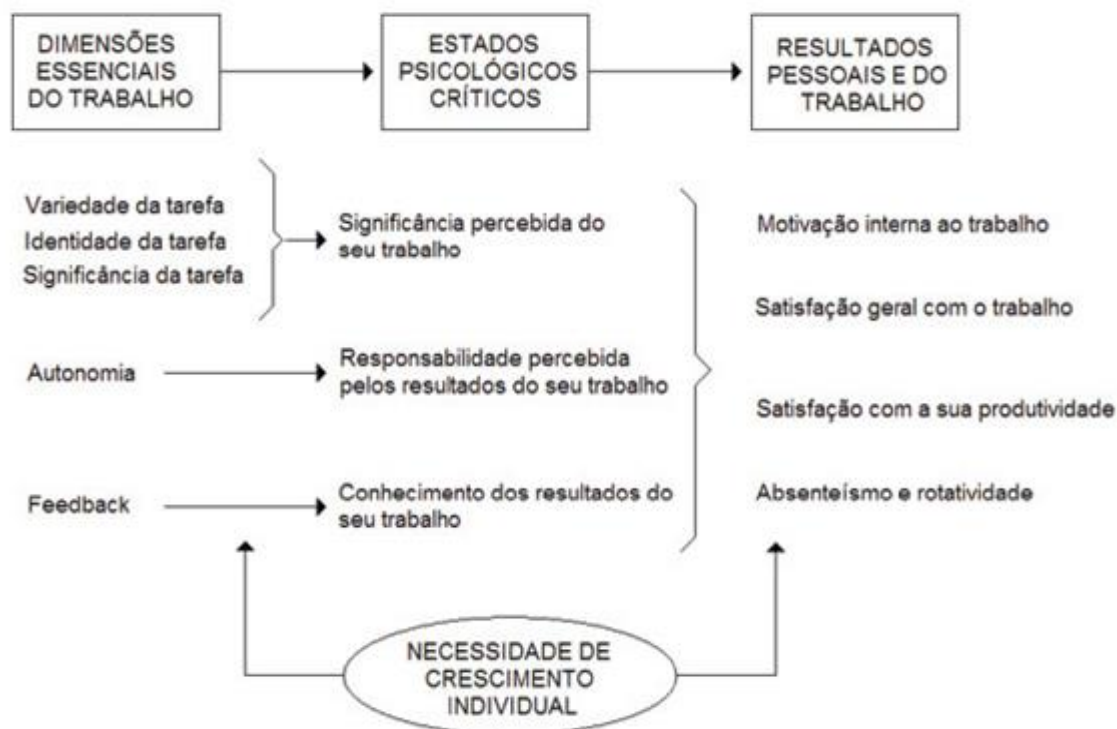
O conjunto de fatores passíveis de avaliação e de mudança que determinam os estados psicológicos críticos são a variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback intrínseco, denominados por Hackman e Oldham (1974, 1975) de dimensões essenciais do trabalho. Posteriormente, Hackman e Oldham (1974) catalogaram duas dimensões suplementares, feedback extrínseco e relações interpessoais, que permitiram entender melhor o trabalho em si e o comportamento dos trabalhadores em relação ao trabalho.

Resultantes dos estados psicológicos críticos, são produzidos os resultados pessoais e do trabalho. Os resultados são traduzidos em quatro dimensões: motivação interna ao trabalho, satisfação geral com o trabalho, satisfação com a produtividade e absentismo e rotatividade (Hackman & Oldham 1974, 1975). A crescente necessidade de crescimento individual, correlacionada diretamente às dimensões essenciais do trabalho e aos resultados pessoais e do trabalho, fatores que precedem e são consequência dos estados psicológicos críticos, constituem, também, no Diagnóstico do Trabalho, uma dimensão de análise. O modelo proposto por Hackman e Oldham (1974, 1975), listado nas dimensões essenciais do trabalho, nos estados psicológicos críticos, nos resultados pessoais e do trabalho e na necessidade de crescimento individual pode ser observado na Figura 2, a seguir.

Figura 2

*Modelo de QVT de Hackman e Oldham.*

## Grupo Semiautónomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975).

### Procedimentos Metodológicos

Minayo e Sanches (1993) indicam que “um bom método será aquele que, permitindo uma construção correta dos dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria” (p.239). Como o objetivo foi identificar a influência do formato produtivo GSA na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de uma Pequena Empresa tendo como referência o modelo de Hackman e Oldham, consideramos a abordagem qualitativa adequada para essa investigação.

A abordagem qualitativa prioriza “o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo, 2007, p. 22). Procuramos investigar o fenômeno em seu contexto natural, a partir da perspectiva dos sujeitos, como indicado por Bogdan e Biklen (1994).

De acordo com a tipologia proposta por Merriam (1998), a investigação qualitativa pode ser classificada em cinco tipos: estudo qualitativo básico ou genérico, estudo etnográfico, fenomenologia, *grounded theory* e estudo de caso. Nesta investigação optamos pelo estudo de

## Grupo Semiautónomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

caso. Creswell (1994), Gerring (2004) e Yin (2010), concordam que uma característica dos estudos de caso é a delimitação bem definida, seja um contexto, uma empresa, um indivíduo, uma unidade, um programa, um processo social.

Os sujeitos da investigação foram os cinco funcionários da empresa, cuja característica de multifuncionalidade, que motivou a realização dessa investigação, pode ser observada no Quadro 2, abaixo:

### **Quadro 2**

#### *Perfil funcional dos sujeitos*

Entrevistado	Cargo	Zona de atuação
E-1	Serrelheiro Técnico	Corte, Quinagem, Balancé e Solda Balancé automático
E-2	Ajudante de Serrelheiro	Corte, Quinagem, Solda e Armazém
E-3	Gerente Geral	Receção, Escritório, Corte, Quinagem, Balancé e Armazém
E-4	Gerente Financeiro	Escritório
E-5	Assessora geral	Receção, Escritório, Armazém, Balancé automático, Quinagem e Solda de Pontos.

Fonte: Dados da investigação, 2017.

Na abordagem qualitativa são três os instrumentos indicados para a coleta de dados: entrevista, observação e análise de documentos (Denzin & Lincoln, 2006).

Zaoual (2006) afirma que “é incontestável que as pesquisas sociais voltam-se cada vez mais para os contextos nos quais agem os atores” (p. 25), assim, para a coleta dos dados, utilizamos a observação direta e a entrevista semiestruturada, ou seja, dados primários, recolhidos no contexto dos empregados.

Cervo, Bervian e Silva (2007) ensinam que a observação é de “importância capital nas ciências. É dela que depende o valor de todos os outros processos. Sem a observação, o

estudo da realidade seria reduzido à simples conjectura e adivinhação” (p. 31). Utilizamos a observação direta como fonte de coleta porque “entre a observação empírica e o conhecimento científico não há ruptura” (Barbier, 1985, p. 70). Não houve qualquer dificuldade em relação à observação, visto que a investigadora pertence ao quadro de funcionários da pequena empresa estudada.

Escolhemos a entrevista semiestruturada (Apêndice 1) como principal técnica de coleta porque os sujeitos foram solicitados a falar do seu trabalho cotidiano, na sua linguagem usual, sem necessidade de procurar palavras certas. Para que a presença da funcionária no papel de investigadora não alterasse o comportamento dos entrevistados, procuramos evitar o que Cooper e Schindler (2003) denominam ‘resposta reativa’, ou seja, a alteração do comportamento dos entrevistados em resposta à presença do pesquisador. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e seu anonimato preservado. A realização da investigação em campo decorreu nos meses de julho e agosto de 2017. Cada entrevista teve duração aproximada de 40 minutos.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1988). Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, ou seja, comunicação verbal ou não-verbal [...].

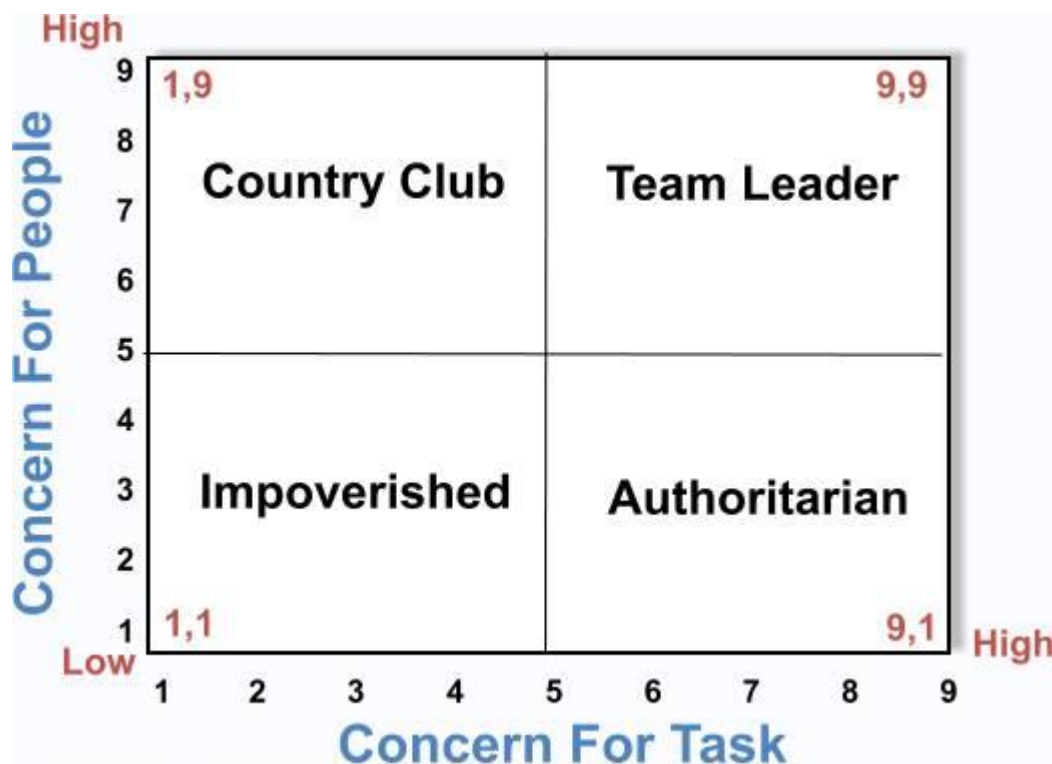
Stake (2012) considera que “a forma como o caso e o investigador interagem é única e não necessariamente reproduzível para outros casos e investigadores” (p. 149), assim, os resultados obtidos na pequena empresa Martins & Carvalho não devem ser generalizados para outros contextos.

## **A empresa**

A empresa Martins & Carvalho surgiu da fragmentação de uma PME – Euroestante, que ocorreu por livre saída do corpo de sócios. Atua no setor de sistemas de estantes metálicas de encaixe e componentes metálicos. O tipo de gestão exercido na organização é uma gestão baseada no trabalho de equipa, segundo a grelha de gestão de Blake e Mouton apresentada na Figura 3, a seguir:

Figura 3

A grelha de gestão de Blake e Mouton



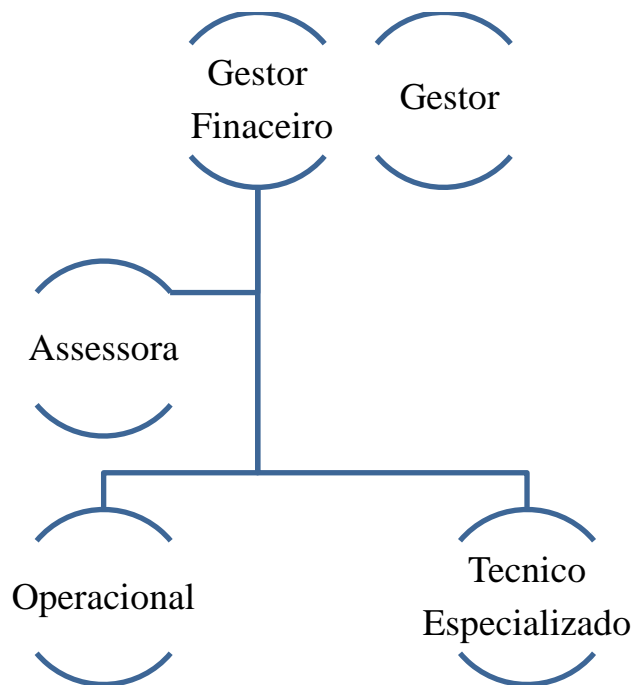
Fonte: Adaptado de Blake & Mouton (1987)

Este estilo de gestão (9.9) é caracterizado pela participação ativa, os indivíduos participam nos resultados tendo em conta os seus sentimentos e ideias para a resolução de problemas. O plano de ação tem como base a recolha das reações e ideias dos colaboradores. A organização determina responsabilidades individuais, formas de proceder e regras fundamentais, a direção e gestão estão em constante sintonia com os colaboradores na execução de tarefas e cumprimento de objetivos, se necessário estes são revistos. Há uma preocupação por parte da organização verificar se as tarefas estão de acordo com as competências e habilidades dos colaboradores, o que ao encontro dos dez princípios propostos por Cherns (1987) ao se referir à estruturação de uma organização em Grupos Semi-Autónomos de Trabalho.

Quanto à sua dimensão, trata-se de uma microempresa com cinco colaboradores, conforme pode ser observado no Organigrama Funcional, apresentado na Figura 4, a seguir. A organização desenvolve a atividade aproximadamente há cinco anos, com sede na zona Industrial em Barrô – Águeda.

Figura 4

*Organigrama funcional*



Fonte: Martins & Carvalho, 2017

A Martins & Carvalho tem vindo a crescer e adaptar-se consoante o crescimento organizacional e com solidez. A visão da empresa passa por adotar um sistema de qualidade que tem por fim o melhoramento do nível de satisfação do cliente. A empresa pretende mostrar toda a sua aptidão e conhecimento técnico no que respeita à produção e ao fornecimento de produtos que cumprem os requisitos dos clientes, por outro lado, pretende a melhoria contínua. A organização além de apostar numa política de qualidade, aposta num método de trabalho com vista a melhorar todo o processo do produto, através do investimento em capital humano e tecnológico, o que condiz com os princípios da abordagem sócio-técnica (Trist, 1981).

Tem como Missão a satisfação do cliente e oferecer a máxima diversificação de produtos. Conta com uma equipa coesa e experiente, orientada para os novos desafios, de forma a explorar novas soluções para um mercado cada vez mais exigente. Com uma Cultura Organizacional empreendedora a Martins & Carvalho tem como Valores: Bom Relacionamento, Confiança, Inovação, Competência Técnica e Solidez.



O nicho de mercado da organização é a revenda, ou seja a empresa vende para o consumidor intermediário, este funciona como elo comercial da empresa. Segundo a tabela de preços os descontos são adaptados ao tipo de vendas, bem como, á quantidade que o cliente compra. Esta é uma estratégia de negócio adotada de modo a não ser necessário um funcionário comercial interno, os descontos cliente sobre a tabela apresentam mais rentabilidade e menos custos fixos para a empresa.

Sem conhecimento acadêmico sobre Grupo Semiautónomo de Trabalho, a empresa está a desenvolver um arranjo produtivo com fortes características desse formato, o que levou à motivação para a realização dessa investigação.

## **Discussão e Conclusão**

Nas últimas décadas temos assistido às contantes mudanças nos padrões de concorrência nas empresas, o que obriga a constantes adaptações na produção, processo de distribuição, desenvolvimento, qualidade, prazos, rápida resposta ao mercado e criação de novos produtos bem como, novas necessidades dos consumidores (Salerno, 1999). Como consequência a uma forte tendência para um achatamento nas hierarquias em forma de pirâmide, os colaboradores tendem a apresentar, deste modo, mais responsabilidade, maior flexibilidade e inovação (Cliford & Sohal, 1998). Tal processo de achatamento da pirâmide é possível de observar na estrutura da empresa alvo do estudo, o que facilita a comunicação e encurta processos que poderiam dificultar o bom funcionamento da empresa.

Os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho têm como abordagem central o comportamento humano na organização, especialmente no tocante à satisfação do trabalhador na realização das tarefas inerentes ao seu cargo, procurando identificar o que faz o homem trabalhar melhor e mais satisfeito (Ferreira, 2012).

Sicoli (2003) assegura que os estudos sobre motivação desenvolvidos por Maslow (1954) foram muito importantes para os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que o comportamento de uma pessoa é motivado pela necessidade de satisfação de uma hierarquia de necessidades, iniciando-se pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e a necessidade de reconhecimento pelas pessoas ou organização e ainda a realização pessoal.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) é dividido em dimensões essenciais do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e do trabalho. Hackman e Oldham (1975) consideram que cargos valorizados promovem a QVT. Deste modo, a Qualidade de Vida no Trabalho tem como pilares características objetivas das tarefas no ambiente organizacional. Apresentam o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, em que as “Dimensões da Tarefa” influenciam os “Estados Psicológicos Críticos” e os “Estados Psicológicos Críticos” determinam os “Resultados Pessoais e do Trabalho”, lembrando que a “Necessidade Individual de Crescimento” é que exerce forças sobre todo o encadeamento de fatores determinantes de QVT.

As dimensões da tarefa são constituídas por: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback, conforme o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975). Em relação à variedade da tarefa podemos observar que os entrevistados têm um alto nível de variedade de atividades diferentes nas quais há o uso de várias habilidades, conforme falas dos entrevistados a seguir.

Em alguns trabalhos faço várias atividades no processo, outros não (E-1).

[...] Aqui não é sempre igual, nunca estamos na mesma máquina (E-2).

[...] não tenho nenhum dia igual ao outro e todos os dias tenho atividades bastante distintas que me exigem capacidades e habilidades distintas também (E-5).

Baugnet (1998) evidencia que, pelo exercício de papéis, os indivíduos constroem ativamente as suas identidades. Os papéis ligados ao mundo do trabalho compõem uma face da estrutura identitária dos indivíduos e, de acordo com Sainsanlieu (1995), a empresa constitui um lugar de socialização importante para os indivíduos que nela trabalham. "Ela é uma verdadeira instituição secundária de socialização, a qual, após a escola e a família, modela atitudes, comportamentos, a ponto de produzir uma identidade profissional e social" (Sainsanlieu, 1995, p.219).

A socialização dos indivíduos no mundo do trabalho é fruto da experiência das relações de poder, vivenciadas no universo produtivo, as quais geram normas coletivas de comportamento e fornecem a possibilidade de construir uma identidade no trabalho, compreendida como: "a maneira de elaborar um sentido para si na multiplicidade de papéis sociais, e de fazê-la ser constatada por seus companheiros de trabalho" (Sainsanlieu, 1995, p.217).

Segundo Sainsanlieu (1995), as identificações possíveis por parte do indivíduo na organização estão vinculadas: ao trabalho que realiza, sendo que quanto mais intensa, maior a probabilidade de resultar em progressão profissional; com a empresa, e, nesse caso, o resultado é um sentimento de proteção por parte do indivíduo; com uma trajetória, constituindo uma identidade visada, pautada num projeto pessoal que o indivíduo imagina para si no trabalho, ou seja, sua possível identidade.

Assim, em relação à identidade da tarefa, quando questionados verifica-se que os empregados tem uma total percepção dos resultados da tarefa realizada, ou seja, a execução da tarefa é feita do começo ao fim.

Não pode haver margem de erro, no trabalho que eu faço ou ele sai bem feito ou então se sair mal feito não funciona (E-1).

O resultado quando sai da minha mão, eu sei se vai com qualidade ou não (E-1).

Significado da Tarefa é o quanto a tarefa tem um impacto substancial sobre as vidas ou trabalho de outras pessoas, na organização ou mesmo na esfera externa da envolvente desta. Nesta categoria, todos os colaboradores tem um ampla percepção de que o trabalho realizado pode influenciar direta ou indiretamente os colegas ou a organização (Hackman e Oldham, 1975).

Se eu não estiver bem, também não corre bem o trabalho... (E-2).

[...] se eu fizer mal influencia o trabalho do outro (E-4).

[...] o facto de conseguir organizar o trabalho de todos e fazer muitas vezes o interface entre os meus colegas e chefias, que é o que faço muitas vezes. O que é suficiente para criar melhor ambiente, porque nem sempre estamos bem-dispostos para trabalhar (E-5).

Tendo em conta os estados psicológicos críticos, percebemos como é que os colaboradores da Martins & Carvalho percebem a “Significância do Trabalho” que realizam. Conforme define Codo (1997, p. 26) o trabalho presume “[...] uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado.” É por meio do trabalho que o ato de dar significado à natureza se concretiza; de mesmo modo a relação sujeito e objeto (S «-» O) é mediada pelo significado. Para o autor, o significado é [...] um signo que fica (*signo-ficare*)”

(Codo, 1997, p. 26), ultrapassa, permanece além da relação entre o sujeito e objeto e quanto mais completo e complexo o circuito sujeito – trabalho – significado maior o prazer no trabalho. Em compensação, o rompimento no circuito de significados do ponto de vista do trabalhador proporciona sofrimento, que pode comprometer a saúde mental.

Ao levantar os conhecimentos e competências exigidas pelas atividades desenvolvidas no trabalho, verificou-se que, de modo geral, os colaboradores entrevistados executam desde atividades técnicas a atividades administrativas e de gestão. Os entrevistados também classificaram que o seu trabalho exige uma variedade de atitudes necessárias para o melhor desempenho, como estar bem-humorado, boa comunicação, a maneira de agir diante das tarefas, a responsabilidade, a ética, as atitudes em relação aos colegas e competências interpessoais.

A autonomia refere-se ao grau em que a tarefa proporciona ao indivíduo liberdade substancial, independência e descrição para confinar o trabalho e determinar os procedimentos na sua execução (Hackman & Oldham, 1975). Quando questionados os membros da empresa consideram de forma geral que possuem autonomia para executar as tarefas propostas.

Quem manda é o patrão mas, quem executa o trabalho sou eu (E-1).

São estipuladas tipo metas e eu sei que até ali posso ir (E-4).

Cada um realiza a sua maneira desde que, o realize bem e não afete a continuidade do produto, para o colega seguinte (E-5).

Temos que ser responsáveis por aquilo que fazemos (E-1).

No que diz respeito à percepção dos funcionários sobre a “Responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho” e as atividades que realizam, verificou-se que todos os entrevistados avaliam seu trabalho como completo, detendo visão total do processo, possibilitando uma maior dinamização (Hackman & Oldham, 1975).

O feedback pode ser entendido como: intrínseco quando o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho, através da execução de sua própria tarefa e extrínseco em que o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho, através dos superiores, colegas ou clientes (Hackman & Oldham, 1975). Nessa dimensão podemos observar que quando

necessário há feedback, sendo que este acontece mais frequentemente quando são desenvolvidos produtos fora de medidas ou especiais.

Dão sempre a sua opinião (E-1).

O cliente é que tem de especificar também o que quer. Aqui normalmente o material especial são as medidas que não são iguais (E-2).

De tempos a tempos faço um ponto de situação digamos assim. Uma vez por semana mais ou menos (E-4).

É necessário ter um feedback (E-5).

Porque o trabalho que desenvolvo como já disse interfere muito no trabalho deles, se eu o desenvolver mal é o suficiente para estragar um dia de trabalho (E-5).

A motivação humana tem vindo a ser uma das principais preocupações e incitações da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido desta enigmática palavra que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar os seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas (Silva et al., 2011, p.196).

A motivação interna do trabalho mostrou-se positiva na empresa alvo, sendo que a totalidade dos entrevistados respondeu como satisfatória. O mesmo acontece quanto à satisfação geral com o trabalho, segundo Jackson e Mathis (2007) e Brown e Lent (2005), a satisfação com o trabalho é definida como um estado emocional que resulta de uma avaliação feita por cada indivíduo da própria experiência de trabalho.

O conceito de produtividade é definido como uma relação entre os bens produzidos e os fatores utilizados na sua produção, nomeadamente, tempo, trabalho, matérias-primas, e a quantidade de produto, enquanto que resultado do processo de produção, é originada por uma unidade de fator produtivo, isto é, a relação entre o que se obtém por unidade económica e os recursos que essa produção consumiu (Capul & Garnier, 1996, p. 363). Os resultados obtidos através das entrevistas foram particularmente interessantes de um ponto de vista positivo, ambas as partes (colaboradores e gestores) responderam que o nível de produtividade está ajustado, com isto podemos concluir que há um total alinhamento entre as partes. A

experiência de Hawthorne, por exemplo, identificou nos seus estudos que a produtividade dos trabalhadores aumentava a partir das relações sociais destes trabalhadores (Sampaio, 2004).

Não é muito nem é pouco, é o possível (E-1).

Acho que está na média, também não posso exigir muito mais (E-4).

Como já foi possível observar a rotação nos postos de trabalho tem um grau elevado, de uma forma geral todos os colaboradores tem diariamente diferentes tarefas e estão organizados para a rotação de postos de trabalho. Com recurso a materiais da organização e conhecimento direto é possível afirmar que o absentismo é nulo, isto é, os colaboradores e apenas faltam por motivo de doença, não existe uma ausência sistemática ao trabalho.

Herzberg (1968) fez a distinção entre fatores de motivação e de manutenção. Os fatores de motivação são intrínsecos ao indivíduo. Por seleção, fatores como realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento geram no indivíduo esforço próprio para a realização das tarefas. Os fatores de manutenção são extrínsecos ao indivíduo, são elementos fornecidos ao colaborador para a execução das suas atividades como: condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios, política institucional.

O melhoramento do trabalho, que é conseguido com o desenvolvimento do trabalho, é uma extensão do conceito enriquecimento do trabalho, compreende-se como a oferta aos trabalhadores de um conjunto de tarefas complementares e deveres, produzindo a procura de uma maior variedade e redução da monotonia.

O principal benefício resultante do enriquecimento do trabalho é o engrandecimento do papel social, que oferece crescimento e auto-realização ao indivíduo. Para Davis e Newstrom (2004, p. 149), “como consequência do aumento da motivação [intrínseca], o desempenho deverá melhorar, proporcionando, assim, um trabalho mais humano e produtivo. Os efeitos negativos também tendem a ser diminuídos”. Na linha dos fatores motivacionais de Herzberg (1968), o enriquecimento do trabalho ocorre com níveis mais elevados de desafio no trabalho, estímulo para realizações, existência de oportunidades para crescimento e premonição de responsabilidade, feedback e reconhecimento.

Assim a necessidade de crescimento individual é possível de ser suprimida pelos colaboradores da Martins & Carvalho, visto que estes têm todas as condições e ambiente reunidas para o seu crescimento individual.

A implementação de um modelo de QVT não é a solução de todos os problemas da organização, no que diz respeito à produtividade, insatisfação, ou mau uso dos recursos. No entanto, com a sua utilização é possível obter melhores desempenhos e impedir desperdícios escusados. Partindo-se de um único princípio: as pessoas que realizam o serviço “sabem fazer” e o principal “querem fazer” o que aumenta as oportunidades de melhores resultados pela organização (Fernandes, 1996).

Conseguimos perceber, em relação ao “Conhecimento dos resultados do seu trabalho”, que todos os colaboradores conseguem avaliar os resultados das atividades que executam, utilizando diferentes formas para isso, tais como: evolução do procedimento, feedback geral e observação direta. Diante desses dados, pode-se dizer que a dimensão “identidade da tarefa” está claramente em alinhamento, uma vez que todos os colaboradores possuem visão total do processo, o que significa que o trabalho é continuado (Hackman & Oldham, 1975).

No que se refere às contribuições que o seu trabalho oferece para a organização, a maioria acredita que seu trabalho contribui para a organização, seja pelas funções que desempenham, pela interdependência de outros setores ou pelo trabalho em equipa. Acreditam que prestam serviços de qualidade, devido ao cuidado, à atenção, atribuindo um nível médio de responsabilidade às atividades que executam.

Quanto ao significado de seu trabalho para eles mesmos, todos os colaboradores se sentem realizados com o trabalho que executam. Classificaram como satisfatória a sua qualidade e produtividade. Pode-se perceber que os colaboradores sentem-se realizados nas tarefas que executam, veem o trabalho como gratificante e interessante e tais fatores contribuem para sua QVT (Hackman & Oldham, 1975).

A empresa tem vantagens em implementar os programas de qualidade de vida no trabalho, os colaboradores sentem-se motivados a trabalhar, vestindo a “camisola da organização” e dispostos a desenvolverem-se com a empresa. Segundo Albuquerque e Limongi (1998), a QVT é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de

trabalho, com o objetivo de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. Os colaboradores podem estar envolvidos em programas de QVT com o intuito de enriquecimento de cargo, que significa a reorganização e ampliação de cargos para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca através do crescimento de variedades, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e feedback ou retroação. Segundo Herzberg (apud Chiavenato, 2002), o enriquecimento de cargos constitui a maneira de obter satisfação intrínseca através do cargo. Para o autor mencionado, o enriquecimento de cargos torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do colaborador, oferecendo elevada motivação intrínseca do trabalho; desempenho de alta qualidade no trabalho; elevada satisfação com o trabalho e redução de faltas e desligamentos.

Desta forma, o enriquecimento de cargos favorece na motivação do colaborador dentro da organização, dando oportunidade para o seu crescimento. Mas, para uma pessoa se sentir motivada dentro de uma empresa, ela tem que se sentir como uma parte fundamental do processo, percebendo que ela tem importância dentro da organização e que outras pessoas precisam dela. De acordo com Weiss (1991) as pessoas trabalham quando são premiadas, não precisam ser recompensas tangíveis, como por exemplo o dinheiro. Podem ser intangíveis, como deixar um empregado ser líder de um grupo. Quando as pessoas sabem que vão ganhar alguma gratificação pelo serviço prestado, trabalham com mais disposição e mostram interesse pelo trabalho. Mostrar às pessoas que se espera que elas façam melhor, significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões, os quais concordam. Para Davis e Newstrom (1992, p. 28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação, que combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

Podemos ainda observar que a PME Martins & Carvalho tem ao seu dispor colaboradores multiquificados o que contribui para uma maior produtividade, crescimento e inovação, este arranjo organizacional está continuamente em evolução. Deste modo, a adaptação às exigências de mercado externo torna-se mais rápida e eficiente.

Foi observada que a eficiência grupal é uma característica presente na empresa investigada, o que vem a corroborar os estudos de Celeste (1993) sobre o formato produtivo do tipo Grupo SemiAutónomo (GSA).

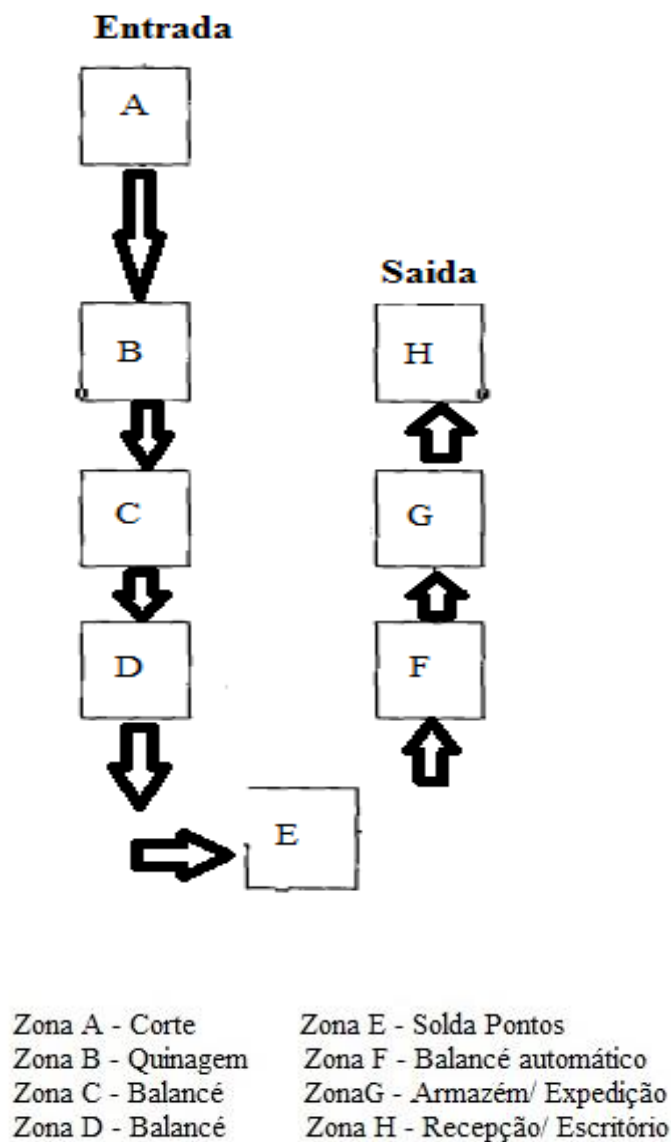


Grupo Semiautónomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

Assim, um sistema de produção deve também ser o máximo possível flexível para responder rapidamente as flutuações do mercado. O layout mais frequente é o de forma em U por este apresentar importante vantagem para aumentar ou reduzir o número necessário de operadores para a adaptação às alterações nas quantidades de produção bem como, promover a troca de trabalho entre os colaboradores (Moura, 1990).

Figura 5

*Layout da empresa Martins & Carvalho*



## Grupo Semiautónomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Esse formato vem ao encontro dos estudos de Biazzi Jr (1994), quando afirma que em um GSA ocorre a aprendizagem de todas as tarefas pelos membros da equipa, o que torna possível a rotação de funções, como está a acontecer na Martins & Carvalho.

Tendo em conta a pergunta de partida: Como o formato produtivo GSA influencia na QVT dos funcionários tendo como referência o modelo de Hackman e Oldham (1975)?

Podemos concluir após a aplicação do modelo de Hackman e Oldham que no caso do trabalho em grupo o pressuposto é que tendo o trabalho um conteúdo que tende a exigir capacidades intelectuais e criativas dos indivíduos, permitindo uma aprendizagem contínua com rotações de tarefas, substituindo a hierarquia individual pela hierarquia grupal. A abordagem nos resultados individuais é substituída pelos resultados do grupo, mudando de um estilo de gestão autoritário, impositivo e paternalista por estratégias baseadas em influências e cooperação mútua (Hillesheim & Cosmo, 1998).

Sendo o tecido empresarial constituído maioritariamente por PME's faz todo o sentido que me debruce sobre a QVT e os GSA numa pequena empresa. De um ponto de vista geral não se tem desenvolvido estudos neste âmbito. Devemos adaptar a aprendizagem académica à realidade empresarial, para tal deve-se incentivar os gestores a adquirir recursos humanos multifuncionais, como requer a especialização flexível proposta por Piore e Sabel (1984).

A “flexibilidade” relaciona-se ao conjunto de todas as unidades, ou seja, é um atributo do conjunto. A conformidade das organizações com resposta ao mercado (dinâmico e instável), adaptando-se a ele como um todo, por esse todo flexível. Isso ocorre graças a uma dinâmica de complementação e cooperação que constituem as relações de produção entre as unidades produtivas (Celeste, 1993).

Em suma, através da observação direta e com o conhecimento que fui adquirindo e explorando ao longo deste ano, posso afirmar que a organização observada tem a equipa necessária para ter sucesso e permanecer no mercado de forma competitiva e o seu sistema produtivo é compatível com o Grupo SemiAutónomo de Trabalho.

## Referências

- Albuquerque, L. G; Limongi - França, A.C. (1998). Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun.
- Barbier, R. (1985). *A pesquisa-ação na instituição educativa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Baugnet, L. (1998). *L'identité sociale*. Paris: Dunod.
- Bertalanffy, L. von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis, RJ, 1997.
- Biazzi Jr, F. de. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 1, p. 30-37.
- Blanchard, K. (2000). *The one minute manager builds high performance teams*. Boston: Quill.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1987). *La troisième dimension du management*. Paris: les Éditions d'Organisation.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Codex, Portugal: Porto Editora.
- Brown, S. & Lent, R. (2005). *Career Development and counseling: Putting Theory and Research to work*. New Jersey: Jonh Wiley & Sons, Inc., Hoboken. ISBN 0-471-28880-2
- Capul, J.-I. & Garnier, O. (1996). *Dicionário de economia e de ciências sociais*. Rio Tinto. Lisboa: Plátano, 1996
- Castells, M. (2003). *A sociedade em rede* (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Celeste, J. L. (1993). Especialização flexível: uma alternativa promissora para o desenvolvimento econômico de regiões subdesenvolvidas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n.6, p. 34-41.
- Cervo, A.L.; Bervian, P.A. & Silva, R. da. (2007). *Metodologia Científica*. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Grupo Semiautônomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

- Cliford, P. G. & Sohal, S. A. (1998). Developing self-directed work teams. *Management Decision*, London (ProQuest).
- Codo, W. (1997). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In Tamayo, A., Borges-Andrade, J. & Codo, W. (Eds.). *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 21-40). São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Correia, H. L. (1994). Flexibilidade estratégica na manufatura: incertezas e variabilidade de saídas. *Revista de Administração*. São Paulo. v. 29, n.1, 33-41, jan/mar.
- Costa, M. T. (2001). As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências. In Guimarães, N. A. e Martin, S. (Orgs). *Competitividade e Desenvolvimento – Atores e Instituições Locais*. São Paulo: Editora SENAC.
- Creswell, J.W. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2004). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. e colaboradores. *O planejamento da pesquisa qualitativa – Teorias e abordagens*. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. C. (2012). *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 2. ed. Brasília: Paralelo 15.
- Fiorelli, J. O. (2006). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, v. 98, n. 2, p. 341-354.
- Guillerm, A. & Bourdet, Y. (1976). *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Grupo Semiautônomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences of Yale University, may. Technical report n. 4.

Herzberg, F. I. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev.

Hillesheim, S.W. & Cosmo, J.R. (1998). *Grupos semi-autônomos: a modernização das relações do trabalho*. Rio de Janeiro: COP Editora.

Jackson, J. & Mathis, R. L. (2007) - *Human Resource Management*. Rio de Janeiro. Cengage Learning.

Jordão, S. D. (2006). *A Arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. 3. ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança.

Kirkman, B.L. & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*. Issue: 28 Winter, p. 48-66

Limongi-França, A. C. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Lino, M. (2004). *Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de Unidades de Terapia Intensiva*. Dissertação de Mestrado. Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva.

Marx, R. (1992). Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32(2): 36-43Abr./Jun.

Maximiano, A.C.A. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Minayo, M. C. S. (2007). *O Desafio do Conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 10ª Ed. São Paulo: Hucitec.

Grupo Semiautónomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa

Minayo, M. C. S & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade. *Caderno da Saúde*. Rio de Janeiro, v. 9, jul/set.

Moretti, S. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho x Autorrealização Humana*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação.

Moura, R. A. (1990). *Lições das missões ao Japão*. São Paulo: IMAN, 1990.

Moura, R. A. (1987). *Flexibilidade total. Homem x Máquina*. São Paulo: IMAN.

Nadler, D. A. & Lawler III, E. E. (1994). *Quality of work life: perspectives and directions*. Center for Effective Organizations (CEO) Publication, G 82-9 (28).

Olabuenaga, J. I. R. e Ispizua, M.A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.

Parker, G. M. (1994). *A Nova estratégia competitiva team players & team work: a equipe e seus integrantes*. São Paulo: Pioneira.

Piore, M. & Sabel, C. (1984). *La segunda ruptura industrial*. Madri: Alianza Editorial.

Pordata (2016), Base de dados Portugal Contemporâneo:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>. Consultado em 24 de março de 2017.

Robbins, S.& Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall.

Salerno, M. S. (1999). *Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis*. São Paulo: Atlas.

Sampaio, J. dos R. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Sainsanlieu, R. (1995). L'identité au travail: une expérience partagée. In Francfort, J. et al. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Sociologie Économique.

Sengenberger, W. (1988). Economic and social perspectives of small enterprises. *Labour and Society*, v. 13, n. 3, July.

Sicoli, C.R. (2003). *Qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho do consultor organizacional em Belo Horizonte*. 2003. Dissertação ( Mestrado em Administração). Belo Horizonte: UFMG.

Silva, C. M. C. D.; Peixoto, R. R.; Batista, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, v. 13, n. 13, p. 195-206, 2011.

Stake, R. E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.

Trist, E. L. (1982). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, v. 36, n.4, p. 269-284.

Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems*. Toronto: Ontario Quality of Working Life Center, Occasional Paper no.2.

Urnau, E. e Domingues, M. J. C. de S. (1996). Flexibilidade na produção: a implantação de células de manufatura em uma empresa de confecção. *Revista de Negócios*, v. 1, n.3, p. 63-74.

Vasconcelos, A. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 8, n.1, p. 24-35.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management*, v. 15, n.1, p. 11-21.

Weiss, D. (1991). *Motivação e resultados: como obter de sua equipe*. São Paulo: Nobel.

Wellins, R. S.; Byham, W. C.; Wilson, J. M. (1994). *Equipes zapp!:* criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação. Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zaoual, H. (2006). *Nova Economia das Iniciativas Locais – Uma introdução ao pensamento pós-global*. Rio de Janeiro: DP&A: Consulado Geral da França: COPPE/UFRJ.

Grupo Semiautónomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em  
uma pequena empresa portuguesa



