



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
UNIDADE DE PONTA GROSSA
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PPGEP

VIVIANE CARVALHO BEJARANO

**ELEMENTOS ESSENCIAIS À IMPLEMENTAÇÃO DE
EQUIPES:**

UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA DE PAPEL

PONTA GROSSA

AGOSTO 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

VIVIANE CARVALHO BEJARANO

**ELEMENTOS ESSENCIAIS À IMPLEMENTAÇÃO DE
EQUIPES:**

UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA DE PAPEL

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, do Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti

PONTA GROSSA

AGOSTO 2006

TERMO DE APROVAÇÃO

VIVIANE CARVALHO BEJARANO

ELEMENTOS ESSENCIAIS À IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES:

UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA DE PAPEL

Dissertação de Mestrado aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, do Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

Prof. Dr. Ademir Gebara
Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP-SP

Prof. Dr. Thalmo de Paiva Coelho Junior
Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo -CEFETES

Prof. Dr. João Luiz Kovaleski
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Ponta Grossa, 04 de Agosto de 2006

A todos os que, ao longo da vida, compartilharam comigo suas experiências, me incentivando e ensinando.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Luiz Alberto Pilatti, pela orientação metódica, pontual e concreta.

Aos demais professores do Mestrado em Engenharia de Produção da UTFPR, por contribuírem para o desenvolvimento do potencial de seus alunos e para o êxito deste trabalho.

Aos professores Ademir Gebara, Thalmó de Paiva Coelho Junior e João Luiz Kovaleski, pela honra de tê-los como membros da banca examinadora.

“Não realizamos nada, neste mundo, sozinhos... e o que quer que aconteça é o resultado da tapeçaria inteira de uma vida e da tecelagem de todas as linhas individuais que criam algo”.

Sandra Day O’Connor

RESUMO

Enquanto a literatura comercial estimula o trabalho em equipe, é limitado o número de estudos empíricos sobre o tema e os textos existentes são normalmente focados em fatores internos das equipes. Este estudo delimitou diversos fatores externos que dificultam o trabalho em equipe, relacionando-os a três elementos propostos como essenciais na implementação de equipes: estrutura, estratégia e seleção. A hipótese que permeou este estudo foi a de que a atenção a estes elementos é determinante no desempenho e maturidade das equipes. O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, e a empresa estudada foi escolhida com base nos seguintes critérios: médio ou grande porte (possibilitando o mapeamento de equipes); estrutura organizacional conducente ou em fase de reestruturação; e necessidade estratégica da utilização de equipes. A empresa, subsidiária de uma multinacional produtora de papel, situada no interior do estado do Paraná e com cerca de 300 funcionários, se enquadrou nestes critérios. A pesquisa envolveu todos os funcionários que participam de equipes de trabalho ou sua implementação (isto é, aqueles que coordenam ou fazem parte de equipes). Os dados foram coletados entre os dias 1 de Julho de 2005 e 21 de Março de 2006, em 2 etapas. Participaram da primeira etapa, as entrevistas, 22 pessoas da diretoria e dois níveis hierárquicos imediatamente abaixo (selecionadas através do organograma). Foram mapeados 69 grupos de trabalho, entre os quais foram identificadas 21 possíveis equipes. Na segunda fase da pesquisa, os 106 participantes das equipes responderam anonimamente a 106 questionários sobre a empresa e 114 sobre suas equipes (em alguns casos, um mesmo indivíduo participava de mais de uma equipe). Paralelamente às entrevistas e à aplicação dos questionários, foram utilizadas observação não-participante e análise documental. Para a análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para as entrevistas, e a análise dos questionários foi feita através das médias das pontuações, de 1-5 na escala Likert utilizada. Confirmou-se na segunda fase a existência de pelo menos 18 equipes reais, com grau de maturidade (média 4,08 na escala de 1-5) e desempenho (média 8,5, escala de 1-10) elevados, possibilitando concluir que a empresa estudada possui equipes maduras e efetivas. Uma equipe de alta-performance foi identificada. Estes resultados indicam que, na empresa estudada, existe o ambiente para o

desenvolvimento de equipes, inclusive equipes de alta-performance. Acredita-se que estes resultados estejam fortemente relacionados aos elementos propostos e adotados com relativo sucesso pela empresa, confirmando a hipótese proposta: comprometimento estratégico (média 3,49), acompanhado de ações estratégicas mensuráveis para o desenvolvimento e manutenção de equipes; esforços de reestruturação (média 3,3) com percepção adequada da estrutura ideal; e seleção que, embora não formalizada como específica para formação das equipes, é compensada pela baixa de rotatividade, através de um processo contínuo de rearranjo de pessoas qualificadas e com atitudes positivas com relação ao trabalho colaborativo. Finalmente, não existiram variações significativas nas médias dos três grupos de participantes (gerência intermediária; diretoria-alta gerência; produção), o que sinaliza uma visão compartilhada e provavelmente realista da situação da empresa. Esta pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória, descritiva, qualitativa e aplicada.

Palavras-chave: Gestão de equipes, implementação de equipes, equipes de alta-performance.

ABSTRACT

While commercial literature stimulates the development of teams in the workplace, empirical studies are limited, and existing texts normally focus on the internal factors influencing teams, especially on leadership. This study investigated external factors, relating them to three elements considered essential in the implementation of teams: structure, strategy and selection. The company was chosen according to the following criteria: mid-sized or large company (where it would be possible to find real teams); conducive organizational structure and the presence of strategic necessity to use teams. The company studied, a subsidiary of a multinational with more than 300 employees in the state of Paraná, Brazil, fit the criteria. The research involved all employees who participate in work-teams or their implementation. Data was collected between July 1st, 2005 and March 21st, 2006: In the first phase, 22 employees chosen according to the company's organizational chart, were interviewed. Sixty-nine work groups were mapped, 21 of them possible teams. In the second phase, 106 participants answered 106 questionnaires about the company and 114 about their team. Questionnaires were analyzed based on point averages on the Likert scales used, from 1-5. At least 18 real teams were confirmed in the second stage, all with a high degree of maturity (average 4,08; scale 1-5) and elevated performance (average 8,5; scale 1-10), demonstrating that the company possesses mature and effective teams. These results indicate that the environment for the development of teams - including high-performance teams - does exist and is probably related to the elements adopted with relative success by the company, which are: Strategic commitment (average 3,49), using measurable actions for the development and maintenance of teams; making efforts in structure re-organization (average 3,3) and showing an adequate perception of the ideal structure; and selection, which, albeit not being directed specifically for the formation of teams, is compensated by a continuous process of rearrangement of qualified people with positive attitudes about collaborative work. There weren't significant variations in the averages of groups of participants (top-management, middle-management; production staff), demonstrating a shared and probably realistic vision of the company.

Keywords: teams, work teams, team management, high-performance teams.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 DIFERENÇAS ENTRE EQUIPES E GRUPOS DE TRABALHO.....	35
FIGURA 2 CURVA DE DESEMPENHO DAS EQUIPES.	37
FIGURA 3 ESTRUTURA, ESTRATÉGIA, SELEÇÃO E EQUIPES.....	45
FIGURA 4 EXEMPLO DE PERGUNTA DE QUESTIONÁRIO UTILIZANDO ESCALA LIKERT.	67
FIGURA 5 EXEMPLO DE ESTRUTURA MATRICIAL.....	81

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 OS NOVE PERFIS PROPOSTOS POR BELBIN.....	56
TABELA 2 CRONOGRAMA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	63
TABELA 3 REFERENCIAL TEÓRICO X ENTREVISTA.....	66
TABELA 4 REFERENCIAL TEÓRICO X QUESTIONÁRIO SOBRE A EMPRESA.....	67
TABELA 5 EXEMPLO DE TABULAÇÃO DA ESCALA DE MATURIDADE DAS EQUIPES.....	70
TABELA 6 EQUIPES E GRUPOS DE TRABALHO MAPEADOS.....	74
TABELA 7 NÚMERO DE MEMBROS NAS EQUIPES.....	77
TABELA 8 PERGUNTAS SOBRE EQUIPES.....	87
TABELA 9 FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE EQUIPES.....	87
TABELA 10 PERCENTUAL DAS RESPOSTAS SOBRE EQUIPES.....	87
TABELA 11 MÉDIAS AGRUPADAS - EQUIPES.....	88
TABELA 12 PERGUNTAS SOBRE ESTRUTURA.....	89
TABELA 13 FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE ESTRUTURA.....	89
TABELA 14 PERCENTUAL DAS RESPOSTAS SOBRE ESTRUTURA.....	89
TABELA 15 MÉDIAS AGRUPADAS - ESTRUTURA.....	90
TABELA 16 FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE ESTRATÉGIA.....	92
TABELA 17 PERCENTUAL DAS RESPOSTAS SOBRE ESTRATÉGIA.....	92
TABELA 18 MÉDIAS AGRUPADAS - ESTRATÉGIA.....	93
TABELA 19 MÉDIAS DA ESCALA DE MATURIDADE DAS EQUIPES.....	94

SUMÁRIO

RESUMO	I
ABSTRACT	III
LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE TABELAS	V
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2 EQUIPES NA LITERATURA	15
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE	18
1.4 OBJETIVOS.....	21
1.5 JUSTIFICATIVA.....	21
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2. AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS, AS EQUIPES E O TRIPÉ ESTRUTURA-ESTRATÉGIA-SELEÇÃO.....	23
2.1 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS ADMINISTRATIVOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS	23
2.1.1 A revolução industrial.....	23
2.1.2 As teorias clássicas de administração	25
2.1.2.1 O Taylorismo-Fordismo	25
2.1.2.2 A Burocracia	26
2.1.2.3 A Administração Científica.....	27
2.1.2.4 Os modelos clássicos e a estrutura mecanicista	27
2.1.3 Da Escola das Relações Humanas às teorias modernas	28
2.1.3.1 O Movimento das Relações Humanas	28
2.1.3.2 As Teorias Motivacionais.....	29
2.1.3.3 A Influência do Movimento das Relações Humanas e das Teorias Motivacionais na organização do trabalho.....	30
2.1.4 Novos paradigmas - organizações que aprendem e organizações orgânicas.....	31
2.1.5 As equipes na reestruturação organizacional das empresas.....	33
2.2 EQUIPES.....	34
2.2.1 Conceito - a diferença entre equipes e grupos de trabalho	34
2.2.2 Classificação - os diferentes tipos de equipe.....	36
2.2.3 Tamanho da equipe	39
2.2.4 As fases de formação	39
2.2.5 As principais causas de insucesso das equipes	42
2.3 EQUIPES E O TRIPÉ “ESTRUTURA-ESTRATÉGIA-SELEÇÃO”	45
2.3.1 A influência da estrutura na cultura organizacional e nas equipes	46
2.3.2 A estratégia da empresa e as equipes.....	49
2.3.2.1 Estratégias de desenvolvimento de equipes	50
2.3.2.2 A estratégia do Empowerment.....	51
2.3.2.3 A liderança nas equipes	52
2.3.3 Seleção de membros para a formação de equipes.....	54
2.3.3.1 A teoria de Meredith Belbin para a formação de equipes	55

2.3.3.2 Demais teorias sobre seleção de membros para equipes	58
3. MÉTODO E METODOLOGIA	59
3.1 MÉTODO	59
3.2 METODOLOGIA	60
3.2.1 Classificações da pesquisa	61
3.2.2 Limitações do trabalho	62
3.2.3 O estudo de caso	62
3.2.3.1 A delimitação da unidade-caso	62
3.2.3.2 Cronograma da pesquisa	63
3.2.3.3 Apresentação da empresa e população	64
3.2.3.4 Permissão para a execução da pesquisa	65
3.2.4 Coleta de dados	65
3.2.4.1 Primeira etapa - entrevistas	65
3.2.4.2 Segunda etapa - questionários	66
3.2.5 Análise dos dados	69
4. RESULTADOS E ANÁLISE	73
4.1 DAS ENTREVISTAS	73
4.1.1 Uso e classificação dos grupos encontrados	74
4.1.2 Tamanho das equipes	77
4.1.3 Fases de formação	77
4.1.4 Desempenho das equipes mapeadas	78
4.1.5 Atitudes gerais quanto ao trabalho em equipe	79
4.1.6 Estrutura organizacional	80
4.1.7 Estratégia	83
4.1.8 Seleção	85
4.2 DOS QUESTIONÁRIOS	87
4.2.1 Questionário sobre a empresa	87
4.2.2 Escala de Maturidade das Equipes	93
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	95
5.1 EQUIPES, GRAU DE MATURIDADE E DESEMPENHO	95
5.2 ESTRUTURA	96
5.3 ESTRATÉGIA	97
5.4 SELEÇÃO	98
5.5 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	99
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE 1 – CONSENTIMENTO	108
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	109
APÊNDICE 3 - AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTIDAS NA TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA	110
APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO SOBRE A EMPRESA	111
ANEXO 1 - ESCALA DE MATURIDADE DAS EQUIPES	114

1. INTRODUÇÃO

A organização do trabalho em estruturas baseadas em equipes é uma realidade do ambiente de trabalho moderno: movidas pela competitividade da economia globalizada e pela crescente necessidade de aumento de produtividade, as empresas estão buscando cada vez mais investir em equipes como parte da sua estrutura organizacional. Procurar entender os principais elementos que afetam o desempenho das equipes é, portanto, de vital importância para o sucesso de qualquer organização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Equipes têm o potencial de aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de experiência profissional, conhecimento e criatividade de seus membros. Quando devidamente estruturadas, equipes podem ainda guiar as mudanças e inovações necessárias para a sobrevivência da empresa. Como nota Munk (1999, p. 43), as equipes trazem vantagens tanto às organizações quanto às pessoas envolvidas:

Para as organizações, as equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro das estruturas organizacionais. Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

Baseadas nestas potencialidades das equipes, as últimas duas décadas têm presenciado mudanças no modelo organizacional das empresas: ao invés de organizar o trabalho com base simplesmente em funções e departamentos as empresas estão adotando estruturas baseadas em equipes (MCDERMOTT, 1999).

Mas apesar do aumento gradativo na ênfase que o atual mercado de trabalho coloca na formação de equipes - uma tendência iniciada na década de 70, quando se começou a correlacionar a cultura de coletivismo japonesa com a fase superprodutiva pela qual aquele país passou - o mundo corporativo envia mensagens

ambíguas. A implementação do MBO (*Management by Objectives*), por exemplo, amplamente utilizado pelas empresas, tem ênfase absolutamente individual, dando a impressão de que metas e objetivos individuais devem predominar - muitas vezes acirrando a competitividade e o individualismo - o que dificulta a colaboração necessária para o trabalho em equipe.

Além disso, a tradição *Taylorista-Fordista* de produção que vigorou no século passado deixou marcas de um modelo administrativo que ainda é preponderante no mercado de trabalho, na figura do chefe que toma decisões individualmente, dando aos seus funcionários pouca ou nenhuma chance de questionar ou discutir processos - elementos essenciais na formação e desenvolvimento de equipes efetivas.

Por um lado, e por razões que serão discutidas neste trabalho, muitas pessoas resistem ao trabalho em equipe. Por outro, empresas, formadores e/ou líderes de equipes buscam manter-se competitivos e desejam formar equipes de sucesso, bom nível, fiéis às metas e regras determinadas pelas organizações. Para conciliar a herança dos modelos de produção *fordistas* e a formação de equipes efetivas, faz-se necessário primeiramente conhecer os mecanismos e os processos que regem as equipes, bem como aprofundar-se nos principais fatores que influenciam na sua implementação.

1.2 EQUIPES NA LITERATURA

Enquanto a literatura comercial exorta as empresas a desenvolverem o trabalho em equipe (reconhecimento tácito das vantagens desta forma de organização do trabalho), na prática observa-se que pouco se sabe de como implementar ou utilizar equipes para obter o máximo desempenho conjunto. Alguns pesquisadores, como Drucker (2001), Katzenbach (1994) e Moscovici (1998) notam que, apesar de o termo ser extensamente utilizado para definir grupos mais ou menos estruturados, a existência de equipes no contexto empresarial é rara.

As informações obtidas através da pesquisa bibliográfica que forma parte deste trabalho revelaram, além de uma tendência crescente na necessidade do uso de equipes como parte da estrutura organizacional das empresas, também uma necessidade emergente de superar inúmeras dificuldades, tais como: cultura de

gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço e apoio por parte das empresas na construção das equipes, falta de objetivos definidos, inclinação individualista e métodos de seleção inadequados.

Verifica-se, ainda, que **existe uma abundância de textos comerciais, e relativamente poucos estudos empíricos sobre o tema**. Parte desta revisão de literatura sobre Equipes, realizada através de pesquisa no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES: <http://www.periodicos.capes.gov.br>), no portal digital de teses e dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT: <http://www.ibict.br>), do banco de teses de universidades como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade de São Paulo (USP), Universidade de Campinas (UNICAMP) e em periódicos nacionais, possibilitou constatar que, até Setembro de 2005 (quando se concluiu a etapa de elaboração do referencial teórico desta pesquisa) a produção científica nacional existente pode ser frouxamente categorizada da seguinte forma:

- i. Trabalhos que utilizam o termo “time” – neste grupo, mais de 300 trabalhos foram listados em pesquisa realizada nos portais do IBICT e CAPES (este resultado incluiu os trabalhos que utilizam a palavra tempo em inglês (ou *time*), nas traduções dos resumos, como por exemplo: *The civil society in times of globalization: a neogramscian perspective*, ou seja: A sociedade civil em tempos de globalização: uma perspectiva neogramsciana, de Leonardo César Souza Ramos, Tese de dissertação em Relações Internacionais da Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005). A massiva maioria destes não continha o termo “times” no título, mas sim no resumo do trabalho, e mesmo os que utilizaram o termo “time” como sinônimo de equipe ou grupo de trabalho (como a dissertação de mestrado em Computação de Elaine Gaspareto Haddad: *Times assíncronos para o job shop scheduling problem: heurísticas de melhoria*, Universidade Estadual de Campinas, 1997) fugiam ao tema proposto por este trabalho. Apenas 2 trabalhos com o termo “time” usaram o termo no sentido relevante ao desta pesquisa (LARA, 2000 e SANTOS, 2001).

- ii. Trabalhos que utilizam o termo “equipe” - neste grupo, mais de 90 trabalhos utilizam o termo como sinônimo de grupos mais ou menos estruturados, mas que fogem completamente ao tema desta pesquisa (Ex: A morte no contexto hospitalar: as equipes de reanimação cardíaca, de Nájela Hassan Saloum e Magali Roseira Boemer, *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, Dez 1999, vol.7, n15, p.109-120).
- iii. Trabalhos que efetivamente versam sobre equipes (47 dissertações com o termo “Equipe(s)” no título ou resumo). Destes 47, 3 eram repetidos (apareciam 2 vezes nos resultados). Os 44 trabalhos restantes foram subdivididos em três categorias, para o propósito desta dissertação:
 - a. Trabalhos que tratam do tema como conceito marginal, apenas utilizando a palavra “equipe” como sinônimo de grupo de trabalho ou equipe desportiva, mas sem qualquer relação com o tema da pesquisa – total 22.
 - b. Trabalhos que versam sobre equipes, incluindo trabalhos não diretamente associados com o tema desta dissertação.
 - c. Trabalhos incluídos no subitem b que tratam do mesmo tema desta dissertação (5). Estes cinco trabalhos serão discutidos no decorrer desta dissertação, na forma de citações.

A pesquisa feita nos portais científicos e *websites* das universidades do país revelam alguns dados importantes, que ajudam a determinar a **atualidade** do tema pesquisado e sua **relevância** para a área de Engenharia de Produção.

- i. A maior parte dos 47 trabalhos sobre equipes é recente. Dos 22 trabalhos que versam diretamente sobre equipes, apenas 7 são anteriores ao ano 2000, e nenhum é anterior a 1990. Dos trabalhos que tratam do mesmo tema desta dissertação, nenhum é anterior a 1999.
- ii. A maior parte destas dissertações e 1 tese foram defendidas em programas de Engenharia de Produção – 17 no total. Dos outros cinco trabalhos, 3 foram dissertações defendidas no Mestrado em Administração, e 2 foram dissertações de Mestrado Profissionalizante em Engenharia.

A pesquisa feita em periódicos *Qualis* A e B revela que os artigos publicados sobre o tema são versões condensadas dos trabalhos de mestrado citados acima, a exemplo dos trabalhos de Sacomano Neto (1999), que teve seu trabalho publicado na Revista *Gestão e Produção* (SACOMANO NETO e ESCRIVAO FILHO, 2000); e Anzanello (2004), que teve seu trabalho publicado na Revista *Produção* (ANZANELLO e FOGLIATTO, 2005).

Por tratar-se de um tema obviamente relevante à Engenharia de Produção, fez-se também uma pesquisa nos anais dos Encontros Nacionais de Engenharia de Produção - ENEGEP (o único evento *Qualis* A nacional nesta área), nos últimos cinco anos. Também nos anais não foi possível identificar estudos que propusessem os elementos essenciais para implementação de equipes. É interessante notar que entre os 5 trabalhos que tratam diretamente do tema equipes - como estas podem ser usadas para incrementar ou melhorar aspectos da produção - apenas um detalha os conceitos de equipes e nenhum lista os principais elementos para sua implementação.

De posse da pesquisa acima, foi possível agrupar as referências mais citadas nos trabalhos científicos e estudá-las. Muitas já faziam parte do referencial teórico deste trabalho, mas as que não haviam sido ainda consultadas e foram citadas pelo menos 4 vezes nos trabalhos sobre o tema vieram a ser pesquisadas para enriquecer a dissertação. A pesquisa feita através do banco de dados da *Florida International University* (www.fiu.edu), nos Estados Unidos, contribuiu para complementar o referencial com alguns dos livros e artigos mais citados naquele país.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE

Observou-se durante o desenvolvimento teórico deste trabalho que a maior parte dos textos encontrados trata de tópicos sobre gestão de equipes: como aumentar a motivação, criar empatia e coesão entre os membros da equipe, melhorar a comunicação, e principalmente, formar “líderes” capazes de estimular a participação, orquestrar talentos e obter uma equipe onde exista sinergia. Em textos sobre liderança, a palavra “equipe” ocorre muitas vezes, embora o termo na maior parte destes textos não seja definido e as características de uma equipe não sejam

delineadas. Relativamente poucos textos citam, ainda que isoladamente, fatores externos às equipes - como a estrutura organizacional – como sendo de influência fundamental em seu desempenho: o foco principal, na quase totalidade dos casos, é nos processos internos da equipes e, principalmente, no líder.

Esta tendência encontrada na literatura (de foco interno nas equipes e no papel do líder) é notável também no âmbito empresarial. Um exemplo prático é o do treinador da seleção masculina de vôlei, Bernardinho, que desde há alguns anos vem ampliando seu currículo ministrando palestras sobre “Como se faz um time vencedor” para executivos e empreendedores (5ª Conferência Internacional da ANPROTEC, Endeavor e SEBRAE: “Melhores Práticas para o Empreendedor Brasileiro”, 2002).

Esta é uma tendência intrigante, considerando-se que a revisão de literatura aponta para dificuldades como cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço e apoio por parte das empresas na construção das equipes, falta de objetivos definidos, inclinação individualista e métodos de seleção inadequados como sendo os principais fatores de insucesso das equipes. Exceto, talvez, pela inclinação individualista, todos estes fatores são externos às equipes, e poderiam ser considerados dimensões dos seguintes elementos:

- i. **Estrutura organizacional** – a cultura e os modelos de gestão organizacionais estão intimamente ligados à estrutura: em estruturas extremamente verticalizadas as culturas autoritárias e modelos hierárquicos prevalecem.
- ii. **Estratégia** – necessário que a empresa identifique a necessidade estratégica do uso de equipes; apóie a formação de equipes; implemente ações conducentes e tenha objetivos e metas definidos para estas.
- iii. **Seleção** – encontrar as pessoas adequadas para formar certas equipes não acontece por acaso. Como será visto mais adiante nesta dissertação, vários problemas internos nas equipes podem ser minimizados com seleção adequada.

Este resumo teórico permite a **delimitação do problema** desta pesquisa: **Como é o desempenho das equipes de uma empresa que tenha identificado a necessidade estratégica da implementação de equipes como parte da sua reestruturação (ou estrutura) organizacional?**

O elemento Seleção, que é de extrema importância segundo vários autores, foi deixado como lateral à delimitação do problema, pois segundo os textos disponíveis (discutidos em detalhe no referencial, no subitem que trata deste elemento), a seleção específica para a formação de equipes é muito raramente levada em consideração: as empresas selecionam, na quase totalidade dos casos, baseadas em disponibilidade e/ou senioridade. Por esta razão, limitar esta pesquisa às empresas que usam seleção específica para formar equipes seria restringir demasiado, e provavelmente impossibilitar a execução, do estudo proposto. Além disso, a Seleção pode ser vista, e estudada, como parte da estratégia da empresa.

A hipótese que permeia este estudo é a de que, existindo a estrutura organizacional e o comprometimento estratégico, a empresa estudada terá equipes maduras e efetivas. A negativa desta hipótese é também uma hipótese válida: não existindo a estrutura organizacional e o comprometimento estratégico, não existirão equipes e/ou estas não estarão se desempenhando.

Para testar esta hipótese, buscar-se-á estudar uma empresa que:

- i. **Seja de médio ou grande porte** – sabendo-se pela análise do referencial que a existência de verdadeiras equipes é rara, buscar-se-á encontrar dentro da empresa estudada os diversos grupos aos quais a nomenclatura “equipe” possa ser aplicada, e classificá-los quanto ao seu grau de maturidade enquanto equipe. Esta tarefa pressupõe uma quantidade razoável de grupos, dos quais possam ser identificadas as equipes. Também pressupõe um mapeamento das equipes da empresa para diferenciar equipes de grupos de trabalho.
- ii. **Tenha estrutura organizacional** conducente ou esteja em fase de reestruturação de sua estrutura organizacional para acomodar equipes.
- iii. **Tenha identificado a necessidade estratégica** da utilização de equipes, e esteja, portanto, adotando medidas para a implementação de equipes.

1.4 OBJETIVOS

O **objetivo geral** deste trabalho é **avaliar o desempenho e a maturidade das equipes de uma empresa que tenha identificado a necessidade estratégica da implementação de equipes como parte de sua estrutura organizacional.**

Os objetivos específicos são:

- i. Verificar a existência de equipes na empresa – fazer o mapeamento dos grupos existentes para distinguir entre equipes e grupos de trabalho.
- ii. Verificar se a utilização de equipes é parte da estratégia da empresa
- iii. Verificar se a estrutura existente é conducente
- iv. Verificar como é feita a seleção para as equipes existentes
- v. Estudar o grau de maturidade das equipes identificadas
- vi. Determinar se existe na empresa o ambiente propício para a criação de equipes de alta performance.

1.5 JUSTIFICATIVA

Apesar das muitas potencialidades que as equipes oferecem, a análise da literatura disponível sobre o tópico sugere que muitos obstáculos devem ser superados antes que um grupo de pessoas se torne, efetivamente, uma equipe. Também na prática observa-se que, muitas vezes, o desenvolvimento de uma verdadeira filosofia de trabalho em equipe é um processo difícil de ser administrado, e nem sempre bem sucedido.

A maior parte da literatura disponível sobre formação e gestão de equipes - principalmente na área de administração de empresas e gerenciamento de projetos - sistematicamente ignora o fato de que muitas empresas adotam as teorias de trabalho em equipe para predispor maior cooperação entre funcionários, mas na prática, nenhum esforço para a construção de equipes é feito. Além disso, existe uma abundância de textos teóricos relacionados à como gerenciar equipes, mas como visto na delimitação do problema, pouco tem sido pesquisado empiricamente. No Brasil, assim como no exterior, a maior parte das obras que abordam o trabalho em equipe são obras comerciais, e poucos trabalhos científicos têm sido desenvolvidos.

Como consequência negativa da proliferação de textos e estudos não-científicos, há uma proliferação impar de estratégias “desenhadas” para ajudar equipes a melhorarem seu desempenho, sem nenhum suporte científico, e a consequente descrença na genuinidade e eficácia das práticas de formação de equipes. Talvez por essa razão muitas empresas falhem na implementação de equipes efetivas e produtivas. A contribuição desta pesquisa se traduz na necessidade de preencher a lacuna entre a teoria e a prática: entre o estado teórico ideal sobre o uso de equipes, e o estado real do tema estudado – a dificuldade de se formar equipes no contexto empresarial.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que no presente capítulo introdutório fez-se a contextualização e discussão do tema, delimitou-se o problema de pesquisa e a hipótese e introduziram-se os objetivos do estudo.

O capítulo 2 apresenta o marco teórico que serve de embasamento para o aprofundamento deste estudo.

O capítulo 3 apresenta o método de abordagem e a metodologia a ser empregada: classificações da pesquisa e limitações do trabalho; apresentação do estudo de caso (incluindo delimitação da unidade-caso, população, cronograma da pesquisa, apresentação da empresa e permissão para execução da pesquisa) e dos procedimentos adotados na coleta de dados e na análise dos resultados.

Resultados e análise são posteriormente apresentados no capítulo 4.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais do trabalho e algumas recomendações para a ampliação do estudo.

Finaliza-se listando as referências utilizadas, apêndices e anexos.

2. AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS, AS EQUIPES E O TRIPÉ ESTRUTURA-ESTRATÉGIA-SELEÇÃO.

A fundamentação teórica deste trabalho está subdividida em três partes: Primeiramente, são apresentadas as principais teorias administrativas que floresceram no século XX, partindo-se da herança deixada pela revolução industrial e teorias clássicas (a gerência científica, a burocracia e a administração científica) dando-se ênfase à **estrutura** organizacional relacionada a estas – estruturas que praticamente eliminavam a possibilidade de trabalho em equipe. Faz-se então uma síntese da evolução destas teorias até o final do século passado, notando-se a conseqüente (e recente) valorização do trabalho em equipe em estruturas orgânicas. Este resumo histórico visa analisar como estas teorias influenciaram e foram influenciadas pela forma como as empresas primeiramente se estruturaram e representa importante referencial para o entendimento das dificuldades que as organizações modernas enfrentam para se re-estruturar e maximizar seu potencial humano através da utilização de equipes.

Num segundo momento, são analisados em profundidade os diversos temas relacionados a equipes: definição do conceito, classificação ou nomenclatura, tamanho ideal, fases de formação e as principais causas de insucesso das equipes.

Finalmente, são apresentados os três elementos que, de acordo com a hipótese proposta, determinam o sucesso na implementação de equipes: a **estrutura** (explicitada na primeira parte do capítulo e retomada agora com o enfoque na cultura organizacional e nas equipes), a **estratégia** (que envolve a identificação da necessidade do uso de equipes, o apoio da organização e liderança conducente ao trabalho em equipes) e a **seleção**.

2.1 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS ADMINISTRATIVOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

2.1.1 A revolução industrial

A revolução industrial pode ser definida como um período de intensas mudanças, principalmente sociais e econômicas, associadas ao uso de máquinas no processo produtivo e iniciadas na Europa no século XVIII. A Inglaterra foi precursora

nestas mudanças, devido principalmente à acumulação de capital pela burguesia comerciante e à abertura de novos mercados (proporcionada pela expansão marítima), que resultou em crescimento populacional, trazendo maior demanda de produtos e mercadorias. Visando suprir essa demanda com melhores lucros e menores custos, a burguesia buscou alternativas para aumentar, melhorar e acelerar a produção: gradualmente, o artesanato deu lugar à produção em oficinas, e estas à produção mecanizada nas fábricas (HOBSBAWN, 1982; REMPEL, 1999).

As invenções tecnológicas que se iniciaram no século XVIII e XIX mudaram a sociedade e a economia de modo radical – por isso o termo “revolução” industrial: uma verdadeira revolução pacífica movida pelos avanços da produção industrial. As máquinas a vapor, os teares, as locomotivas e os trens a vapor possibilitaram um aumento acelerado na produção, transporte de pessoas e mercadorias em tempo e custos reduzidos, o que por sua vez estimulou o consumo.

Mas a prosperidade de uma minoria que dispunha de capital para investir na produção não significou, naturalmente, melhoria de vida para a população trabalhadora: as fábricas do início da Revolução Industrial apresentavam condições precárias para o trabalhador. Os salários eram irrisórios e as condições de emprego abusivas. Inexistiam direitos trabalhistas e os empregados, que chegavam a trabalhar até 18 horas por dia, estavam sujeitos a castigos físicos (COULON e PEDRO, 1995).

Embora a situação do proletariado tenha melhorado gradativamente nos séculos seguintes (deve-se notar que alguns países e/ou regiões globais ainda vivem sua “Revolução Industrial”, e nestes países as condições dos trabalhadores são sintomáticas deste período de desenvolvimento social e econômico) os modelos administrativos e princípios organizacionais herdados da Revolução Industrial ainda existem em muitos países e em muitas empresas. As hierarquias rígidas, a divisão do trabalho “mental” e “braçal”, a adoção de medidas disciplinares, o alto grau de controle dos “subordinados”, as cadeias de comando – são todos elementos da forma como as empresas primeiramente se estabeleceram: com uma imensa disponibilidade de mão de obra barata e pouco especializada.

2.1.2 As teorias clássicas de administração

Com o rápido desenvolvimento industrial americano do começo do século XX, proliferaram as filosofias de gerenciamento com enfoque na produtividade do trabalhador e na padronização das tarefas, influenciadas pelas idéias do engenheiro americano Frederick Taylor (conhecidas como Gerência Científica), adotadas e expandidas pelo empresário Henry Ford (GALLIE, 1996). Este modelo administrativo, consolidado e expandido, permeou o século passado e é ainda de grande influência, pois gerou empresas bem estruturadas, eficientes e hierarquicamente organizadas, capazes de produzir grandes quantidades de bens materiais.

2.1.2.1 O Taylorismo-Fordismo

A proposta de Taylor para a organização do trabalho buscava basicamente diminuir qualquer perda de tempo na produção, baseando cada fase do processo de trabalho em passos cuidadosamente cronometrados com o intuito de eliminar processos longos e inúteis. Taylor acreditava que os trabalhadores possuíam disposição natural para a indolência, e julgava, portanto, ser de vital importância a presença de uma gerência capaz de exercer o controle total não somente sobre os processos de trabalho, mas principalmente sobre os trabalhadores (GARRATY & MCCAUGHEY, 1991). Henry Ford, por sua vez, aperfeiçoou o taylorismo através de dois princípios adicionais: a integração das etapas do processo de trabalho (através do deslocamento, por meio de esteiras, das partes dos trabalhos individuais) e a fixação dos trabalhadores em seus designados postos de trabalho. Em 1925, Ford estava produzindo mais de 9.000 carros por dia, aproximadamente 1 a cada 10 segundos, a custos que a concorrência da época – isto é, a General Motors e a Chrysler - não podiam comparar (GARRATY & MCCAUGHEY, 1991).

Nos métodos de produção taylorista-fordista, o artesão independente - assim como todo o modo artesanal de produção anterior à Revolução Industrial – passou a ser visto como um obstáculo ao aumento da eficiência na produção industrial. Para superar este “obstáculo”, Taylor e Ford propuseram uma gerência com total responsabilidade e controle da parte conceptual dos processos de trabalho, organizando os empregados de modo que a eficiência da produção fosse

maximizada. Esta extrema racionalização do trabalho, embora bastante eficiente do ponto de vista produtivo, ignorava os aspectos físicos, sociais, psicológicos e fisiológicos do trabalhador.

Friedmann (1946), crítico dos métodos de Tayloristas-Fordistas de produção em massa já na metade do século XX, argumentava que o fator determinante no desempenho do trabalhador é precisamente o grau de envolvimento e integração entre a concepção e a execução no processo de trabalho: o modelo ideal de trabalho seria justamente aquele do artesão do século XIX, que detinha a responsabilidade individual de projetar e produzir o produto. Uma das principais críticas de Friedmann (1946) ao taylorismo-fordismo é que este modelo gerou o “trabalho alienado” (de acordo com a definição principal do verbo “alienar”: transferir para outrem o domínio de; tornar alheio), pois todo o processo produtivo torna-se estranho ao trabalhador, e o salário transforma-se na única equidade do trabalhador no trabalho. Esta alienação gradual do processo da produção e do trabalhador foi um processo complexo, que se cristalizou e tornou virtualmente mundial nas fábricas, moinhos, armazéns, escritórios, fazendas, atacado e varejo, hospitais e escritórios de administração pública dos países capitalistas do século XX (BRAVERMAN, 1974). Segundo Friedmann, o sistema de trabalho de Taylor é moralmente corrosivo, por sua tendência sistemática de desqualificar os empregados e aumentar a separação entre o trabalho manual e o intelectual. Para o autor, a tendência principal desta filosofia era fazer com que trabalhadores semi-qualificados executassem todas as operações sem um mínimo de inteligência e personalidade.

2.1.2.2 A Burocracia

O sociólogo Max Weber foi também de grande influência na estruturação das empresas do século passado, e suas idéias vieram a complementar e organizar a administração científica de Taylor. Weber julgava a burocracia (antes de que esta adquirisse a má reputação moderna), como o modo mais lógico, eficiente e racional de estruturar o trabalho em grandes organizações. Segundo Weber (1922), burocracias eficientes incluem:

- especialização por funções bem definidas;
- uso da autoridade legal;

- estruturas hierárquicas;
- regras e políticas uniformes e documentadas por escrito;
- treinamento e competência técnica;
- estabelecimento de critérios para admissão e promoção;
- os profissionais preparam-se para seguir carreira : os mais preparados podem atingir níveis mais elevados na estrutura.

2.1.2.3 A Administração Científica

Já a Administração Científica do engenheiro francês Henry Fayol enfatiza o papel do administrador. Em sua obra *Administration Industrielle e Générale*, publicada em Paris em 1916, Fayol define o que é administrar: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar; e estabelece a importância da capacidade administrativa na hierarquia de funções: à medida que um indivíduo se eleva na escala hierárquica, ocorre um aumento na importância da capacidade administrativa, e diminui a importância da capacidade técnica (BRUNO, 2005). Em outras palavras, assim como Taylor, Fayol propõe que o trabalho deve ser rigidamente controlado, o poder centralizado e a organização ideal deve seguir o modelo militar de ordem, disciplina e hierarquias bem estabelecidas.

2.1.2.4 Os modelos clássicos e a estrutura mecanicista

A sociedade capitalista trouxe ao mundo os modelos clássicos de administração, baseados nos meios de controle exercidos pela gerência, onde a produção é desenvolvida em uma atmosfera de indiferença por uma massa de trabalhadores que perderam contato com o processo total - o que por sua vez exige maiores meios de controle e de gerência. Assim, as iniciativas de formação de equipes contrariam a esta essência dos modelos administrativos tradicionais: as empresas surgidas com a revolução industrial - através de suas práticas gerenciais – institucionalizaram o trabalho destituído de criatividade e originalidade, e com mínimas oportunidades de interação humana. O trabalhador era visto como uma continuação das máquinas (por isso o termo “estrutura mecanicista”). A organização mecanicista, como nota Robbins (2000), está baseada em:

- alta especialização, cargos simples, rotineiros e padronizados;

- controle exercido nos mais diversos níveis hierárquicos;
- distanciamento grande entre a administração e os funcionários, tornando as relações impessoais.
- eficiência total, reforçada por regras, regulamentos e normas rígidas.

A organização mecanicista é caracterizada pela organização burocrática e embasada na essência da gerência científica de Taylor e da administração científica de Fayol. Como nota Robbins (2000), embora esse modelo de estrutura esteja, a cada dia, mais distante da atual realidade – que é de instabilidade e incerteza - ainda é bastante grande o número de empresas com características mecanicistas.

2.1.3 Da Escola das Relações Humanas às teorias modernas

Tanto as influências da Revolução Industrial quanto as contribuições de Taylor, Ford, Weber e Fayol, apesar de permearem ainda o contexto empresarial moderno e terem contribuído para um aumento marcado na produção, não são exatamente favoráveis ao desenvolvimento de equipes. Além disso, a atual concepção do trabalho em equipes (como a exemplo de equipes que se dedicam ao desenvolvimento de produtos ou novas idéias) assemelha-se muito ao modelo de trabalho do artesão do século XIX, que tinha a responsabilidade de projetar e produzir o produto – concepção que o *taylorismo* tratou de eliminar.

Se as heranças da administração clássica permanecem fortes – nas hierarquias, na divisão do trabalho “mental” e “braçal”, na adoção de medidas disciplinares, nas medidas de controle dos “subordinados” e nas cadeias de comando – como explicar o interesse crescente no uso de equipes na estrutura organizacional das empresas, evidente na conseqüente proliferação de textos de administração de empresas sobre o tópico?

2.1.3.1 O Movimento das Relações Humanas

A identificação da necessidade de mudanças no sistema mecanicista pode ser traçada à influência do movimento das relações humanas, iniciado por Elton Mayo, cientista australiano que foi professor da Escola de Administração de Empresas de Harvard e dirigiu o famoso projeto de pesquisa na fábrica da *Western Electric*s, no bairro de *Hawthorne* em Chicago, de 1924 a 1936 (BROWN, 1954). O

objetivo inicial da pesquisa era correlacionar a luminosidade no ambiente de trabalho com a produção dos operários. No decorrer do estudo, entretanto, muitas outras variáveis começaram a emergir como determinantes da produção: fadiga, acidentes de trabalho, rotação do pessoal e o efeito das condições físicas de trabalho. Os pesquisadores notaram também que seus resultados eram influenciados por variáveis de natureza psicológica (pela satisfação e status obtido com a integração social entre grupos informais, por exemplo) e começaram, a partir daí, enfatizar o homem e os aspectos psicológicos do trabalho (BROWN, 1954).

Com a escola das relações humanas, a Psicologia começou a ser introduzida nas organizações. As teorias buscavam amenizar o conflito entre o indivíduo e a organização e fundamentam-se no pressuposto de que, para administrar, o administrador precisa conhecer os fatores motivacionais das pessoas.

2.1.3.2 As Teorias Motivacionais

Abraham Maslow (1954) propôs a primeira teoria motivacional, apresentando o ser humano como um organismo psicológico que busca satisfazer suas necessidades. Essa teoria sugeriu que deve-se levar em consideração as necessidades humanas, que precisam ser preenchidas hierarquicamente: necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. Outros psicólogos, teóricos motivacionais, se destacaram:

- Victor Vroom (1964) formulou a teoria das expectativas, afirmando que o grau de motivação de um indivíduo é determinado por três fatores: valores individuais, desempenho e expectativas individuais. Em outras palavras, as pessoas fazem aquilo que acreditam que devem e podem fazer, para atingir uma expectativa pessoal.
- Frederick Herzberg (1968) identificou 2 fatores na motivação: os que produzem satisfação, chamados motivadores (realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso) e os que evitam a insatisfação, chamados fatores higiênicos (segurança, status, dinheiro, condições de trabalho).
- McClelland (1976) classificou os fatores motivacionais em 3 categorias: realização (desenvolvimento de tarefas e à consecução de desafios); poder (vontade de influenciar pessoas e sistemas organizacionais) e afiliação (consiste no conjunto de desejos de pertencer a um grupo).

2.1.3.3 A Influência do Movimento das Relações Humanas e das Teorias Motivacionais na organização do trabalho

Apesar destas teorias representarem uma reação óbvia à organização científica do trabalho, as teorias motivacionais não chegaram a causar impacto no modo como o trabalho era organizado - seu impacto esteve restrito a mudanças que apenas compensaram algumas das desvantagens das teorias clássicas de administração: redução da jornada de trabalho, com intervalos maiores de descanso, melhorias nas condições físicas do trabalho, possibilidade de maior interação social no trabalho e suavização dos métodos rígidos de controle. Como nota Bruno (2005), quando no passado a forma de controle incidia, sobretudo, no corpo do trabalhador, as teorias que surgiram a partir da segunda metade do século passam a considerar a mente e o poder criativo do trabalhador, e surge a percepção de que novos mecanismos de controle, mais sutis, precisam ser estabelecidos:

não podemos ignorar que hoje, cada vez mais, é o cérebro do trabalhador o elemento a ser explorado. Daí as formas de controle e disciplina incidirem não mais sobre o corpo do trabalhador, sobre a sua capacidade de realizar gestos com regularidade e rapidez, mas sobre a sua estrutura psíquica. O fator envolvimento psicológico é hoje fundamental para o bom desempenho do trabalhador e para garanti-lo torna-se necessário não apenas a contrapartida salarial, mas concessões por parte da empresa, no sentido de ampliar a participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo de trabalho.

A seguinte frase de Peter Drucker¹ deixa transparecer que as mudanças organizacionais - pelo menos até os anos 80 - aconteceram mais na forma que na essência:

devemos preservar as percepções básicas da burocracia, da mesma forma como preservamos as da administração científica e das relações humanas. Mas precisamos ir além da sua aplicação tradicional; precisamos descobrir em que aspectos ela é, ou tem sido, cega. E o advento da nova tecnologia torna esta tarefa ainda mais urgente. (1981, p. 288)

Somente a partir dos anos 90 começam a surgir teorias que propõem uma ruptura com os modelos administrativos clássicos. A estrutura organizacional baseada em equipes, central nestas teorias, vem devolver ao trabalho as

¹ Um dos teóricos organizacionais de maior influência nas décadas de 60 e 70, autor de mais de 35 livros, a maior parte na área de administração. Drucker criou muitas frases e conceitos que são usados nas empresas até os dias de hoje: gerenciamento estratégico, descentralização do poder, vantagem competitiva, etc. (<http://www.peter-drucker.com>). Uma de suas contribuições é o MBO (Management by Objectives), que é basicamente um processo de estabelecimento de objetivos e metas entre supervisor-subordinado.

possibilidades de criatividade, de re-união de recursos e dos processos de trabalho e dos trabalhadores.

2.1.4 Novos paradigmas - organizações que aprendem e organizações orgânicas

Peter Senge, fundador da *Society for Organizational Learning* (Sociedade para Aprendizagem Organizacional) e professor da Escola de Administração do MIT publicou em 1990 o livro *A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de Aprendizagem*², delineando sua visão de uma “organização de aprendizagem”. Segundo Senge (1990), na organização que aprende a relação da empresa com seus funcionários muda substancialmente, pois agora há de se priorizar o desenvolvimento de uma visão e identidade comum com a empresa. Aqui residiria uma das diferenças entre organizações de aprendizagem e organizações clássicas: a hierarquia de comando e os controles criados para garantir a conformidade aos objetivos organizacionais deixam de ser necessários a partir do momento em que estes são desenvolvidos em conjunto e passam a constituir uma visão compartilhada.

As organizações que aprendem pressupõem um achatamento nas estruturas hierárquicas e alta flexibilidade. A estrutura da organização que aprende seria melhor descrita como sendo diametralmente oposta à organização mecanicista: a “organização orgânica” .

Segundo Robbins (2000), este tipo de organização é aberta, adaptável, flexível, achatada e utiliza equipes inter-funcionais. Os funcionários, em geral, participam das decisões e necessitam de pouca supervisão direta e de poucas regras formais – seu alto desempenho torna desnecessários os controles e procedimentos rígidos. Embora exista divisão de trabalho, as funções não são padronizadas e os funcionários são altamente treinados e qualificados. Existe colaboração mútua que facilita o trabalho em equipe, o que torna o controle rígido desnecessário.

² Com mais de 750.000 cópias vendidas e nomeado pela Harvard Business Review, em 1997, como uma das obras mais importantes na área de administração dos últimos 75 anos, o livro (assim como outras obras subseqüentes) delineia uma teoria administrativa que se afasta dos modelos propostos anteriormente (<http://www.solonline.org/aboutsol>).

Apesar das aparentes vantagens da organização orgânica e do grau de flexibilidade que ela propicia frente a uma realidade cada vez mais instável e incerta, é raro encontrar empresas que tenham feito a transição mecanicista→orgânica, ou mesmo que tenham se estabelecido já como organizações orgânicas (ROBBINS, 2000).

O pesquisador e consultor americano Ron Archer (1996), também nota que as empresas vêm encontrando enormes dificuldades em fazer esta transição: “tenho notado que as empresas querem utilizar modelos velhos para criar estruturas novas, e isso simplesmente não funciona” (p.8). O próprio Senge (1997) nota que “leva tempo para desenvolver o conhecimento de trabalhar como um todo, do mesmo modo que leva tempo para desenvolver o conhecimento de andar com as próprias pernas ou de bicicleta.” (p. 16)

Um exemplo ilustrativo destas dificuldades: as iniciativas de Gestão do Conhecimento, em um estudo pioneiro conduzido pela *PriceWaterhouseCoopers*³ em 1999, foram avaliadas entre importantes e muito importantes por 90% das empresas - mas estão presentes em somente 16% (e mesmo dentro desses 16%, encontram-se estruturadas formalmente em menos da metade, ou seja, menos de 8% do total de empresas pesquisadas (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 1999). Nas palavras do redator do relatório da *PriceWaterhouseCoopers* (1999):

no presente estudo, percebe-se que discurso e prática ainda não possuem uma evolução casada. Embora essa dicotomia seja natural e de certo modo até tradicional, a nova dinâmica de negócios vai exigir que esse *gap* seja extinto ou, pelo menos, muito menor. Nosso compromisso deverá ser com a transformação e a evolução da Gestão de Pessoas, aproximando discurso e prática e evidenciando uma contribuição efetiva às organizações. Assim, a voz de 109 CEOs, 173 Diretores de RH e meio milhão de colaboradores aqui representados será afinada e uníssona.

Este “casamento” entre discurso e prática torna-se cada vez mais necessário, pois o mercado tornou-se extremamente competitivo, forçando as empresas a buscarem um diferencial que garanta a sobrevivência dos negócios. Normalmente, este diferencial exige criatividade, originalidade, inteligência: exige pensamento

³ A *PriceWaterhouseCoopers* apresentou, em Dezembro de 1999, os resultados e conclusões do 1º Estudo de Melhores Práticas e Tendências na Gestão de Pessoas realizado na América do Sul, conduzido junto às mais representativas organizações empresariais na Argentina, Brasil, Chile e Colômbia. Participaram deste estudo - que analisou práticas de gestão que afetam diretamente cerca de meio milhão de empregados - 173 empresas dos mais diversos setores da economia (32 empresas da Argentina, 78 do Brasil, 35 do Chile e 28 da Colômbia), com receita bruta média de US\$ 554 milhões por empresa.

crítico, capacidade de vislumbrar não apenas o processo inteiro de trabalho, mas também o contexto social geral no qual este trabalho está inserido.

Como nota José Terra (2002, pg. 14):

será necessário que empresas tradicionais, hierárquicas, burocráticas e estruturadas verticalmente façam mudanças organizacionais significativas para competir com eficiência, e em muitos casos, sobreviver. As empresas precisam se ver como sistemas abertos, sociais e adaptáveis que estão sujeitos a uma variedade de influências internas e externas. Apesar da importância crescente de sistemas de informação – como depósitos do conhecimento de uma organização – são basicamente as pessoas que, através de colaboração eficaz, criam, aprendem, retêm e transmitem o conhecimento mais relevante para o sucesso de uma empresa.

Para fazer esta transição, e para que o casamento tenha chances de dar certo, as empresas terão de arriscar e modificar os modelos testados e consolidados.

2.1.5 As equipes na reestruturação organizacional das empresas

Pelo menos parte deste esforço de mudança se traduz em formação de equipes como forma de organização do trabalho. Autores como Goldbarg (1995) e Robbins (1999) notam que o trabalho em equipe é fundamental no desenvolvimento e manutenção de uma estrutura organizacional voltada à solução rápida de problemas, à comunicação mais eficiente e a uma melhora no comprometimento e na qualidade de vida do trabalhador. Diversos outros autores relatam experiências que comprovam que equipes podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis ao desenvolvimento das equipes estejam presentes (BLANCHARD, 2000; DUMAINE, 1990; KING, 2002; WHITE, 1998).

É necessário, entretanto, reconhecer e empenhar esforços que compensem as dificuldades na formação de equipes (cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço na construção das equipes, falta de objetivos definidos e inclinação individualista), partindo do princípio de que o trabalho em equipe não é “natural” para a maior parte das pessoas. Isto porque, tradicionalmente e até muito recentemente, o trabalho em equipe não fez parte do dia-a-dia das empresas.

2.2 EQUIPES

O objetivo deste item é apresentar, de modo detalhado, os diversos aspectos relacionados ao tema de estudo: definição do conceito, classificação ou nomenclatura, tamanho ideal, fases de formação e as principais causas de insucesso das equipes.

2.2.1 Conceito - a diferença entre equipes e grupos de trabalho

Implícita no objetivo deste trabalho está a premissa de que todos sabem o que é uma equipe. Entretanto, como nota Drucker (2001), apesar da expressão “formação de equipes” haver-se tornado um clichê bastante comum nas empresas, não se tem uma clara visão do que seja formar uma equipe, ou mesmo do que seja uma equipe. Além disso, diferentes autores apresentam diferentes definições para o termo “equipe”; diferentes prescrições sobre como formá-las e desenvolvê-las; e diferentes nomes são dados aos mais diversos agrupamentos de pessoas, sejam estes equipes verdadeiras ou não: multifuncional, de projeto, autônomas, funcionais, estratégicas, auto-gerenciadas, etc. Moscovici (1998) ressalta que, embora o emprego do termo “equipe” seja comum nas empresas, a ocorrência de verdadeiras equipes é mais rara. Assim, faz-se necessária uma breve introdução do termo.

Etimologicamente, a palavra equipe se origina do francês *équipe*, que é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a realização de uma mesma tarefa ou trabalho. É necessário, para o ótimo entendimento do que é uma equipe, fazer a diferenciação entre uma equipe e um grupo de trabalho. Katzenbach & Smith (1994) estudaram centenas de “equipes” de trabalho, e concluíram que a maioria não tinha uma clara visão dos seus objetivos e/ou como estes poderiam ser alcançados: estes grupos funcionavam simplesmente como grupos de trabalho, ou seja, grupos onde os membros primariamente dividem informações e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver suas tarefas na área de sua responsabilidade. Segundo Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000, p.140) “considera-se equipe um agrupamento de trabalhadores com diferentes responsabilidades funcionais, com objetivos estabelecidos, certa autonomia decisória e multi-funcionalidade dos postos de trabalho”.

A definição de Katzenbach e Smith (1994) é similar, porém mais abrangente, e é usada como referência pela quase totalidade dos trabalhos sobre o tema: **uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados.** A figura abaixo resume as diferenças fundamentais entre equipes e grupos de trabalho:



Figura 1 Diferenças entre equipes e grupos de trabalho. Resumido e adaptado de Katzenbach & Smith (1994).

Em outras palavras, a maior parte das "equipes" de trabalho são realmente "grupos de trabalho", uma vez que não existe um objetivo ou produto final comum, os membros não têm trabalho desenvolvido em equipe ou um propósito comum e normalmente não são coletivamente responsáveis pelos resultados.

O que determina, para estes autores, a necessidade do uso de equipes *versus* grupos de trabalho é a necessidade de um produto final que seja superior à simples soma aritmética das partes envolvidas. Por isso mesmo, grupos de trabalho podem ser mais eficazes que as próprias equipes – se não houver necessidade de um produto final que não possa ser alcançado sem o esforço coletivo, a formação de uma equipe não somente é desnecessária – é também contraproducente.

2.2.2 Classificação - os diferentes tipos de equipe

Segundo Drucker (2001), existem três tipos de equipes, e estas diferem em suas responsabilidades, estrutura e uso:

- A equipe de beisebol, uma equipe cirúrgica ou linha de montagem: o trabalho é independente, em série, cada pessoa em sua posição;
- A equipe de futebol, ou equipes de projetos, realizam trabalho em paralelo, ou seja, as pessoas trabalham juntas, mas não são interdependentes;
- A equipe de duplas de tênis ou um conjunto de jazz: existe trabalho interdependente.

Como nota o próprio Drucker (2001), muitos executivos e a literatura de administração não reconhecem a primeira equipe como sendo uma verdadeira equipe e grande parte dos estudiosos reconhecem apenas a última como sendo equipe. Os exemplos oferecidos por Drucker (2001), entretanto, são úteis na constatação de uma realidade que nem sempre é clara: nem todos os grupos têm a mesma finalidade. Não há justificativa para se transformar uma “equipe de futebol” em uma equipe de duplas de tênis – nesta, existe a necessidade de trabalho interdependente, naquela, não. Katzenbach & Smith (1994) nomeiam os grupos de acordo à necessidade de trabalho interdependente, desempenho e maturidade:

- **Grupo de trabalho:** o grupo não tem necessidade significativa de desempenho incremental que justifique a transformação em equipe. Os membros interagem para compartilhar informações, práticas ou perspectivas e para tomar decisões visando melhorar o desempenho de cada pessoa dentro de sua área de responsabilidade. Não há produto de trabalho coletivo e não existe responsabilidade mútua.
- **Pseudo-equipe:** é um grupo no qual poderia haver necessidade de desempenho incremental, mas esta necessidade não está voltada para um desempenho coletivo. Este grupo é fraco em termos de desempenho e contribui menos do que os grupos de trabalho. A sinergia é normalmente negativa, pois os esforços conjuntos sem um objetivo comum acabam minando o desempenho dos indivíduos.
- **Equipe potencial:** é um grupo que busca melhorar seu desempenho e tem necessidade de um desempenho incremental, mas ainda não conseguiu

definir claramente seus objetivos, metas ou produto de trabalho conjunto. Estes grupos estão se estruturando com alguma disciplina, mas ainda não possuem o sentido de responsabilidade coletiva e de como abordar o trabalho comum. Estas equipes são abundantes nas empresas.

- **Equipe real:** é composta por um número relativamente pequeno de indivíduos, com conhecimentos e habilidades complementares, igualmente comprometidos com um propósito, metas e abordagem de trabalho comuns e pelos quais são coletivamente e mutuamente responsáveis.
- **Equipe de alta performance:** satisfaz todas as condições da equipe real, possui membros profundamente e completamente comprometidos com a meta da equipe e com o crescimento e sucesso uns dos outros. Esse tipo de equipe além de ser muito rara, apresenta níveis de *performance* consistentemente acima das demais equipes em situação semelhante, e excedem as expectativas razoáveis em função de seus participantes.

A figura abaixo ilustra o método de nomenclatura proposto, relacionando o impacto da performance e a eficácia da equipe:

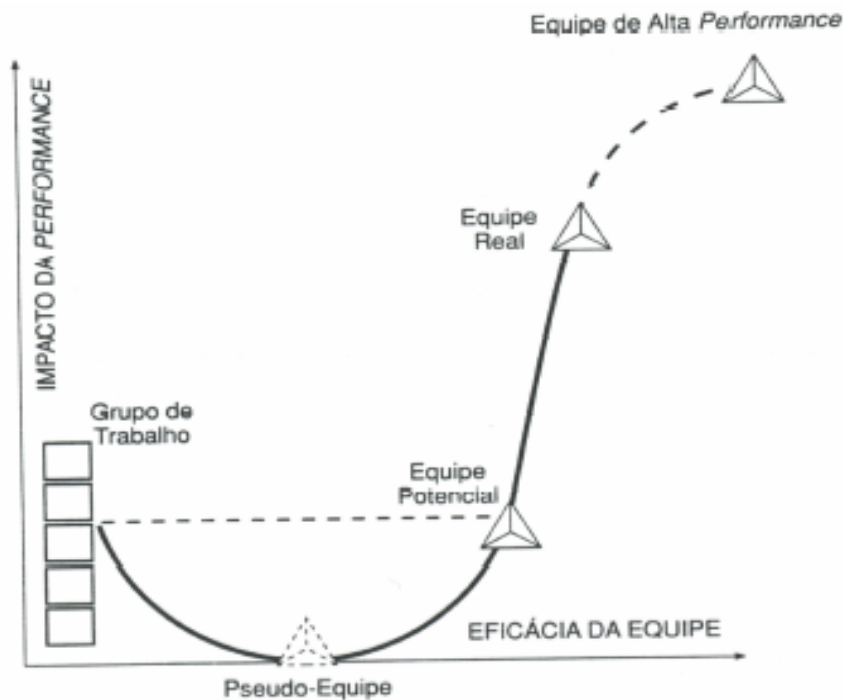


Figura 2 Curva de Desempenho das Equipes.
Fonte: Katzenbach & Smith (1994).

A curva de desempenho das equipes sugere que, se não houver necessidade de desempenho que justifique a formação de equipes, então a formação de equipes é injustificável – para que formar uma equipe para resolver problemas que podem ser resolvidos por indivíduos ou por grupos de trabalho? Neste caso, os esforços para melhorar o desempenho do grupo seriam melhor direcionados com investimento em treinamento.

Outros autores, como Parker (1995), dividem as equipes em três tipos:

- Equipe funcional: o tipo clássico de equipe, representada por um departamento, com um chefe e seus subordinados diretos (o chefe retém o poder, a autoridade e a responsabilidade pela tomada de decisões). Equipes funcionais agrupam elementos com funções semelhantes: marketing, compras, recursos humanos, e assim por diante.
- Equipes auto-gerenciáveis: essas equipes possuem autonomia para gerenciar todo o processo de trabalho e implementar soluções e assumem responsabilidade total pelos seus atos.
- Equipes inter-funcionais ou multidisciplinares: são constituídas por funcionários de diferentes áreas de trabalho e de diversos níveis hierárquicos, cujos esforços compartilhados são necessários para alcançar o objetivo da empresa.

Deve-se notar que a equipe funcional de Parker (1995) classifica-se melhor dentro da terminologia “grupo de trabalho” de Katzenbach (1994), pois as pessoas normalmente realizam trabalho em paralelo, mas não interdependente. Isto não quer dizer que estes grupos não possam ou devam se transformar em equipes: desde que exista a necessidade de trabalho interdependente, desempenho incremental e responsabilidade coletiva que justifique o esforço de transformação.

A equipe auto-gerenciável também nada mais é que uma equipe que atingiu um nível de maturidade ideal, podendo assumir a gerência de seus próprios processos – uma equipe real ou de alto desempenho. Assim também a equipe inter-funcional ou multidisciplinar pode vir a ser autônoma (ou auto-gerenciável) e /ou uma equipe de alto-desempenho.

Em termos do tempo de ação destas equipes, elas podem ser temporárias (como as equipes força-tarefa ou de projeto - que podem ser grupos de trabalho ou

equipes inter-funcionais que perseguem objetivos que podem ser atingidos em curto prazo) ou permanentes.

Conclui-se, então, que a abundância de nomenclaturas existente mais confunde do que esclarece a natureza das equipes. Para os fins deste trabalho, será utilizada a classificação de Katzenbach & Smith (1994), dentro da qual pode-se determinar a nomenclatura adequada através do nível de desempenho ou grau de maturidade das equipes, distinguindo-as dos grupos de trabalho e das falsas equipes.

2.2.3 Tamanho da equipe

Archer (1996) sugere que uma equipe deve conter um mínimo de 5 pessoas e um máximo de 15. Cinco como mínimo para não desenvolver *groupthink* (literalmente, “pensamento grupal”, um estágio máximo de coesão onde os conflitos são evitados a qualquer custo) e evitar que algum membro com personalidade muito forte convença facilmente os outros membros o tempo todo - nestes casos, o propósito da equipe estaria comprometido. Quinze porque administrar mais do que isso é extremamente difícil: muitas mentes, muitas opiniões, muitas personalidades e muita distração.

Katzenbach & Smith (1994) propõem que um máximo de 10 participantes é o número ideal, pela probabilidade que grupos menores têm de atingir um consenso e trabalhar diferenças individuais, funcionais e hierárquicas com sucesso. Robbins (1999) também defende que as melhores equipes tendem a ser pequenas, com no máximo 10 pessoas, para evitar a formação de sub-equipes.

Esta preocupação com o número máximo de participantes faz sentido lógico – na equipe pequena, a coordenação de atividades é mais fácil e rápida, e é mais fácil alocar e cobrar responsabilidades.

2.2.4 As fases de formação

A maior parte dos artigos sobre equipes ou gestão de equipes parte do modelo clássico de desenvolvimento de equipes de Tuckam (1965), para descrever os cinco estágios de vida de uma equipe, e também para dar orientações de como

conduzi-la ao longo desses cinco estágios (adaptado de *Creating Effective Teams & Successful Teams*, de Thomas Keen, 2003):

- **Formação:** esta etapa envolve conhecimento de outros membros do grupo, saber o porquê de uma equipe estar sendo formada e delinear os objetivos ou propósito geral desta. Os membros do grupo exercitam cautela na comunicação, e não possuem visão comum, confiança mútua ou métodos de trabalho estabelecidos. O papel do coordenador da equipe é o de dirigir e encorajar o grupo para atingir consenso e comprometimento com as metas estabelecidas.
- **Tumulto:** a comunicação começa a se abrir e os conflitos emergem. Normalmente existe uma disputa pela liderança. Na resolução desta fase, os membros da equipe começam a se acostumar com ser parte da equipe e a entender como eles se encaixam na equipe e como a equipe se encaixa dentro da organização. Os conflitos começam a ser abordados e solucionados. Aqui é necessário confrontar conflitos de maneira aberta, e ouvir para entender os outros. O coordenador da equipe deve dar ênfase ao estabelecimento de relacionamentos e às interações pessoais, estimulando a criatividade, premiando a flexibilidade, e gerenciando conflitos.
- **Normalidade:** membros da equipe começam a se preocupar menos com a competitividade inter-individual, partindo para uma atitude de maior colaboração e consenso, reconhecendo e respeitando valores individuais e envolvendo todos os participantes nos processos decisivos. Na resolução desta fase, os membros da equipe começam a entender e aceitar as diferenças de personalidades, talentos, habilidades e estilos, e a buscar a complementação destas qualidades. Se a equipe chegar ao término deste estágio, um sentimento genuíno de suporte mútuo foi desenvolvido. O coordenador da equipe facilita a comunicação, avalia o desempenho do grupo, e re-afirma valores e objetivos.
- **Desempenho:** a equipe se torna auto-suficiente. O papel do coordenador é mais de treinador/mentor, que mantém uma visão de longo prazo. A liderança é compartilhada conforme as situações, a comunicação é franca e aberta, o

clima da equipe é o de resolução de problemas, lealdade à equipe é grande e a dependência no coordenador diminuída.

- **Fechamento:** ocorre com equipes que têm uma duração definida - pode também ocorrer quando o único objetivo da equipe era um projeto que foi terminado. O papel do coordenador é a avaliação, revisão e fechamento da equipe. Quando as metas foram alcançadas, os membros do grupo continuam motivados por um sentimento de auto-realização.

Naturalmente, nem todas as equipes passam pelos estágios descritos: alguns grupos nem mesmo superam o primeiro estágio. Mas a estruturação das equipes segue mais ou menos o proposto por Tuckam – desde o início caótico até a formação de um conjunto aonde a colaboração e a interdependência são desenvolvidas.

Robbins & Finley (1997) e Boyett & Boyett (1999) identificam de modo bastante similar os principais estágios, ou fases de formação, de uma equipe:

- **Fase da formação:** nesta fase, os membros estão aprendendo a lidar uns com os outros, pouco trabalho é realizado e há grande insegurança e ansiedade. As primeiras impressões são formadas e o líder ou coordenador deve fornecer diretrizes ao grupo;
- **Fase de tormenta ou confusão:** esta é a fase de negociação das condições de trabalho, onde hostilidade, tensões e conflitos prevalecem. A liderança, nesta fase é fundamental para explicar limites, oferecer sugestões e manter a ordem;
- **Fase da aquiescência ou normatização:** os membros chegam a um alinhamento e a aceitação de seus respectivos papéis na equipe, que começa a ganhar foco e unanimidade. As informações são livremente compartilhadas, e o foco passa a ser na manutenção dos relacionamentos, que auxiliam a cooperação entre os membros. A equipe ainda não está inteiramente focada nos resultados tangíveis;
- **Fase da realização ou do desempenho:** é a fase das conquistas, onde níveis ótimos de resultado são finalmente alcançados – produtividade, qualidade, tomada de decisões e relacionamento inter-pessoal. Há uma

competição sadia, onde preponderam a ajuda e o respeito mútuo e a atmosfera é de entusiasmo.

Boyett & Boyett (1999) enfatizam ainda que o desempenho pleno pode demorar até 18 meses para acontecer, e que esta é, normalmente, uma trajetória bastante acidentada.

2.2.5 As principais causas de insucesso das equipes

O que se busca quando se pensa em formar uma equipe é atingir sinergia, ou seja: o que um formador de equipes espera é que talentos individuais se somem de tal forma que o resultado seja superior à simples soma aritmética de suas partes, ou indivíduos. Mas quem já trabalhou com equipes (e as de futebol são um exemplo simples e clássico) sabe que formar uma boa equipe não é tão simples quanto agregar os melhores talentos individuais – mesmo quando se podem agregar os melhores talentos individuais, o desempenho da equipe pode ser muito aquém do desejado.

Belbin (1981) reportou alguns resultados muito inferiores com equipes inteiramente formadas por pessoas de alta capacidade analítica e mental, e notou nestas equipes certos vícios de operação em comum:

- Os membros da equipe gastaram tempo excessivo em debate destrutivo, tratando de persuadir uns aos outros a adotarem seus pontos de vista e demonstrando prazer em apontar fraquezas nos argumentos alheios;
- Tiveram dificuldades em tomar decisões e pouca coerência nas decisões tomadas (muitas tarefas importantes e necessárias foram omitidas ou negligenciadas);
- Os membros se mantiveram fiéis as suas linhas de atuação, sem tomar em conta o que outros membros do time faziam, tornando-se difíceis de gerenciar.
- Em alguns casos, estas equipes reconheceram suas falhas, mas usaram de compensação, passando a evitar o diálogo e o confronto, o que acabou levando a mais problemas nos processos decisivos.

Vários autores pesquisados defendem que o grande empecilho para a formação de equipes é o conflito entre os objetivos individuais dos membros da equipe e os objetivos da equipe. Um exemplo são os autores e pesquisadores Larson e LaFasto (1989), que incluem em sua definição de equipes os conceitos de dedicação e unidade: “o maior inimigo da equipe é o ego. Quando alguém diz: - como isso pode me favorecer pessoalmente? - esse alguém tem que ser retirado da equipe.”

Katzenbach e Smith (1994) também citam valores individualistas entre os quatro principais motivos de relutância que algumas pessoas têm em fazer parte de equipes:

- Falta de convicção: algumas pessoas simplesmente não acreditam que o desempenho de equipes realmente seja melhor que o de indivíduos, e crêem que equipes causam mais problemas do que produzem soluções, especialmente pela quantidade de tempo perdido na organização e implementação das mesmas (ex: reuniões improdutivas).
- Risco e desconforto pessoal: muitos sentem medo, ou simplesmente não gostam de trabalhar em equipe.
- A maior parte das pessoas tem valores que favorecem o desempenho e a responsabilidade individual: desempenho acadêmico, profissional, e quase todos os outros aspectos da vida são medidos individualmente.
- Ética de trabalho enfraquecida: algumas empresas não têm propósitos específicos para suas equipes, ou não tem mesmo um entendimento de porque as equipes são importantes para a saúde e bem estar da organização. Quando líderes demonstram uma preocupação maior com a política interna da empresa ou com as relações públicas externas do que um comprometimento com as metas da empresa e seus funcionários, a confiança mútua e a comunicação são minadas, aumentando a insegurança, o que causa uma erosão no nível de aceitação das equipes entre os funcionários.

Este último item refere-se principalmente ao clima organizacional, que também afeta o desempenho das equipes de uma empresa. O clima reflete os

valores e atitudes de uma organização, ou seja, sua cultura - que por sua vez está intimamente ligada à estrutura.

Para Dyer (1995), a falta de comprometimento das empresas é a maior dificuldade na implementação de equipes. Este autor enfatiza que muitas empresas adotam teorias de trabalho em equipe apenas para predispor maior cooperação entre funcionários, mas que na prática, nenhum esforço para construção de equipes é feito – assume-se apenas que se as pessoas forem colocadas juntas para trabalhar como uma equipe, elas saberão como interagir. O autor defende que nada está mais longe da realidade, e que sem uma verdadeira filosofia de equipes, consistentemente acompanhada da prática diária em todos os níveis da empresa, e sem um esforço constante na sua preparação, as chances de sucesso na implementação de equipes sadias e produtivas são mínimas.

Keen (2003) também demonstra preocupação com o uso inadequado de estruturas organizacionais baseadas em equipes sem o comprometimento necessário, e adverte que equipes não devem ser usadas como solução para perda de funcionários (como por exemplo, depois de um *downsizing*). Segundo ele, a prática de algumas empresas e executivos de apenas “[...] pregar teorias sobre equipes, mas na prática ainda favorecer a hierarquia clássica e o poder autoritário” simplesmente não leva aos resultados desejados.

Já Belbin (1981) defende que a falta de equilíbrio nas habilidades e personalidades é a razão singular pela qual as equipes falham: escolher sem um critério de seleção adequado, embora seja um método bastante usado, é apostar na sorte, pois sem nenhuma prévia atenção ao processo seletivo, um grupo dificilmente poderá se integrar e formar uma equipe.

O próximo item discute em maior detalhe a influência que este tripé **estrutura-estratégia-seleção** exerce no desempenho e efetividade das equipes. A **estrutura**, já discutida no primeiro item deste capítulo, é retomada agora com o enfoque em sua influência na cultura e nas equipes. Em seguida, são discutidas a **estratégia** (incluindo os estilos de liderança adequados e as iniciativas de *empowerment*) e a **seleção**.

2.3 EQUIPES E O TRIPÉ “ESTRUTURA-ESTRATÉGIA-SELEÇÃO”

Conforme proposto na introdução deste trabalho (e detalhado no item anterior deste capítulo), a revisão de literatura aponta para vários fatores externos às equipes como sendo as principais causas de seu insucesso: cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço e apoio por parte das empresas na construção das equipes, falta de objetivos definidos e métodos de seleção inadequados. A proposta desta pesquisa é que todos estes fatores podem ser traçados a três elementos básicos:

- i. **Estrutura:** a cultura e os modelos de gestão organizacionais estão intimamente ligados à estrutura organizacional - em estruturas mais piramidais, as culturas autoritárias e modelos hierárquicos prevalecem.
- ii. **Estratégia:** é necessário que a empresa identifique a necessidade estratégica do uso de equipes; apóie a formação de equipes; implemente ações conducentes e tenha objetivos e metas definidos para estas.
- iv. **Seleção:** encontrar as pessoas adequadas para formar certas equipes não acontece por acaso.

A figura abaixo ilustra as interligações entre os elementos propostos como essenciais na implementação de equipes e sua influência:

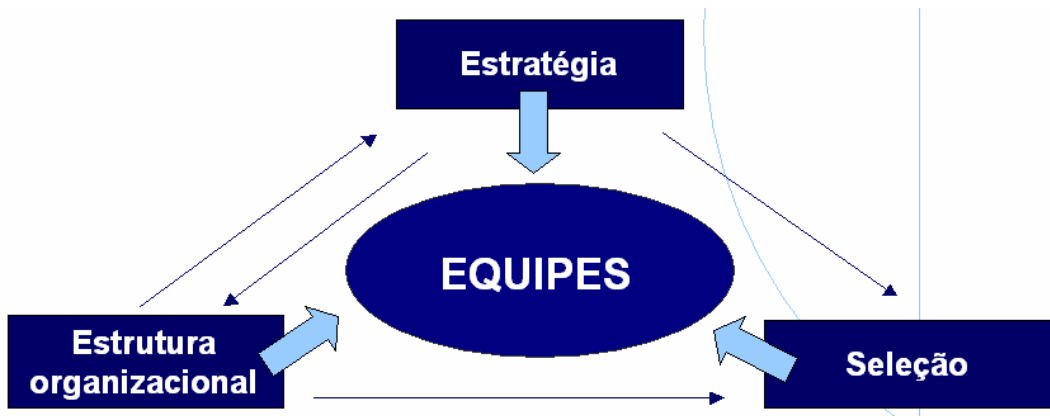


Figura 3 Estrutura, estratégia, seleção e equipes

Mesmo a inclinação individualista, apontada como um fator determinante de insucesso, poderia ser compensada com incentivos ao desempenho do grupo (e não apenas incentivos individuais, como é quase sempre o caso), ou seja, com uma **estratégia** que reflita o comprometimento da empresa com o desenvolvimento de equipes. A influência que cada um destes elementos exerce nas equipes é discutida a seguir.

2.3.1 A influência da estrutura na cultura organizacional e nas equipes

A **estrutura** já foi discutida no primeiro item deste capítulo e é retomada agora com o enfoque direto na cultura organizacional e sua influência nas equipes. Muitos estudiosos, como Munk (1999) sugerem que o ponto chave na formação de equipes de trabalho é a estrutura. Segundo Cruz (2002), a rapidez e flexibilidade nas empresas só são possíveis com a reestruturação organizacional, o que exige mudanças e descentralização do poder utilizando-se equipes de trabalho. Segundo a autora, esta tendência é cada vez mais forte, na medida em que o advento da globalização, a mudança contínua do ambiente externo e a competitividade não aceitam mais organizações mecanicistas, rígidas e geradas pela burocracia.

Sacomano e Escrivão (2000) apresentaram os resultados de um trabalho de pós-graduação sobre a estrutura organizacional e as equipes de trabalho. Estes autores notam que, a partir dos anos 90, existe uma tendência crescente das empresas de promoverem mudanças na estrutura fundamentadas no uso de equipes como meio de flexibilização dos processos produtivos. Segundo os resultados deste estudo multi-caso, que envolveu cinco empresas de grande porte que utilizaram as equipes de trabalho nas mudanças promovidas, as equipes têm sido fortemente utilizadas como uma peça para a flexibilização das estruturas organizacionais, isto é, divide-se a organização em subsistemas menores e autônomos, garantindo a eficiência entre as partes, subsistemas, com o sistema maior.

Sabe-se, porém, que mudanças na estrutura da empresa - como mudanças no organograma ou re-organização administrativa - afetam atitudes, comportamentos, sistemas de relacionamentos e padrões de comunicação: ou seja, afetam também a cultura da empresa, que segundo Schermerhorn *et al* (1998) é tão

fundamental para o desempenho da organização e das equipes quanto à própria estrutura.

A cultura pode ser definida como o modo de pensar e de fazer as coisas de um grupo: os valores, ideologias, normas, linguagem, crenças e práticas que caracterizam uma unidade social. Apesar de estar diretamente relacionada à estrutura, dimensões importantes da cultura são invisíveis: a cultura geralmente tem uma dimensão política, sendo difícil captar todo seu significado através da organização (MORGAN, 1996). Segundo Senge (1999) para melhorar as organizações é necessário dar as pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem – a sua cultura.

Richard White, prefeito da cidade de Lexington em Massachusetts (USA), relata sua experiência com a mudança na cultura organizacional para a implementação de equipes na prefeitura da cidade:

Alcançar o nível atual de desempenho levou vários anos, e foi necessário que todas as camadas administrativas do município alterassem comportamentos profissionais de toda uma vida: os gerentes estavam acostumados a resolver problemas individualmente e demasiado presos às suas responsabilidades e a competências técnicas.

A descrição de White (1998) capta a essência das mudanças alcançadas por uma organização que conseguiu superar as barreiras através de um esforço de vários anos:

- O pessoal *sênior* atingiu um nível de conforto com divisão de poder e informação, o que não quer dizer que a hierarquia tenha desaparecido por completo, mas a organização está bem mais paralela que hierárquica;
- O status dentro das equipes é baseado em conhecimento e competência, não em hierarquia;
- As equipes envolvem membros de diversas áreas e níveis organizacionais, trabalhando juntos para alcançar um objetivo comum: melhorar a cidade com uma organização mais eficiente com oportunidades de crescimento e aprendizado para todos os funcionários;
- Os líderes das equipes entendem a diferença entre uma organização paralela e uma hierárquica, pois foram re-educados através da “democratização” da estrutura organizacional;

- Os líderes das equipes entendem que inovação e sucesso envolvem riscos, e são abertos às idéias e iniciativas dos membros das equipes. Erros e acertos são compartilhados - a liderança é flexível, e
- A competência técnica é reconhecida como importante, mas é ainda mais importante ter membros que estejam comprometidos com o objetivo da equipe: competências técnicas podem ser desenvolvidas, ensinadas – a atitude perante um objetivo comum, não.

Novamente, estas mudanças remetem aos elementos propostos por esta pesquisa: estrutura, estratégia e seleção. Similarmente, Pamela King (2002) relata a experiência da *General Foods*, uma gigante do setor alimentício nos EUA, que encontrou na formação de equipes de alto- desempenho a resposta para seu problema de produção, que era reduzir o tempo de introdução e a variedade de novos produtos no mercado. A equipe de nove pessoas, formada em 1987, tinha a seguinte tarefa: com um orçamento à parte, desenvolver novos produtos e lançá-los no mercado, operando como se fossem um negócio independente – seu próprio negócio. Normalmente, a *General Foods* levava de 5 a 7 anos desde o início do desenvolvimento do produto até a primeira entrega. A equipe formada supervisionou a construção de uma nova fábrica e desenvolveu sobremesas que foram colocadas no mercado em 3 anos, as “*Jell-O Pudding Snacks*” que venderam em 1993 mais de US\$ 100 milhões.

Depois deste sucesso, a *General Foods* expandiu o conceito de equipes para a empresa inteira, incluindo suas fábricas. O resultado foi a redução de custos e melhora nas condições de trabalho. O ex-Diretor de Desenvolvimento Organizacional da empresa, Marc Bassin, resume suas observações sobre a cultura organizacional, as mudanças positivas com a implementação de equipes e como estas podem ser desenvolvidas (KING, 2002):

- Equipes aumentam a motivação e o compromisso, e criam ambiente para inovação e melhor desempenho. Indivíduos lidam melhor com o stress porque essas equipes produzem uma estrutura similar a familiar: responsabilidades e benefícios são divididos;

- É necessário reconhecer desde um princípio que o trabalho em equipe não é natural para a maior parte das pessoas e equipes podem levar vários anos para se desenvolver;
- É necessário eliminar formalidades, superficialidades, e aquele espírito “colegial” de falsa camaradagem que é confundido com colaboração honesta;
- É necessário discutir, criticar, questionar – a harmonia a qualquer custo é um dos grandes inimigos das equipes;
- É necessário estabelecer comunicação franca e honesta em reuniões e discussões informais – os membros precisam discutir e discordar num espírito de buscar atingir o objetivo da equipe, mantendo a seriedade no trabalho e o compromisso com o time;
- A cultura organizacional precisa estar consolidada com base na confiança mútua - aonde existe confiança dos funcionários existe o clima organizacional para a implementação de equipes de alta *performance*, e
- Tolerância a erros, pois o medo de errar impede o espírito inovador, a criatividade, e até mesmo a honestidade.

Estas experiências apontam para a necessidade de se criar uma cultura organizacional favorável, baseada em estruturas que operem de modo menos hierárquico. Para que mudanças positivas e duradouras ocorram, é necessário que a cultura organizacional acompanhe as tendências de democratização do ambiente de trabalho.

2.3.2 A estratégia da empresa e as equipes

A decisão de implementar equipes de trabalho deve ser parte do planejamento estratégico da empresa, pois a mudança para estruturas baseadas em equipes tendem, pelo menos num momento inicial, a ocupar bastante tempo e esforço, e os resultados, como notado anteriormente, são normalmente vistos apenas a longo prazo. Além disso, vários estudiosos defendem que equipes não são solução para todos os problemas de compartilhamento e cooperação na empresa: Critchley e Casey (1997) argumentam que a necessidade do trabalho em equipes

está associada, primeiramente, a duas variáveis: o nível de incerteza do trabalho ou decisão e a necessidade de compartilhamento.

Segundo trabalho desenvolvido por Bandeira (2002), a execução do trabalho por meio de equipes deve ser realizado somente em situações com alto grau de dificuldade, onde seja necessária cumplicidade e a participação efetiva de diversos membros da organização que utilizem suas habilidades complementares para solucionar um problema específico: em contraposição, existem atividades tipicamente operacionais e rotineiras, onde o tempo necessário para discussões em equipes, do ponto de vista estratégico, pode ser melhor aproveitado.

Por estes motivos, a necessidade da adoção de equipes de trabalho deve ser criteriosamente estudada pelos dirigentes, e uma vez decidida por sua implementação, a organização deve estar consciente de que o sucesso da empreitada exige a adoção de um processo lógico, sistemático e constante (BOYETT e BOYETT, 1999). Além disso, é fundamental que as equipes tenham o apoio incondicional da empresa, e que um treinamento adequado seja oferecido cada vez que uma nova equipe é formada.

Como visto no item anterior, a utilização de equipes exige mudanças de atitude e de comportamento dos dirigentes e das pessoas: somente se a idéia de implementação de equipes estiver firmemente apoiada nos planos estratégicos da empresa estas mudanças podem se enraizar.

A estratégia também reflete em práticas de desenvolvimento de equipes, no *empowerment*, e nos estilos de liderança:

2.3.2.1 Estratégias de desenvolvimento de equipes

Uma vez definida a necessidade da empresa de utilizar equipes como parte de sua estrutura organizacional, a estratégia deve então voltar-se aos esforços com implementação e desenvolvimento destas equipes. Atividades para desenvolver uma mentalidade de suporte às equipes devem sempre estar direcionadas a esclarecer e recordar que o propósito da formação da equipe é somar esforços para atingir objetivos (DYER, 1995) .

Mussung & Hughey (1998) recomendam que treinamento sobre como trabalhar com (e em) equipes seja oferecido não somente aos membros das equipes, mas principalmente aos executivos envolvidos nas iniciativas de

implementação e desenvolvimento de equipes. O primeiro requisito é que os executivos estejam comprometidos o suficiente para comparecer aos treinamentos – caso contrário, as equipes começam a se desenvolver num ambiente em que o apoio da empresa esta nas mãos de quem não leva o conceito de equipes a sério. Estes autores citam 4 exigências fundamentais para a implementação de equipes:

- a equipe deve ter oportunidade de realizar um trabalho verdadeiro, isto é: seus membros devem ter a chance de contribuir para uma meta real coletiva reunindo suas qualidades individuais.
- a equipe deve ter a oportunidade e autonomia para resolver problemas, em um ambiente que valorize seu discernimento.
- a equipe deve ter apoio contínuo e irrestrito da diretoria
- treinamento constante deve ser fornecido aos membros da equipe e a todas as pessoas relacionadas ao desenvolvimento da mesma.

Harrington (*apud* KEEN, 2003) também indica que antes que uma equipe comece a trabalhar – e depois periodicamente - três fatores básicos devem ser estabelecidos:

- Missão: porque a equipe existe;
- Objetivos: o que a equipe espera conseguir, e
- Regras: como a equipe será administrada, como os objetivos serão alcançados e o progresso medido.

Os responsáveis pela implementação de equipes, portanto, devem sempre lembrar que este não é um evento isolado, mas uma tarefa contínua, um processo, que é preciso estimular, manter e gerenciar constantemente. Parte deste esforço é identificar as condições que facilitam o trabalho colaborativo.

2.3.2.2 A estratégia do Empowerment

Kirkman and Rosen (2000), estudaram 100 equipes e concluíram que diretamente associada à disposição para trabalhar em equipes – e ao sucesso destas - está a sensação de "*empowerment*". Por definição, *empowerment* significa dar autoridade e motivar membros a agir e tomar decisões. Segundo os pesquisadores, equipes de sucesso têm liberdade para atuar e estabelecer métodos

de trabalho, são capazes de executar suas metas, sentem que contribuem com sua existência e possuem um entendimento comum da sua razão de existir.

Do ponto de vista organizacional, Archer (1996) defende que *empowerment* é uma atitude que reflete a crença de que as pessoas que executam o trabalho todos os dias possuem o conhecimento e a experiência para controlar os processos de trabalho, bem como a habilidade para aceitar responsabilidade pela qualidade do seu trabalho.

Blanchard (2000) assegura que equipes de sucesso somente são possíveis quando as pessoas são motivadas por um sentimento de poder agir e tomar decisões: numa organização *empowered*, as equipes ou indivíduos têm o poder de fazer as coisas. Inerente ao *empowerment*, está um ambiente de responsabilidade da equipe e dos membros da equipe por reconhecer problemas e desenvolver soluções.

Alguns executivos apostam tanto em suas equipes e no conceito de *empowerment*, que as equipes auto-gerenciáveis são agora uma tendência no mercado americano. Entrevistado por Dumaine (1990), Jerry Junkins, então CEO da *Texas Instruments*, opinou que “não importa qual o seu negócio, estas são as equipes do futuro”. Executivos da *General Mills*, *Federal Express* e *Procter & Gamble*, para citar alguns, também têm implementado equipes que necessitam de mínima supervisão, com aumentos dramáticos de produtividade.

Formar estas equipes, entretanto, exige transferência de autoridade e poder, ou seja, é preciso que a liderança se afaste dos modelos tradicionais de gestão.

2.3.2.3 A liderança nas equipes

A literatura sobre liderança é bastante extensa, e não se pretende, dentro dos objetivos deste trabalho, delinear todas as teorias sobre liderança existentes – o que provavelmente resultaria em texto para uma nova dissertação. Entretanto, buscou-se delinear o aspecto liderança do ponto de vista das equipes – o que é mais eficaz para que as equipes sejam eficazes.

Segundo Parker (1995) a liderança em equipes deve estar voltada ao controle dos recursos da equipe, e não das pessoas, e ao direcionamento das tarefas. Conforme nota Drucker (2001), a liderança é necessária, pois é preciso haver pessoas responsáveis pela organização, pelo desempenho, pela tomada de

decisões e pelos resultados. No entanto, e apesar da intrínseca autoridade que acompanha a liderança, o autor propõe que a função principal do líder na organização moderna não é de comandar, no sentido convencional, mas sim inspirar e orientar.

Já Belbin (1981, 1993) defende que a liderança seja rotativa, baseada na tarefa – a liderança deve variar de acordo com a habilidade para a execução de um determinado projeto, pois como as habilidades são complementares, estima-se que diferentes integrantes do grupo terão diferentes graus de habilidade para diferentes tarefas. A idéia da liderança rotativa, apesar de promissora, não é sempre viável: Sacomano e Escrivão (2000) notam que muitas pessoas, quando envolvidas em equipes, têm dificuldades de assumir lideranças, posicionamentos e iniciativas, por serem aculturadas por um tipo de estrutura que não estimulava estas habilidades.

Hersey e Blanchard (1986), depois de fazerem uma revisão bastante complexa dos estilos e teorias de liderança, concluíram que não existe um tipo de liderança ideal, que seja eficaz com todos os grupos e em todas as situações. Segundo estes autores, a liderança está ligada a dois fatores que devem determinar o estilo de liderança a ser utilizado:

- maturidade dos indivíduos, ou seja, a capacidade que as pessoas têm, em maior ou menor grau, de assumir responsabilidade por seus atos e comportamento.
- tarefa designada aos indivíduos, de forma que o grau de maturidade depende também do grau de dificuldade da tarefa ou da habilidade dos indivíduos em desenvolvê-la.

Os autores sugerem que, além de avaliar a maturidade dos indivíduos de um grupo, os líderes devem também avaliar o nível de maturidade do grupo. O estilo de liderança dependerá então, do grau de maturidade que se pretende alcançar como grupo. Para estes autores, o líder ou formador da equipe deve primeiramente estabelecer como é o grupo com o qual está lidando:

- a equipe é composta por membros que precisam de muita direção para desempenhar suas funções?
- os membros são relativamente independentes na execução das tarefas, mas dependentes do líder para tomar as decisões?

- os membros são autônomos, responsáveis e capazes de decidir como e o que fazer?

Segundo a teoria proposta por Hersey & Blanchard (1986), conhecida como Liderança Situacional, a liderança convencional só é eficaz quando os membros da equipe são imaturos. Conforme os indivíduos de um grupo amadurecem, o controle deve ser reduzido. Ou seja, o estilo de liderança deve sempre ser ajustado à necessidade da equipe.

2.3.3 Seleção de membros para a formação de equipes

Formar equipes que possam maximizar talentos individuais é de vital importância para o sucesso de qualquer empresa que utilize equipes de trabalho como parte de sua estrutura organizacional. Segundo Larson e LaFasto (1989), um dos maiores desafios desta tarefa está no processo seletivo, pois muitas vezes os membros são escolhidos pelas razões erradas (ex: escolher por razões emocionais ou puramente por afinidades pessoais, ou por manter políticas). Estes autores sugerem que a escolha deve se basear tão somente na capacidade de cada indivíduo de contribuir para as metas e objetivos do time. A capacitação deve ser em dois níveis:

- Habilidades técnicas - o mínimo que se pode pedir de um candidato é que traga a quantidade de habilidades técnicas que contrabalance limitações de outros membros, quer dizer, as habilidades técnicas devem ser complementares.
- Características pessoais compatíveis com habilidades inter-pessoais. Deve-se favorecer candidatos capazes de ter um compromisso com o sucesso do time, habilidade de lidar com pessoas e desejo de contribuir.

Muitos outros autores apontam para falhas no processo seletivo como sendo, senão o principal, um dos principais motivos de insucesso das equipes. Segundo Belbin (1993) e Keen (2003), a pior maneira – e normalmente a mais utilizada - para seleção de uma equipe é por disponibilidade, pois freqüentemente os candidatos imediatamente disponíveis não são a melhor opção. Belbin (1993) - assim como Moscovici (1998) e Katzenbach e Smith (2001) - aponta para a necessidade de

habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe - o que exige um processo seletivo que vise a complementação destas habilidades. Belbin (1993), entretanto, fala de complementação de habilidades não necessariamente técnicas ou profissionais - mas, principalmente, pessoais ou de personalidades - como fator determinante no sucesso das equipes. Segundo o autor, equipes devem ser estruturadas levando em consideração perfis ou tendências pessoais e a personalidade dos indivíduos – uma equipe de líderes pode não progredir, pois onde todos queiram liderar, os conflitos ocuparão a maior parte do tempo da equipe. Outra forma de seleção é escolher os que têm demonstrado tendência para o trabalho em equipe. Ainda que esta seja melhor forma que a primeira, o(s) grupo(s) anterior(es) podem haver facilitado o desempenho de um determinado perfil individual – ou seja: o desempenho passado pode não ser garantia de desempenho futuro, já que uma nova equipe terá novos desafios e necessidades.

O desempenho da equipe depende, ainda, da qualidade do entrosamento entre seus membros. Suas personalidades e experiências profissionais e pessoais afetarão a equipe – a formação de um todo harmonioso será influenciada pela maneira como estas personalidades e experiências se articularão. Formar boas equipes, portanto, exige seleção minuciosa e uma prévia avaliação de como os perfis e personalidades individuais dos candidatos podem vir a se entrosar.

Meredith Belbin (1981, 1993) propôs que a correta configuração de uma equipe está na complementação de habilidades pessoais e de personalidades.

2.3.3.1 A teoria de Meredith Belbin para a formação de equipes

Durante os anos 70, Belbin e sua equipe de pesquisadores da *Henley Management College*, Inglaterra, começaram a estudar o comportamento de centenas de gerentes em todo o mundo (BELBIN, 1981). Essas pessoas foram colocadas para trabalhar em equipes enquanto, também, se dedicavam a exercícios de gerenciamento. Traços de personalidade, modos de interação, preferências intelectuais e estilos de comportamento foram observados e avaliados durante os exercícios. Com o passar do tempo, diferentes grupos de comportamento foram identificados e consistentemente relacionados ao sucesso ou insucesso das equipes. Belbin e sua equipe mapearam, então, um total de nove funções básicas que são desempenhadas por diferentes personalidades em equipes de sucesso.

A tabela abaixo sumariza as nove funções ou papéis preferenciais que as pessoas desenvolvem quando trabalhando em equipe:

Tabela 1 Os nove perfis propostos por Belbin.

Grupo	Role/Papel de Belbin	Descrição do perfil	Possíveis fraquezas
Papéis direcionados para a AÇÃO Os que Fazem/Agem – são orientados pela necessidade de agir e tomar decisões	Implementador (<i>Implementer</i> - implementa idéias)	Bem organizado, disciplinado, eficiente. Conservador e previsível – coloca idéias básicas em prática.	Pode ser lento na tomada de decisões e inflexível.
	Formatador (<i>Shaper</i> - dá forma e direciona ações)	Dinâmico gosta de ação e trabalha bem sob pressão. Corajoso e motivado por obstáculos.	Pode ser insensível e provocativo.
	Completador/Acabador (<i>Completer/Finisher</i> - termina o trabalho)	Conscientizado e ansioso, completa tarefas, faz seguimento e assegura-se de que os processos sejam seguidos. Procura e corrige erros.	Pode se preocupar em demasia e tende a não confiar no trabalho alheio, relutando em delegar.
Papéis direcionados para o trabalho CEREBRAL São os que pensam / resolvem problemas – são orientados pela razão e são analíticos	Semeador (<i>Planter</i> - semeia idéias)	Resolve problemas difíceis, com idéias criativas, originais.	Tende a se preocupar demasiado com suas idéias e esquece de se comunicar bem; pode ignorar detalhes
	Monitor/Avaliador (<i>Monitor/Evaluator</i> - monitora e avalia o trabalho)	Pensa cuidadosamente e tem visão clara dos processos. Honesto, discreto, estratégico e tem bom discernimento.	Pode lhe faltar energia ou habilidade para inspirar os outros
	Especialista (<i>Specialist</i>)	Gosta do processo de aprendizagem e por isso reúne conhecimento e experiência, podendo resolver problemas em áreas chaves.	Tendência a ser extremamente técnico
Papéis direcionados para as PESSOAS São os que desenvolvem e entendem as pessoas - orientados pela necessidade de socialização	Coordenador (<i>Coordinator</i>)	Confidente, maduro, clarifica objetivos e promove o trabalho. Tem facilidade em delegar tarefas e ajudar os membros da equipe a manter o foco.	Pode ser excessivamente controlador, tendência a delegar mais que trabalhar e a manipular.
	Trabalhador em Equipe (<i>Team worker</i>)	Diplomático, cooperativo e perceptivo. Se importa pelos membros da equipe; sabe ouvir e resolver os conflitos sociais.	Pode ter problemas tomando decisões difíceis; evita conflitos ao invés de tentar solucioná-los, o que leva a conformidade.
	Investigador de Recursos (<i>Resource investigator</i>)	Extrovertido, entusiástico e comunicativo. Explora novas idéias e possibilidades, considerando o potencial humano – bom em <i>networking</i> .	Pode ser excessivamente otimista e perder energia depois de passado o entusiasmo inicial

Fonte: Traduzido e adaptado de *Team Roles*, de Meredith Belbin (1993).

Pode-se notar que algumas combinações de perfis parecem mais difíceis de gerenciar que outras – por exemplo, é possível prever dificuldades entre o Formatador e o Monitor; ou entre o Especialista e o Investigador de Recursos, que se tiverem características fortes de cada perfil, poderão experimentar conflito. Coordenadores e Formadores, por exemplo, devido a seus estilos contrastantes de gerenciamento, devem ser cuidadosos na resolução de conflitos, comuns entre eles. Entretanto, cada um desses perfis poderá se beneficiar da interação com o outro, se suas maneiras opostas de avaliar situações e seus comportamentos diante de tais situações puderem ser conciliados. A teoria de Belbin pode ser utilizada para melhorar o desempenho de equipes de várias maneiras:

- Revelando tendências naturais de cada indivíduo, para motivar tomando em conta essas tendências – ex: Um Monitor pode ser motivado com a oportunidade de analisar problemas e erros. Em contrapartida, podem ser desmotivados por situações que requerem simpatia pelos esforços alheios ou resultados rápidos;
- Analisando todos os perfis pode-se chegar à conclusão de que faltam perfis-chaves no grupo. Nesse caso, alguns membros que tenham como características secundárias as habilidades necessárias podem assumir esses papéis;
- Ajudando cada pessoa a entender a contribuição do seu perfil e a dos outros membros da equipe, para que todos entendam as habilidades e fraquezas alheias e possam melhorar o entrosamento e considerar uma divisão mais conscientizada e lógica das tarefas.

O trabalho de Belbin se desenvolveu com a idéia de que é possível identificar tendências para desempenhar certas funções quando se começa a montar uma equipe e montá-la com um equilíbrio dos tipos ou papéis preferenciais dos escolhidos para a equipe. Identificar os perfis de todos os membros de uma equipe pode ajudar a antecipar conflitos e desenvolver métodos de trabalho antes mesmo da manifestação de dificuldades entre os membros. Membros devem conhecer e discutir seus papéis e os dos seus colegas, trabalhando para maximizar qualidades e gerenciar fraquezas.

2.3.3.2 Demais teorias sobre seleção de membros para equipes

Robbins (1999) identifica papéis bastante similares aos propostos por Belbin, relacionando-os com nove potenciais funções nas equipes:

- Coordenador: que coordena e integra a equipe.
- Criador: que propõe idéias criativas.
- Promotor: torna as idéias ativas.
- Assessor: propõe critérios e analisa as opções.
- Organizador: providencia a estrutura adequada.
- Executor: segue as idéias e faz acontecer.
- Controlador: examina detalhes e força as outras atividades.
- Mantenedor: segura as pressões externas.
- Consultor: encoraja a procura de mais informações.

Assim, muitos outros pesquisadores, como Rocine e Irwin (1994), Senior (1997), Broucek e Randell (1996) e Fisher (1998) partiram da teoria de Belbin e desenvolveram *team roles* que combinam alguns dos papéis de Belbin e eliminam outros (KEEN, 2003). Segundo Keen (2003), não é necessário (nem mesmo recomendável) ter sempre os nove papéis, mas alguns são realmente essenciais para atingir o máximo grau de efetividade:

- Um Coordenador ou um Formatador para liderar (não os dois ou mais de um deles, uma vez que é mais prático não tê-los na mesma equipe devido às dificuldades de se gerenciar os conflitos);
- Um Semeador para estimular idéias;
- Um Monitor para manter a honestidade e clareza de objetivos;
- Um ou mais dos outros perfis – Implementador, Trabalhador em Equipe, Investigador de Recursos ou Completador – para que as coisas aconteçam.

Os *Team Roles* ou papéis não são absolutos e podem se desenvolver e amadurecer com o tempo, a experiência e atenção contínua. Algumas pessoas desenvolvem diferentes papéis dependendo das interações nas equipes e da necessidade da situação. Compartilhar com a equipe as preferências de papéis aumenta o entendimento mútuo e clarifica expectativas.

3. MÉTODO E METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método de abordagem e a metodologia empregada no estudo: classificações da pesquisa e limitações do trabalho, apresentação do estudo de caso (incluindo delimitação da unidade-caso, população, amostra, cronograma da pesquisa, apresentação da empresa e permissão para execução da pesquisa) e os procedimentos adotados na seleção da amostra, na coleta de dados e na análise dos resultados.

3.1 MÉTODO

O objetivo deste item é explicar a base lógica que fundamenta a pesquisa, ou seja, o método de abordagem científica.

A lógica científica tem duas correntes principais e distintas: o pensamento indutivo e o pensamento dedutivo: a primeiro vai da análise do geral para o particular, enquanto o último vai do particular para o geral. Ou seja, no argumento dedutivo, a conclusão segue necessariamente das premissas, ou da teoria; já a indução científica envolve a generalização do comportamento de um caso particular àquele de uma população (JARRARD, 2001).

Conseqüentemente, padrões totalmente diferentes são aplicados a argumentos dedutivos e indutivos. A discussão sobre qual método é o mais cientificamente adequado é antiga: há três séculos, René Descartes defendia que a ciência devia ser confinada à lógica dedutiva, enquanto Francis Bacon defendia que a maioria das descobertas científicas faz generalizações indutivas, empíricas. Com o avanço no progresso científico, chegou-se ao entendimento de que tanto a dedução quanto a indução são aspectos necessários da ciência. Entretanto - e inevitavelmente - os cientistas teóricos preferem a dedução e os empíricos, a indução (JARRARD, 2001).

Deve-se salientar que a indução não é uma mera descrição das observações; mas é o pensamento lógico que permite um salto além dos dados encontrados: um salto baseado na evidência, que possibilita inferências baseadas nos dados observados ou experimentais.

No caso desta pesquisa, a teoria (resumida no capítulo 2) ainda é pontuada de lacunas e discordâncias, ou seja: a concordância mais consistente é a de que ainda não é possível identificar uma teoria unificada cujas premissas possibilitem fazer inferências sobre o mundo real. De fato, estudos de campo sobre o uso de equipes nas empresas são pouco comuns na literatura, apesar da abundância de textos teóricos sobre o tópico, encontrados principalmente na literatura de administração de empresas. Além disso, segundo vários autores estudados, as teorias são bastante mais otimistas do que se observa no mundo real.

Pelos motivos acima, e também pela impossibilidade de se estudar todo o universo existente de equipes, o método mais adequado para o desenvolvimento deste estudo é o indutivo.

3.2 METODOLOGIA

A necessidade do rigor metodológico no estudo das ciências sociais é objeto de controvérsias, como nota Minayo (2004, p. 11):

A interrogação enorme em torno da cientificidade das ciências sociais se desdobra em várias questões. A primeira diz respeito à possibilidade concreta de tratarmos de uma realidade da qual nós próprios, enquanto seres humanos, somos agentes. Essa ordem de conhecimento não escaparia radicalmente a toda possibilidade de objetivação? E buscando a objetivação, não estaríamos descaracterizando o que há de essencial nos fenômenos e processos sociais, ou seja, o profundo sentido dado pela subjetividade?

Ou seja, nas ciências sociais, o observador ou pesquisador está forçosamente vinculado ao objeto de estudo pelas suas crenças e visão de mundo: quanto menos objetivo um estudo, menos científico. Porém, reconhece-se que a completa “cientificidade” nas ciências sociais é impossível pelo alto grau de subjetividade inerente ao comportamento humano.

Então - e apesar da necessidade de utilização de uma metodologia científica para o estudo das ciências sociais, visando diminuir esta subjetividade - o “objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo” (MINAYO, 2004). Isto não quer dizer que alguns, ou muitos, aspectos da realidade humana não possam ser quantificados, mas que, em essência, a maior parte dos dados resultantes dos estudos nas ciências sociais não podem ser interpretados apenas matematicamente.

3.2.1 Classificações da pesquisa

Pelas razões expostas no subitem anterior, a forma de abordagem desta pesquisa é a **qualitativa**. A natureza da pesquisa é **aplicada**, visando gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados à solução de problemas reais e específicos (SILVA & MENEZES, 2001). Já o procedimento técnico adotado foi o **estudo de caso** – que permite ao pesquisador fazer inferências lógicas, baseadas na indução, sobre um universo maior, a partir do estudo detalhado de um ou poucos casos de um fenômeno (JARRARD, 2001).

Como nota Gil (2002), o estudo de caso visa aprofundar poucos objetos, o que permite um nível de conhecimento muito mais amplo e detalhado – praticamente impossível de se obter com outros procedimentos técnicos. Além disso, segundo este autor, o estudo de caso é amplamente utilizado por apresentar vantagens como:

- estímulo a novas descobertas: o pesquisador pode, no transcorrer da pesquisa se deparar com aspectos relevantes não previstos no seu planejamento;
- ênfase na totalidade: o pesquisador visualiza a totalidade do problema, sendo possível abranger várias dimensões deste; e
- simplicidade nos procedimentos: a coleta e análise de dados são relativamente simples quando comparados a outros tipos de pesquisa.

A presente pesquisa caracteriza-se ainda, do ponto de vista de seus objetivos, como sendo exploratória e descritiva. A característica **exploratória** da pesquisa subentende o levantamento de dados bibliográficos, entrevistas e questionários (GIL, 2002) com pessoas que trabalham com e em equipes, como o estudo de caso apresentado. A pesquisa também é **descritiva**, entretanto, pois estuda a relação entre características de um dado fenômeno sem a pretensão de manipulá-las (GIL, 2002): as técnicas usadas na coleta dos dados para esta pesquisa, como questionários, entrevistas e observação não-participativa auxiliam na descrição das características estudadas.

3.2.2 Limitações do trabalho

É próprio das pesquisas científicas conterem limitações. A maior limitação deste trabalho é aquela comumente auferida aos estudos de caso, onde os resultados encontrados e conclusões não podem ser, *a priori*, passíveis de generalização. Entretanto, como notaram Laville e Dionne (1999), o pesquisador é quem em última instância determina, através da escolha criteriosa do caso que pretende estudar, se ele pode ser considerado típico e representativo da realidade mais ampla na qual ele se insere.

No caso desta pesquisa, o método indutivo é que torna possível a compreensão desta realidade mais ampla: dentro da impossibilidade prática de se estudar, com o grau de aprofundamento proposto, todas as empresas e todas as equipes existentes, escolhe-se um caso que possa oferecer uma idéia aproximada da realidade maior. Daí a justificativa da escolha do estudo de caso como procedimento técnico: pode-se aprofundar o estudo e induzir que os resultados e conclusões sejam úteis a empresas e situações semelhantes.

3.2.3 O estudo de caso

3.2.3.1 A delimitação da unidade-caso

Para este estudo, e em conformidade com as delimitações estabelecidas pelo problema de pesquisa proposto (capítulo I, item 1.3 desta dissertação), o critério de seleção da empresa foi previamente e cuidadosamente estabelecido. Para diminuir a subjetividade e evitar potenciais distorções na coleta e análise dos dados (e o posterior comprometimento dos resultados), estabeleceu-se que a pesquisa deveria estar livre de qualquer vínculo empregatício com a empresa estudada e livre também de qualquer relação de consultoria: tanto a empresa quanto os sujeitos pesquisados eram estranhos à pesquisadora até o início da pesquisa de campo. A empresa a ser estudada deveria, ainda:

- i. Ser de médio ou grande porte – um dos objetivos específicos deste estudo é encontrar, dentro da empresa estudada, os diversos grupos aos quais a nomenclatura “equipe” possa ser aplicada, e classificá-los quanto ao seu grau de maturidade enquanto equipe. Esta tarefa

pressupõe uma quantidade razoável de grupos, dos quais possam ser identificadas as equipes.

- ii. Ter estrutura organizacional conducente ou estar em fase de reestruturação de sua estrutura organizacional para acomodar equipes.
- iii. Ter identificado a necessidade estratégica da utilização de equipes, e estar portanto adotando medidas para a implementação de equipes.

Além disso, naturalmente, a empresa deveria consentir com o estudo e apoiar os pesquisadores, disponibilizando seus funcionários, que deveriam ser de todos os níveis hierárquicos, para entrevistas e preenchimento de questionários, permitindo as visitas dos pesquisadores nas instalações da empresa e disponibilizando material sobre a empresa e sobre o tema da pesquisa.

A partir das restrições descritas, e através de conversas informais com diversos contatos em empresas locais, constatou-se que a subsidiária brasileira de uma empresa multinacional produtora de papel, com sede administrativa em Curitiba e fábrica no interior do estado do Paraná, poderia se enquadrar nos critérios estabelecidos acima.

3.2.3.2 Cronograma da pesquisa

A tabela abaixo ilustra o cronograma seguido para a realização da pesquisa:

Tabela 2 Cronograma para realização da pesquisa.

Fases	2005										2006				
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M
Delimitação da unidade-caso			X	X											
Construção do referencial teórico	X	X	X	X	X	X									
Elaboração de instrumento de pesquisa					X	X	X								
Visita à empresa					X										
Coleta de dados					X	X	X	X	X	X	X		X		
Análise e interpretação dos dados											X	X	X	X	
Redação do relatório											X	X	X	X	X

Em 14 de Abril de 2005 foi estabelecido o primeiro contato formal com a empresa, através do qual foram enviados ao Vice-Presidente Latino Americano da empresa, por meio de e-mail: o projeto resumido de pesquisa, os critérios de seleção da empresa e os benefícios envolvidos (como a oportunidade de um estudo

aprofundado sobre as equipes da empresa, incluindo o mapeando dos grupos existentes e a avaliação da maturidade das equipes). No dia 6 de Maio, um representante da empresa contactou a pesquisadora, manifestando interesse no projeto e sugerindo uma reunião com o diretor de RH da fábrica. A partir daí, iniciaram-se comunicações constantes com a empresa, através do Gerente de Desenvolvimento de Pessoal: no dia 3 de Junho de 2005, o projeto de pesquisa foi apresentado a este gerente e obteve-se permissão para apresentar o projeto de pesquisa aos principais executivos da fábrica.

A apresentação da pesquisa para o Diretor Geral da fábrica e demais executivos (nove pessoas no total) a cargo dos diversos departamentos da empresa ocorreu no dia 1º de Julho de 2005: a apresentação de ½ hora foi seguida de uma discussão de 1 hora com os participantes e envolveu perguntas e respostas às suas dúvidas sobre duração do projeto, clarificação e possível revisão futura de objetivos, divulgação dos resultados, consentimento para participar da pesquisa, etc. Também foi possível determinar, através de conversa informal com os executivos presentes, que a empresa realmente se enquadrava nos critérios estabelecidos: os participantes enfatizaram que a empresa vem trabalhando para uma reestruturação nos termos descritos no referencial teórico deste trabalho, e que um dos objetivos desta reestruturação é o uso de equipes de trabalho (daí o interesse no projeto apresentado: a matriz tem identificado a necessidade estratégica do uso de equipes). A aprovação para o estudo foi comunicada nesta mesma data.

3.2.3.3 Apresentação da empresa e população

A empresa, subsidiária de uma multinacional produtora de papel, emprega no Brasil mais de 300 funcionários. A entrada no mercado brasileiro ocorreu no início desta década, a partir da compra do controle de uma empresa nacional. Produtora de mais de 185.000 toneladas de papel por ano, a subsidiária brasileira é considerada, em termos operacionais, uma das melhores empresas do grupo. Segundo o Diretor de Recursos Humanos, a taxa de rotatividade da empresa é de 0.33%, pelo menos 30% dos funcionários estão na empresa há mais de 15 anos, e aproximadamente 90% da força laboral é masculina.

Por tratar-se de um estudo de caso, a população deste estudo é composta pelos funcionários da empresa que participam de equipes de trabalho ou sua

implementação (isto é, aqueles funcionários que coordenam ou fazem parte de equipes ou potenciais equipes).

3.2.3.4 Permissão para a execução da pesquisa

Por tratar-se de um estudo científico e pela necessidade de contar com a permissão formal da empresa para o desenvolvimento deste estudo, uma declaração de autorização foi elaborada. Esta declaração (Apêndice 4) contém a finalidade da pesquisa, o nome da instituição de ensino, do orientador e do aluno, e evidencia o aspecto científico do trabalho a ser realizado.

Consta também da declaração o comprometimento do investigador em apresentar os dados transcritos à empresa estudada, para que esta pudesse determinar o estado atual de suas equipes e utilizar esta informação como ferramenta para possíveis melhoras. A empresa obteve assim a oportunidade de avaliar a descrição dos fatos antes de uma apresentação pública dos resultados, e optou por não ter seu nome divulgado nesta dissertação.

3.2.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi iniciada no dia 1 de Julho de 2005 e encerrada no dia 21 de Março de 2006. Os dados foram coletados em 2 etapas distintas, embora em algumas visitas à empresa estas etapas tenham coincidido (concomitantemente às duas etapas descritas a seguir, foram utilizadas a observação participante e a análise de documentos e publicações da empresa). A combinação destes diferentes instrumentos de pesquisa, denominada por Triviños (1995, p. 138) de “*técnica da triangulação*”, objetiva “abranjer a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”.

3.2.4.1 Primeira etapa - entrevistas

Para o mapeamento das equipes existentes e para determinar, do ponto de vista da gerência, o grau de comprometimento da empresa com a reestruturação, a estratégia e o processo seletivo voltados ao desenvolvimento de equipes, foram selecionadas a diretoria da empresa e os dois níveis hierárquicos imediatamente abaixo (utilizou-se o organograma da empresa para determinar os participantes).

Nesta etapa, o instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista estruturada (APÊNDICE 2), elaborada com base no referencial teórico.

A tabela abaixo demonstra a relação entre as perguntas das entrevistas e o referencial pesquisado. Esta tabela foi posteriormente utilizada para organizar os resultados das entrevistas, relacionando-os com o referencial teórico para facilitar sua análise.

Tabela 3 Referencial teórico x entrevista

Tópico no Referencial Teórico	Perguntas das entrevistas
Equipes (conceito, classificação, tamanho, fases de formação, principais causas de insucesso)	E6, E7, E16 à E19 E 21 à E 27
Estrutura	E4, E10, E15 e E 20
Estratégia	E1 à E3, E8, E11, E12 e E14
Seleção	E5, E9 e E18

As entrevistas foram pré-agendadas através de e-mail ou telefone e conduzidas entre os dias 1 de Julho e 21 de Outubro (mais especificamente, nos dias 1, 8, 15 e 25 de Julho, 1º de Setembro e 20 e 21 de Outubro). De duração variável de 30 minutos à 1 hora, as entrevistas foram transcritas no ato, com a utilização de um *laptop*. Posteriormente, as transcrições foram impressas e submetidas à revisão dos respectivos entrevistados, que neste momento assinaram uma autorização para utilização (APÊNDICE 3) - anônima e em conjunto - das informações contidas na transcrição, e através da qual reconheceram também que o conteúdo da transcrição era fiel ao conteúdo da entrevista realizada.

3.2.4.2 Segunda etapa - questionários

Usando como base o referencial teórico do capítulo 2 e os resultados das entrevistas da primeira etapa, elaborou-se o **Questionário sobre a empresa** (Apêndice 4), que visa determinar as impressões dos membros de equipes quanto a estrutura e a estratégia da empresa, bem como suas atitudes quanto ao trabalho em equipes versus trabalho individual.

A tabela a seguir demonstra a relação entre as perguntas do **Questionário sobre a empresa** (Apêndice 4) e o referencial pesquisado:

Tabela 4 Referencial teórico x questionário sobre a empresa

Tópico no Referencial Teórico	Perguntas do questionário
Equipes	Q12, Q16, Q20
Estrutura	Q2, Q3, Q7, Q8, Q11, Q 14, Q17 à Q19
Estratégia	Q1, Q4 à Q6, Q9, Q10, Q13, Q15

Apenas uma (1) pergunta pode ser traçada ao tema seleção (Pergunta número 10: “Nesta empresa, uma pessoa que não possua excelentes habilidades inter-pessoais não pode ser supervisor ou gerente”), pois conforme foi verificado durante as entrevistas, a maior parte das equipes são formadas de acordo ao quadro funcional da empresa, ou seja, a seleção é baseada principalmente em habilidades técnicas para o desempenho das funções dos cargos.

A **Escala de Maturidade das Equipes** (ANEXO 1) traduzida e adaptada de William G. Dyer (1994, pgs. 59-65), consiste de 15 perguntas voltadas aos principais itens (também identificados no referencial teórico) que influenciam o desempenho das equipes e determinam sua qualificação quanto à maturidade do grupo, identificando-as com a curva de desempenho das equipes de Katzenbach & Smith (1994), que nomeiam os diversos grupos de acordo ao seu desempenho e grau de maturidade.

Tanto o **Questionário sobre a empresa** (APÊNDICE 4) quanto a **Escala de Maturidade das Equipes** (ANEXO 1) utilizam escalas do tipo Likert, de cinco pontos. As escalas Likert são recomendadas quando se pretende avaliar a atitude, percepção ou intensidade de sentimentos dos participantes, através de séries de sentenças às quais se atribuem números correspondentes ao grau de concordância ou discordância (BORDENS & ABBOTT, 1996; p. 188-189). A figura abaixo ilustra uma pergunta típica de um questionário utilizando a escala Likert, onde o participante simplesmente escolhe a resposta que melhor reflete seu grau de concordância ou discordância:

1) As pessoas trabalham num ambiente de cooperação, e não de competição.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Figura 4 Exemplo de pergunta de questionário utilizando escala Likert.

Antes da aplicação definitiva dos questionários, foi feito um pré-teste com seis (6) funcionários que ajudaram, através de suas opiniões, a equilibrar o grau de dificuldade das perguntas, tornando-as mais claras. Para obter 100% de participação, a pesquisadora agendou as equipes previamente, com o líder ou coordenador de cada equipe, e os questionários foram respondidos entre os dias 1º de Setembro de 2005 e 21 de Março de 2006, (os questionários são anônimos, e as equipes foram numeradas também para preservar a anonimidade dos grupos). Para preservar a identidade dos participantes, os dados foram tabulados com siglas que identificam a equipe apenas para a pesquisadora, seguidos de números de 1-9 (segundo a ordem de preenchimento dos questionários e dependendo do número de membros da equipe, que neste estudo variou de 3 à 9 membros).

Apresentados simultaneamente aos membros das equipes estudadas, os questionários foram acompanhados de uma carta introdutória (APÊNDICE 5) e preenchidos na presença da pesquisadora, para que esta pudesse esclarecer quaisquer dúvidas quanto às questões dos questionários.

Participaram desta etapa da pesquisa 106 pessoas, membros das 21 equipes ou prováveis equipes identificadas na primeira fase do estudo. Estas pessoas responderam 106 questionários sobre a empresa e 114 sobre suas equipes - a diferença de números deve-se a que, em alguns casos, um mesmo indivíduo participava de mais de uma equipe. Neste caso, o primeiro questionário (Questionário Sobre a Empresa - APÊNDICE 4) foi respondido uma única vez, e o indivíduo respondeu mais de uma vez apenas ao segundo questionário - em cada instância tomando por base uma equipe diferente. Foram respondidos, no total, 220 questionários

Paralelamente às entrevistas e à aplicação dos questionários, foi utilizada a observação não-participante, inclusive através de participação em reuniões de algumas equipes, objetivando registrar elementos de interesse para o cumprimento do objetivo do trabalho. A investigação documental visou explorar as informações impressas disponibilizadas pela empresa, como arquivos e informativos apresentados em palestras e treinamentos de equipes.

3.2.5 Análise dos dados

Em linha com a abordagem metodológica qualitativa, o presente trabalho utilizou a análise de conteúdo para a análise das entrevistas, documentação e observação não-participante. Como nota Minayo (2004, p. 74), destacam-se duas funções na aplicação desta técnica:

- a) encontrar respostas para as questões formuladas e confirmar ou não as hipóteses estabelecidas e
- b) descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

Para aplicação desta técnica de análise, foram estabelecidas unidades de contexto ou unidades de registro, determinando-se categorias para análise (MINAYO, 2004). O trabalho com categorias facilita a análise de conteúdo por agrupar idéias ou conceitos. Neste estudo, as unidades de categorias seguem naturalmente do referencial e dos objetivos específicos - a entrevista (e posteriormente o questionário) foi desenhada de modo a permitir a análise de diversas categorias, como por exemplo:

- Uso de equipes versus grupos de trabalho: objetivo comum definido, presença de trabalho interdependente, responsabilidade coletiva pelos resultados.
- Fatores de resistência ao trabalho em equipe: falta de convicção na efetividade do trabalho organizado em equipes, ética de trabalho enfraquecida.
- Desenvolvimento das equipes: estabelecimento de metas, regras para participação em reuniões, treinamentos sobre comunicação e resolução de conflitos.
- Estrutura da empresa e liderança das equipes.
- Estratégia e apoio da empresa: iniciativas de desenvolvimento de equipes, programas de compensação de equipes, iniciativas de *empowerment*, treinamentos sobre comunicação e resolução de conflitos, bônus coletivo para excelente desempenho conjunto.
- Seleção.

A tabulação e posterior análise dos dados dos questionários foi feita de acordo ao proposto por Dyer (1994, pg.64) para a **Escala de Maturidade das Equipes**: somando-se as pontuações das respostas (R), e dividindo-se o resultado pelo número de perguntas no instrumento (n), o que confere o nível de maturidade do grupo conforme percebido por um único indivíduo (Mi), ou seja:

$$\sum R / n = M_i$$

A soma das notas individuais (Mi), dividida pelo número de membros da equipe (N), confere a pontuação à equipe, ou seja, o nível de maturidade do grupo (Mg):

$$\sum M_i / N = M_g$$

A tabela a seguir ilustra a planilha em Excel formada pelas respostas de 9 participantes de uma das equipes estudadas. As linhas horizontais representam as notas individuais dos respondentes de 1 à 9, e a última coluna de cada linha representa as nove notas individuais, sendo que a última célula do canto inferior direito dá nota da equipe, calculada como proposto por Dyer (1994, p.64):

Tabela 5 Exemplo de tabulação da Escala de Maturidade das Equipes.

1-n	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	
1	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4,53
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4,73
3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	4	3,6
4	3	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2,53
5	4	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3,8
6	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4,07
7	3	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4,27
8	3	4	3	3	4	5	2	3	4	2	5	5	4	4	4	3,67
9	5	5	4	4	5	2	3	5	3	4	5	5	3	5	4	4,13
																3,93

O autor oferece ainda os parâmetros abaixo para uma avaliação aproximada do nível de maturidade da equipe:

- Pontuação igual ou acima de 3.75: evidencia um nível elevado de maturidade, identificando uma equipe real ou verdadeira. Quanto maior a pontuação, ou seja, mais próxima de 5, maior probabilidade de que a equipe seja uma equipe de alta performance.

- Pontuação entre 2.5 e 3.75, indica um nível intermediário de maturidade, característicos das equipes potenciais e grupos de trabalho eficientes.
- Pontuação inferior à 2.5 indica um nível inadequado de maturidade, o que poderia ser indicativo de uma pseudo-equipe ou grupo de trabalho ineficiente.

O **Questionário sobre a empresa** (APÊNDICE 4) seguiu o mesmo princípio de tabulação, exceto que as somas das notas foi feita primeiramente por pergunta, possibilitando uma análise geral da empresa (a média de todas as respostas (n=106) às perguntas de número 1, por exemplo, o que resultou num grau de concordância ou discordância de todos os participantes sobre aquela pergunta). A seguir, as perguntas foram grupadas de acordo à Tabela 4, que relaciona o referencial teórico com as perguntas do questionário. Ou seja: as perguntas sobre equipes, estratégia e estrutura foram agrupadas e analisadas separadamente.

Para finalizar e enriquecer a análise, estes agrupamentos são divididos uma vez mais em 3 sub-grupos:

- Diretoria e alta gerência
- Gerência intermediária
- Produção

Durante a tabulação, atentou-se para os resultados das perguntas de 16 à 20, em cujas respostas a discordância era desejável (ou seja, nestas respostas, e apenas nestas, a pontuação baixa era desejável):

- 16) Minha preferência pessoal é pelo trabalho individual.
- 17) A empresa possui vários níveis hierárquicos – os funcionários raramente sabem o que está acontecendo “lá em cima”.
- 18) Os funcionários trabalham isoladamente quase o tempo todo
- 19) As tarefas são executadas de forma mecânica – a maior parte dos cargos são simples, rotineiros e padronizados.
- 20) A maior parte das pessoas prefere o trabalho individual.

Nestes casos, para evitar que as médias finais fossem influenciadas negativamente, a tabulação foi feita invertendo-se as notas dadas pelos respondentes, ou seja: o número 5 pelo número 1 e o número 2 pelo número 4 (o número 3 permaneceu neutro, pois qualquer que seja a ordem, reflete a mesma

resposta). Estas perguntas foram incluídas no questionário seguindo as sugestões de Borden & Abbott (1996), com duas finalidades:

- _ Verificar a validade de conteúdo, ou validade de construção, do questionário, ou seja, se o questionário mede o que propõe medir.
- _ Verificar se existe concordância ou confiabilidade entre diferentes medidas de um mesmo item - a pessoa que concordou com a pergunta 12 deve discordar da 20, e vice-versa.

Os parâmetros utilizados por Dyer (1994, p.64) foram adaptados para a avaliação do Questionário sobre a empresa, da seguinte forma:

- Pontuação igual ou acima de 3.75: nível de apropriado a elevado de comprometimento com a estrutura e a estratégia, na percepção dos respondentes.
- Pontuação entre 2.5 e 3.75, indica um nível intermediário.
- Pontuação inferior à 2.5 indica um nível inadequado.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

A exposição e análise dos dados coletados estão divididas da seguinte maneira: o item 4.1 apresenta os resultados da primeira fase da pesquisa, as entrevistas, analisando-os frente ao referencial teórico apresentado no capítulo 2. O item 4.2 apresenta, através de gráficos e tabelas, os resultados e análise do **Questionário sobre a empresa** (APÊNDICE 4) - que visa determinar as impressões dos membros de equipes quanto à estrutura e a estratégia da empresa, bem como suas atitudes quanto ao trabalho em equipes versus trabalho individual – e das **Escalas de Maturidade das Equipes** (ANEXO 1), respondidas pelos membros das 21 equipes mapeadas.

4.1 DAS ENTREVISTAS

O objetivo principal desta etapa do estudo foi mapear e classificar os grupos existentes de acordo à nomenclatura detalhada no capítulo 2 desta dissertação. Buscou-se também determinar o posicionamento dos líderes da empresa quanto a:

- satisfação com o desempenho das equipes mapeadas; incluindo atitudes quanto à formação de equipes, motivações e desmotivações;
- percepção de necessidade estratégica do uso de equipes;
- ações estratégicas para o desenvolvimento e manutenção de equipes;
- percepções de estrutura adequada para o desenvolvimento de equipes; e
- práticas de seleção.

Conforme descrito em detalhe na metodologia, **22 participantes** selecionados através do organograma da empresa foram entrevistados para esta primeira etapa da pesquisa. Entretanto, verificou-se durante as entrevistas que apenas 16 entrevistados possuíam equipes e/ou grupos de trabalho que poderiam ser de interesse para este estudo - seis (6) entrevistados coordenavam apenas 3-4 colaboradores que trabalhavam individualmente, sem qualquer perspectiva de interdependência e que na maioria dos casos sequer dividiam espaço físico com os colegas. Neste caso, foram respondidas apenas as questões de 1-5 da entrevista (APÊNDICE 5).

4.1.1 Uso e classificação dos grupos encontrados

No primeiro encontro para discussão do projeto de pesquisa, em Julho de 2005, os 9 executivos presentes discutiram o fato de que, até então, não se tinha idéia na empresa de quantas equipes existiam trabalhando em que atividades – parte do esforço de estudos das equipes, seria, portanto, mapeá-las.

Foram identificados pelo menos 69 grupos funcionais ou de projetos de longo prazo e/ou comitês de qualidade, entre eles 21 equipes ou possíveis equipes. A tabela abaixo resume esta estatística:

Tabela 6 Equipes e grupos de trabalho mapeados

	EQUIPES	GRUPOS DE TRABALHO	TOTAL
Grupos funcionais	20	40	60
Grupos de projeto e/ou comitês de qualidade	1	8	9
TOTAL	21	48	69

Não fugindo às preconizações da literatura (DRUCKER, 2001; KATZENBACH & SMITH, 1994; MOSCOVICI, 1998), a maior parte dos grupos existentes na empresa pode ser enquadrada na denominação de grupos ou equipes funcionais (grupos ou equipes tipicamente formados em função do organograma da empresa), seguidos de grupos ou equipes temporárias para resolução de problemas, ou força-tarefa, e em alguns casos específicos de comitês de qualidade.

O critério adotado para a denominação “equipe” segue o descrito no referencial desta pesquisa (KATZENBACH & SMITH, 1994): uma equipe pode ser qualquer grupo de trabalho, grupo de projeto ou grupo multidisciplinar com um número relativamente pequeno de indivíduos com conhecimentos e habilidades complementares – desde que exista trabalho conjunto e interdependente; objetivos e metas comuns; necessidade de desempenho incremental; e responsabilidade coletiva e mútua pelos resultados.

4.1.1.1 Grupos de trabalho identificados

Como pode ser observado na tabela 6, pelo menos 48 grupos identificados não se enquadravam na definição proposta. Nestes grupos, que para efeito desta pesquisa são considerados “grupos de trabalho” (sem que a esta denominação seja atribuído qualquer valor pejorativo em relação à denominação “equipes”), os

indivíduos trabalham isoladamente em suas funções e reúnem seus esforços através de um coordenador, gerente ou diretor, normalmente responsável pela divisão do trabalho, pelas decisões que afetam o grupo e estabelecimento das metas, prazos de cumprimento e pelo produto final. Dois exemplos são os grupos formados pelos departamentos Financeiro e o de Recursos Humanos: as funções são departamentalizadas e a necessidade de trabalho em conjunto é esporádica: normalmente, unem-se os produtos dos trabalhos individuais, através de reuniões, ou através dos responsáveis por estes setores. Isso não quer dizer que inexista o trabalho cooperativo, mas que nestes setores não há a necessidade de formação de equipes, pois os grupos de trabalho existentes são, neste caso, mais efetivos. Tentar transformar em equipe o que deveria permanecer um grupo de trabalho pode resultar em uma pseudo-equipe, pois a sinergia tende a tornar-se negativa quando são aplicados esforços conjuntos sem um propósito comum que justifique a união destes esforços.

Mesmo nos grupos força-tarefa e nos comitês de qualidade, os indivíduos apenas se reúnem para dividir tarefas e dar seguimento ao andamento dos projetos – o trabalho é executado individualmente e de modo independente. Isto não quer dizer que estes grupos não possam eventualmente se transformar em equipes: desde que exista a necessidade de trabalho interdependente, desempenho incremental e responsabilidade coletiva que justifique o esforço de transformação.

Por outro lado, encontrou-se um grupo de trabalho que poderia trazer maiores benefícios à empresa se o esforço de formação de equipe fosse intensificado. Este parece ser o caso de um grupo de melhoria contínua, formado no final de 2003, responsável pela melhoria na produção e redução de custos. Este grupo de 6 pessoas de diferentes setores da empresa, que permanecem alocados em suas áreas de trabalho, dedica pouco do tempo ao objetivo da equipe (menos de 10% de seu trabalho). De fato, o próprio coordenador entende que este grupo ainda não é uma equipe, embora esta seja uma meta da empresa para o futuro próximo.

Além dos grupos descritos acima, observou-se que, de acordo à demanda, grupos de trabalho pouco estruturados são formados para executar tarefas temporárias ou rotineiros, como notou um dos entrevistados:

Há poucos dias, formou-se um grupo para organizar as apresentações de um evento de prevenção de acidentes, algumas pessoas que não estão envolvidas normalmente com a segurança colaboraram voluntariamente.

Estes são formados amiúde, e é difícil precisar quantos são ou no que trabalham, pois são dissipados com a mesma agilidade com que se formam.

Deve-se notar, portanto, que esta pesquisa não objetivou contabilizar estes grupos, pois sabe-se que a formação de equipes pode demorar meses, senão anos (KATZENBACH & SMITH, 1994; BOYETT & BOYETT, 1999), e tanto a efemeridade destes grupos quanto a característica de trabalho paralelo os classificam como grupos de trabalho temporários.

4.1.1.2 Equipes identificadas

Alguns departamentos e/ou grupos funcionais possuem, pela natureza de suas funções, um maior potencial de serem verdadeiras equipes nos termos descritos no referencial teórico deste trabalho. Vinte e um (21) destes foram identificados e incluídos na segunda fase da pesquisa, ou seja, os questionários. Um exemplo é o departamento de Desenvolvimento de Fibra, Processo e Máquina, criado em 2003 como parte do projeto de reestruturação da empresa. Este departamento estuda a relação entre a madeira, os processos e a qualidade do papel. Existe naturalmente, e por força da função departamental, a necessidade e a oportunidade de trabalho interdependente. O exemplo oferecido por um dos entrevistados ilustra esta necessidade:

o teor de resina na madeira pode afetar a qualidade da pasta e entupir as lâminas do 'liquidificador' que a prepara, entupindo também as telas do papel – neste caso, são necessários esforço e trabalho conjunto e interdependente para solucionar o problema, pois um só engenheiro provavelmente não dispõe de todo o conhecimento necessário para uma rápida solução.

Dez equipes de turno, cinco da máquina e cinco da pasta (em turnos A, B, C, D, E), são outro exemplo de prováveis equipes, pela alta interdependência das funções de seus membros e necessidade de trabalho conjunto constante. No total, as equipes das áreas de produção perfazem mais da metade das equipes encontradas.

Esta necessidade de trabalho interdependente, desempenho incremental e responsabilidade coletiva estava presente, em maior ou menor grau, nas outras 10 equipes ou prováveis equipes. Dentre estas, foram estudadas a equipe de direção da fábrica, a equipe principal de manutenção e a equipe principal de produção (embora o trabalho seja paralelo a maior parte do tempo, estas equipes foram

incluídas no estudo pelo alto nível de interdependência entre as funções e alto grau de trabalho conjunto nas soluções de problemas). Além disso, os membros destas equipes formam a cúpula administrativa da empresa, e pretende-se, na segunda etapa da pesquisa, comparar as respostas destes participantes às respostas das equipes formadas pela gerência intermediária e as de produção, já que todos os participantes de equipes responderam aos mesmos questionários.

Uma provável equipe de alta-performance foi identificada. Esta equipe de projeto, segundo seu coordenador, consistentemente superou todas as suas metas e expectativas. Espera-se, com base no referencial teórico e nos termos estabelecidos na metodologia, que o grau de maturidade desta equipe seja alto.

4.1.2 Tamanho das equipes

Conforme o previsto na literatura, as equipes da empresa pesquisada tendem a ser pequenas: apenas seis (6) das equipes possuem mais de cinco (5) membros.

Como notado por Archer (1996); Katzenbach & Smith (1994) e Robbins (1999), as equipes existentes incluem-se dentro do tamanho ideal para administrar: números maiores provavelmente significariam maiores problemas de gestão, maiores possibilidades de conflito e possível formação de sub-equipes.

A tabela abaixo ilustra a distribuição de equipes por número de membros:

Tabela 7 Número de membros nas equipes.

NÚMERO DE MEMBROS	NÚMERO DE EQUIPES	TOTAL *
3	1	3
4	2	8
5	12	60
6	3	18
9	3	27
TOTAL	21	116*

*106 pessoas participaram do trabalho – 97 representavam apenas 1 equipe, 8 representavam 2 equipes, e 1 participava de 3 equipes. Dos 116 questionários por equipes, apenas 2 não foram respondidos.

4.1.3 Fases de formação

Comparando-se o modelo de desenvolvimento de equipes de Tuckam (KEEN, 2003), com as respostas dos entrevistados, a totalidade das equipes encontradas

encontra-se nos estágios de **normalidade** ou **desempenho**, ou seja, as fases de maior conflito já foram superadas e os grupos estão se desempenhando para atingir suas metas. Segundo os entrevistados, a maior parte dos conflitos (considerados normais nas fases de formação de equipes) foram resolvidos pelos grupos existentes.

Como observou um dos entrevistados:

aqui e ali, ocorrem conflitos por conta de mudanças de equipes – por exemplo, em fases de re-estruturação de uma equipe, depois outra, ocorrem alguns desconfortos com mudanças em níveis funcionais. Mas os conflitos são resolvidos com diálogos diretos, de forma discreta.

Dois (2) entrevistados reportaram dificuldades com compensação (também sentida na fala anterior, já que mudanças em níveis funcionais devem acarretar mudanças em compensação). Um exemplo:

Os conflitos que ainda existem não devem a fatores internos, da equipe, mas se devem a disparidade salarial entre os colegas – ou à falta de um melhor nivelamento salarial no grupo.

Apenas três (3) entrevistados (13,63%) reportaram conflitos acontecendo devido a fatores internos, à época das entrevistas, citando nestes casos a dificuldade de relacionamento e percepção de meio-comprometimento por parte de alguns colaboradores; e cinco (5) entrevistados (22,7%) reportaram dificuldades inter-grupos, citando competição exagerada e falta de entendimento (por parte de outros setores) do trabalho de seu grupo ou equipe específica.

De um modo geral, entretanto, os entrevistados acreditam que os conflitos existentes não afetam negativamente o desempenho de seus grupos. Os que citaram conflitos referentes à resolução de problemas (8, ou 36%) entendem que estes conflitos não podem ser eliminados por completo, além de que “muitas vezes são positivos no sentido de que geram discussões que levam a soluções de problemas.”

4.1.4 Desempenho das equipes mapeadas

A totalidade dos entrevistados declarou estar satisfeita com o desempenho de seus grupos e acredita que sua equipe é unida e coesa. Nenhum entrevistado deu nota inferior a sete (7,0) ao seu próprio grupo, embora quase todos tenham deixado espaço para aprimoramento e melhoras (houve apenas uma nota 10; média: 8,5; e

desvio padrão: 0,89) - desejáveis principalmente, segundo estes, em áreas específicas de aprimoramento e desenvolvimento, como aprendizado do inglês, e/ou melhoras “comportamentais” – de aumento de participação e disposição para assumir responsabilidades.

4.1.5 Atitudes gerais quanto ao trabalho em equipe

Conforme detalhado no capítulo 2 deste trabalho, vários fatores externos às equipes podem ser apontados como causas de insucesso. A etapa de entrevistas buscou investigar as convicções dos participantes quanto ao trabalho em equipe, principais problemas encontrados pelas equipes existentes, e efetividade das reuniões da empresa (lembrando que a falta desta efetividade foi apontada como uma das causas de insucesso de equipes).

A totalidade dos entrevistados demonstrou acreditar nas potencialidades do trabalho em equipe, citando motivações das mais variáveis em defesa desta forma de trabalho: democratização das condições para que todos possam atingir seu potencial, possibilidade de compartilhar informações e conhecimento, oportunidade de aprendizado, reunião de esforços para planejar ações e foco na resolução de problemas. Os entrevistados acreditam que as motivações de seus colegas são similares às suas próprias.

Dentre as desmotivações, a mais citada (6 vezes) foi a dificuldade de relacionamento entre áreas, ou seja, a percepção de concorrência entre pessoas, grupos e equipes de trabalho: *“me desestimula a formação de grupos ou pessoas com atitudes territoriais, do tipo nós-contra- eles”*. Apenas cinco (5) entrevistados (22,7%) incluíram tendências individualistas, e um (1) deles (4,5%) citou a falta de iniciativa ou de pró-atividade, como um dos fatores de desmotivação:

o individualismo também é muito grande: quando todos só vêem o seu lado, fica muito difícil das coisas funcionarem... e a pró-atividade ainda é praticamente inexistente, as pessoas estão mais acostumadas a esperar que se lhes diga o que fazer.

Se confirmados pelos questionários da segunda etapa da pesquisa, estes resultados são bastante positivos (menos de 23% dos entrevistados citaram inclinação individualista e nenhum citou relutância ao trabalho em equipe) já que

vários autores pesquisados, a exemplo de Larson e LaFasto (1989) e Katzenbach & Smith (1994), citam estas tendências como empecilho para a formação de equipes.

Quanto aos principais problemas encontrados pelas equipes, oito (8) entrevistados (36,3%) citaram dificuldades de transição, ou seja, as inseguranças percebidas quando se anunciou a venda da empresa, no ano 2000:

Houve dificuldade de manutenção no foco quando se anunciou a venda... não se sabia qual seria o futuro antes de haver um comprador.

Foi um período de grande instabilidade e medo do futuro.

Os demais problemas citados podem ser enquadrados como problemas técnicos, específicos de cada equipe, que nada têm a ver com o relacionamento entre os membros.

Tanto das entrevistas quanto da observação não-participante, foi possível avaliar que os grupos e equipes da empresa, de um modo geral, conduzem reuniões periódicas e efetivas e possuem métodos de trabalho bastante organizados: os temas gerais são previamente disponibilizados e os participantes, na maioria, demonstram-se preparados. São observadas regras para utilização do tempo, e os temas ou assuntos a serem discutidos são controlados por um ou mais participantes, que com a ajuda de planilhas discutem os assuntos pendentes da semana anterior, atualizando seus arquivos de acordo com novos planos e projetos, incluindo datas previstas para término, anotações sobre andamento de projetos mais demorados, e principais responsáveis.

Os entrevistados reportam que seus colaboradores normalmente se organizam para não tomar mais de 5-15 minutos expondo suas idéias, em consideração ao tempo dos colegas, mas que este tempo é ajustado num ambiente de camaradagem dependendo da necessidade, julgada sempre pelo grupo.

4.1.6 Estrutura organizacional

Como discutido em detalhe no referencial teórico, alguns autores e pesquisadores afirmam ser o trabalho em equipe um meio para se atingir estruturas mais flexíveis, através da divisão da organização em sistemas semi-autônomos (as equipes). Este é o caso de autores como Sacomano e Escrivão (2000), que acreditam que mudanças e flexibilização de estruturas e processos podem ser

iniciadas à partir do uso de equipes. A maioria dos autores, entretanto, a exemplo de Senge (1999); Terra (2002) e White(1998), propõem que as empresas façam mudanças significativas em suas estruturas organizacionais e cultura, re-valorizando e priorizando o aprendizado das pessoas, para que estas possam então operar independentes do comando e dos controles. Qualquer que seja a ordem (formar equipes para re-estruturar ou re-estruturar para formar equipes), fazer a transição envolve modificar os modelos testados e consolidados no século passado (resumidos no capítulo 2 desta pesquisa). Segundo pôde ser apurado pelas entrevistadas, a empresa pesquisada está precisamente nesta fase: testando modelos e modificando formas de organização, ou seja, se re-estruturando.

Pela própria natureza da empresa, que é de produção, são utilizadas amplamente as formas tradicionais de departamentalização: por função (agrupamento por áreas técnicas, como RH, Almoxarifado e TI), por processos (agrupamento por fases do processo produtivo, como são neste caso Máquina e Pasta) e por turnos (a produção se divide em 5 turnos). Porém, como parte de seus objetivos de re-estruturação, e para garantir uma melhor comunicação diagonal e horizontal, a empresa utiliza também formas avançadas de departamentalização, como a matricial e por projetos, com grupos de projetos especiais e força-tarefa constantemente em ação, o que **indica um esforço de transição e conciliação** da departamentalização tradicional, estritamente funcional e de processos, com estruturas organizacionais mais flexíveis que vêm a compensar algumas das desvantagens das estruturas tradicionais (melhora na comunicação, descentralização do poder, ambiente pró-inovador).



Figura 5 Exemplo de estrutura matricial.

Na empresa, um exemplo de uso de estrutura matricial é a utilização de coordenadores de turno, cuja função é ligar os principais envolvidos no processo. Na prática, cada um dos cinco coordenadores (um por turno) liga os diversos setores que compõem o processo operacional. Em um determinado turno, podem estar envolvidas mais de 50 pessoas de diferentes departamentos que perfazem

diferentes fases do processo. O coordenador, no caso, interage diretamente com os primeiros operadores de cada um destes departamentos, a fim de manter o processo de produção integrado. Como na Figura 3, os coordenadores de turno (a exemplo dos coordenadores de projeto), têm o mesmo nível hierárquico e graus de autoridade semelhantes aos gerentes funcionais; e somente gerenciam os turnos, não ocupando simultaneamente cargos funcionais. Isto faz com que a comunicação entre o coordenador e as equipes técnicas seja sempre direta, e não através dos gerentes funcionais.

Apesar dos esforços de re-estruturação, muitos dos entrevistados notam que a empresa ainda é “bastante verticalizada”, ou seja, com vários níveis hierárquicos: um dos entrevistados, por exemplo, supervisiona um departamento com um organograma de mais de 8 níveis hierárquicos. Na opinião de outro participante:

As estruturas mais verticais dão melhores resultados com os funcionários, pois todos entendem qual seu papel, qual sua função, exatamente o que se espera deles – a meu ver, o nível de organização e o respeito às hierarquias faz o trabalho fluir melhor.

De fato, dos modelos tayloristas-fordistas e burocráticos (característicos até hoje da maior parte das empresas) às organizações de aprendizagem propostas por Senge (1990), o caminho a percorrer é lento e de muito trabalho: para diminuir os meios de controle, é preciso que os colaboradores estejam qualificados e preparados para aceitar novas responsabilidades. Para que estes consigam trabalhar de modo inteligente e independente, é preciso dar-lhes a possibilidade de colaborar, aprender e errar, dentro de controles e estruturas menos rígidas. A fala de um dos principais executivos da empresa ilustra bem as dificuldades da transição em um momento em que ambos os extremos da hierarquia estão re-avaliando papéis:

As mudanças organizacionais e de reestruturação estão começando agora a dar resultados.... Já mudou bastante, mas ainda pode e deve melhorar. Você observou que a empresa ainda é de hierarquias bem estabelecidas – como observou que em vários setores ainda há um distanciamento de poder muito grande. Mas as pessoas também precisam aprender a assumir maiores responsabilidades, a fazer o que se espera delas...

Estes resultados eram previsíveis, já que a quase totalidade das empresas descende de tradições hierárquicas e é raro encontrar empresas que tenham feito a transição de mecanicista para orgânica (ROBBINS, 2000, TERRA; 2000), não

apenas no Brasil, mas no resto do mundo (ARCHER, 1996), já que a massiva maioria das empresas se desenvolveu como estruturas verticais.

Apesar disto, muitos dos entrevistados (13, ou 59%) consideram importante a participação de seus colaboradores na tomada de decisões, e ponderam que suas funções são mais de orientação que de chefia. Dos 22 entrevistados, 14 (64%) relataram estimular e incentivar comunicação aberta, contato diário, e “trânsito sem cerimônias” com todos os seus colaboradores.

Como parte da tentativa de democratização do ambiente de trabalho, ou melhor, paralelamente a esta democratização, o uso de equipes na estrutura organizacional vem aumentando, o que fez da empresa justamente o ambiente ideal para este estudo.

4.1.7 Estratégia

A identificação, pela empresa, da necessidade estratégica de implementação de equipes foi um pré-requisito estabelecido antes do início deste estudo, pois julgou-se difícil estudar equipes em uma empresa que não houvesse ao menos identificado esta necessidade. Conforme detalhado na metodologia, a primeira reunião com os principais executivos da empresa foi determinante para estabelecer que a empresa se enquadrava neste requisito, e que, segundo seus dirigentes, vem empenhando esforços de implementação de equipes como parte de sua reestruturação.

As perguntas relacionadas ao item estratégia (perguntas E1 à E3, E8, E11, E12 e E14 do Apêndice 2) foram elaboradas de modo a determinar se há um comprometimento e apoio contínuo dos líderes da empresa com a implementação de equipes, refletidos em seus estilos de liderança, clarificação de objetivos para as equipes e programas de desenvolvimento e treinamento (a atitude dos líderes, um reflexo também do comprometimento estratégico, foi positivamente avaliada no início desta análise).

Uma parte dos entrevistados (9, ou pouco mais de 40%), afirma que a empresa não tem um programa específico de desenvolvimento de equipes, com treinamento ou material impresso que auxilie no desenvolvimento de novas equipes.

Porém, doze (12, ou 54%) entrevistados citam haver recebido treinamento “indireto”, participando de palestras e/ou material de apoio em programas de liderança, regras para reuniões, administração de conflitos, diálogo efetivo, e outros. Segundo oito (8, ou 36%) entrevistados, estes treinamentos ainda não foram disponibilizados para todos os possíveis líderes e integrantes de equipes, o que pode haver gerado a discordância das respostas.

O material disponibilizado pela empresa demonstra que a implementação e desenvolvimento de equipes fazem parte de um projeto maior de re-estruturação, definido pela matriz. Todos os entrevistados são familiares com este projeto de longa-duração, e estão, direta ou indiretamente, envolvidos com sua implementação. Nos elementos do projeto que já foram implementados encontram-se vários itens imprescindíveis à implementação e desenvolvimento de equipes, ainda que estes não sejam administrados especificamente para este uso (estrutura das reuniões, delegação, tomada de decisões, análise de problemas, *brainstorming*, etc.).

Além disso, a direção da fábrica apóia e participa das reuniões de várias equipes, como modo de demonstrar que a empresa está comprometida com a implementação destas - segundo Mussung & Hughey (1998), este é um dos principais requisitos em empresas que queiram implementar equipes: participação da diretoria em treinamentos e reuniões de equipes, o que demonstra o comprometimento contínuo.

Segundo os entrevistados, suas equipes possuem um claro entendimento de suas missões e objetivos dentro da empresa, e seus grupos são coletivamente responsáveis pelos resultados (de fato, as 21 equipes selecionadas foram mapeadas em parte com base nesta pergunta), o que na literatura está associado a um alto grau de desempenho.

Embora na maioria das equipes o líder ainda tenha o poder da decisão final (as equipes são funcionais), os problemas e soluções são discutidos em um ambiente onde o líder é mais um ouvinte e mediador do que “chefe” no sentido mais tradicional da palavra – 15 entrevistados (68%) declararam favorecer um estilo democrático ou situacional de liderança: em algumas equipes e algumas circunstâncias, segundo estes, a liderança é rotativa ou compartilhada. Sete (7, ou 32%) dos entrevistados afirmaram estar delegando e motivando seus colaboradores a tomar decisões – o que, segundo pouco menos da metade deles, representa uma

mudança para todos os envolvidos. Estes resultados parecem indicar um grau elevado de comprometimento estratégico, apesar de existirem algumas áreas passíveis de melhoras.

Apenas três (3, ou 14%) entrevistados citaram compensação coletiva exclusiva à equipe por desempenho superior realizado pelo grupo, embora na fábrica exista um programa total de participação nos resultados; e apenas um (1, ou 4,5%) entrevistado reportou incluir no orçamento anual uma compensação para sua equipe, negociada de acordo ao cumprimento de metas pré-estabelecidas. Quatro (4, ou 18%) entrevistados citaram formas de reconhecimento intangíveis - envolvendo reconhecimento pessoal, reconhecimento do grupo, organização de eventos especiais, e constante *feed-back* positivo aos colaboradores.

4.1.8 Seleção

Conforme foi discutido na introdução deste estudo, a seleção específica para participação em equipes é muito raramente levada em consideração nas empresas (BELBIN, 1993; MOSCOVICI, 1998; KATZENBACH & SMITH, 2001; KEEN, 2003). O elemento decisivo na quase totalidade dos casos é a disponibilidade, ou seja, o formador de equipes precisa se adaptar aos candidatos disponíveis, selecionados previamente por contratação, e portanto está restrito aos talentos mais “à mão”. Entretanto, segundo os autores pesquisados, o desejável seria que o formador de equipes tivesse disponível o maior número de candidatos possível cada vez que uma nova equipe precisa ser formada.

Naturalmente, apesar de este ser provavelmente o ideal, na prática não se pode sempre contar com um número adequado de candidatos de onde selecionar os melhores talentos: fatores éticos, legais e financeiros impedem que a cada nova formação de equipes novos membros sejam contratados, e portanto, as empresas investem cada vez mais em treinamento e educação corporativa. No caso da empresa estudada, este treinamento se traduz também em práticas de apoio ao trabalho colaborativo (discutidas no início desta análise) que paulatinamente mudam as atitudes das pessoas e as fazem mais receptivas e aptas a trabalhar em equipe (como regras para participação em reuniões e palestras sobre resolução de conflitos, análise de problemas, técnicas de diálogo, e outras).

Os resultados demonstram que, a exemplo dos grupos de trabalho existentes, as equipes da empresa são formadas, via de regra, por disponibilidade, ou seja, por quadro funcional: a maior parte dos membros já era contratada quando se formaram as equipes existentes. Segundo 16 entrevistados (ou 73%), os membros de suas equipes foram selecionados primeiramente por habilidades e competências técnicas para o cargo. Oito (8, ou 36%) entrevistados relatam que as habilidades pessoais e afinidades com o grupo foram levadas em consideração quando existiu a necessidade de uma nova contratação, apesar de que os parâmetros técnicos e profissionais tenham sido decisivos. Conforme notam dois dos entrevistados:

A seleção é feita por competências técnicas e pessoais, ou seja, a capacidade técnica é imprescindível, mas habilidades pessoais também são importantes.

Para as equipes que são formadas conforme necessário, é levado em conta o perfil pessoal e a abertura ao trabalho em equipe, a personalidade e o entrosamento com o grupo. Nas equipes funcionais é mais difícil, pois temos os grupos estabelecidos e trazer funcionários de outros setores pode causar conflitos desnecessários. Apesar disso, se depois de uma análise for considerado que a mudança é necessária, ela é feita.

Uma tentativa de mapear personalidades (mais ou menos nos moldes descritos por Belbin, 1993; exceto que neste caso foram atribuídas diferentes cores às diferentes personalidades) foi descrita por um dos entrevistados :

Foi feito no passado, mapeamento de personalidades, não foi adiante. Fizeram treinamento, mapeamento interno, mas as pessoas não quiseram ser rotuladas como cores.

O mapeamento de personalidades, conforme descrito na literatura (BELBIN, 1993; ROBBINS; KEEN, 2003), objetiva identificar tendências para desempenhar certas funções quando se trabalha em equipe, para que se tente maximizar qualidades e gerenciar fraquezas. A empresa tem vantagem relativa no que concerne equilíbrio de personalidades, como cita este entrevistado:

Pelo menos 90% do pessoal trabalha na empresa há mais de cinco anos e muitos trabalham na empresa há mais de 20 anos – jogam futebol no final de semana, fazem churrasco, as famílias se conhecem, os filhos vão junto à escola.

Depreende-se das entrevistas que muitos funcionários já trabalharam com seus colegas em outras épocas e em outras equipes dentro da empresa. Um funcionário descreveu assim seu relacionamento com o colega: “Quando ele chega para trabalhar de manhã, eu sei dizer se ele está bem, se brigou em casa, se dá

para fazer piada... a gente se conhece...”. Ou seja, existe na empresa uma história de convivência que provavelmente dispensa mapeamento de personalidades.

4.2 DOS QUESTIONÁRIOS

4.2.1 Questionário sobre a empresa

O **Questionário sobre a empresa** (APÊNDICE 4) foi aplicado aos 106 participantes das 21 equipes mapeadas, tabulado e interpretado conforme descrito na metodologia.

4.2.1.1 Trabalho em equipe

A tabela a seguir resume as perguntas que se referem diretamente às atitudes dos participantes quanto ao trabalho em equipe.

Tabela 8 Perguntas sobre equipes

Pergunta positiva (pontuação alta desejável):	Perguntas negativas (pontuação baixa desejável):
Q.12 A preferência das pessoas desta empresa é pelo trabalho em grupo.	Q.16 Minha preferência pessoal é pelo trabalho individual. Q.20 A maior parte das pessoas prefere o trabalho individual.

A utilização de perguntas repetitivas ou opostas visou aumentar o nível de confiabilidade e consistência interna do instrumento (se o grau de concordância com a pergunta 12 foi alto, o grau de discordância com a pergunta 20 também deve ser). Este foi o caso, conforme se pode observar pela tabela de frequência das respostas:

Tabela 9 Frequência das respostas sobre equipes

	Q.12	Q.16	Q.20
Discordo Totalmente	0	60	27
Discordo	18	36	53
Neutro	11	4	15
Concordo	52	5	9
Concordo Totalmente	25	1	2
TOTAL:	106	106	106

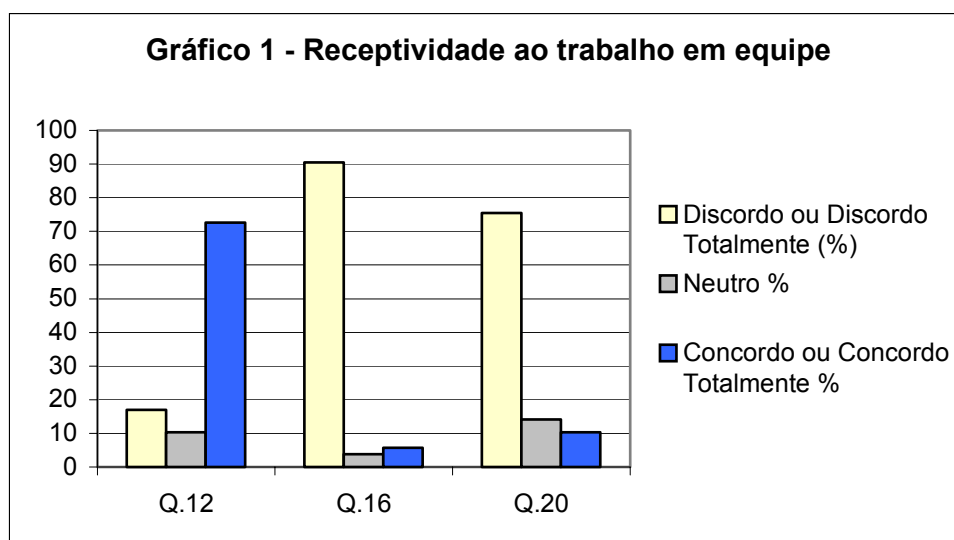
Para facilitar a análise percentual, as respostas foram agrupadas como demonstra a tabela:

Tabela 10 Percentual das respostas sobre equipes

	Q.12	Q.16	Q.20
Discordo ou Discordo Totalmente (%)	17	90,6	75,5
Neutro %	10,4	3,77	14,2
Concordo ou Concordo Totalmente %	72,6	5,66	10,4

Conforme a tabela 10 demonstra, 72,6% dos respondentes acreditam que a preferência da empresa é pelo trabalho em equipe, confirmados pelos 75,5% que discordam que a preferência seja pelo trabalho individual. Apenas 5,6% afirmou preferir o trabalho individual.

Graficamente:



A tabela a seguir representa o resumo da planilha formada pelas médias das questões Q.12, Q.16, Q.20, agrupadas e pontuadas de acordo ao proposto por Dyer (1994, p.64):

Tabela 11 Médias agrupadas - equipes

TOTAL EMPRESA				
	Q.12	Q.16	Q.20	(MT)
Média (n=106)	3,79	4,41	3,89	4,03
DIRETORIA E ALTA GERÊNCIA				
	Q.12	Q.16	Q.20	(MT)
Média (n=21)	3,48	4,52	3,86	3,95
GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA				
	Q.12	Q.16	Q.20	(MT)
Média (n= 26)	3,58	4,27	3,77	3,87
PRODUÇÃO				
	Q.12	Q.16	Q.20	(MT)
Média (n=59)	4	4,42	3,95	4,12

Seguindo os parâmetros estabelecidos na metodologia, a média superior a 3,75, no caso, **4,03**, indica um grau elevado de receptividade ao trabalho em equipe, notável através das três camadas hierárquicas distintas. Esta receptividade, naturalmente, é determinante no desenvolvimento de equipes.

4.2.1.2 Estrutura

As perguntas abaixo visaram estabelecer as percepções dos participantes quanto aos diversos itens relacionados - direta ou indiretamente - à **estrutura**:

Tabela 12 Perguntas sobre estrutura

Perguntas positivas (pontuação alta desejável):	Perguntas negativas (pontuação baixa desejável):
<p>Q.2 As pessoas têm liberdade para comunicar suas dúvidas, opiniões e sugestões.</p> <p>Q.3 O distanciamento entre a alta gerência e os funcionários é baixo.</p> <p>Q.7 A gerência exerce um baixo grau de controle na forma como as tarefas são estruturadas e desenvolvidas.</p> <p>Q.8 As pessoas tomam quase todas as decisões sobre a forma de execução de seu trabalho.</p> <p>Q.11 Existe comunicação entre os departamentos na resolução de problemas inter-funcionais e a organização tenta eliminar as fronteiras existentes.</p> <p>Q.14 As pessoas têm oportunidade e autonomia para resolver problemas, em um ambiente que valoriza seu discernimento.</p>	<p>Q.17 A empresa possui vários níveis hierárquicos – os funcionários raramente sabem o que está acontecendo “lá em cima”.</p> <p>Q.18 Os funcionários trabalham isoladamente quase o tempo todo.</p> <p>Q.19 As tarefas são executadas de forma mecânica – a maior parte dos cargos são simples, rotineiros e padronizados.</p>

A figura abaixo ilustra a planilha em Excel que resume a freqüência de respostas a estas perguntas:

Tabela 13 Freqüência das respostas sobre estrutura

	Q.2	Q.3	Q.7	Q.8	Q.11	Q.14	Q.17	Q.18	Q.19
Discordo Totalmente	1	13	9	8	2	6	14	29	30
Discordo	11	29	19	34	31	32	35	58	36
Neutro	9	17	39	14	24	13	14	8	9
Concordo	68	35	35	40	36	49	31	11	28
Concordo Totalmente	17	12	4	9	13	6	12	0	3
TOTAL:	106	106	106	105	106	106	106	106	106

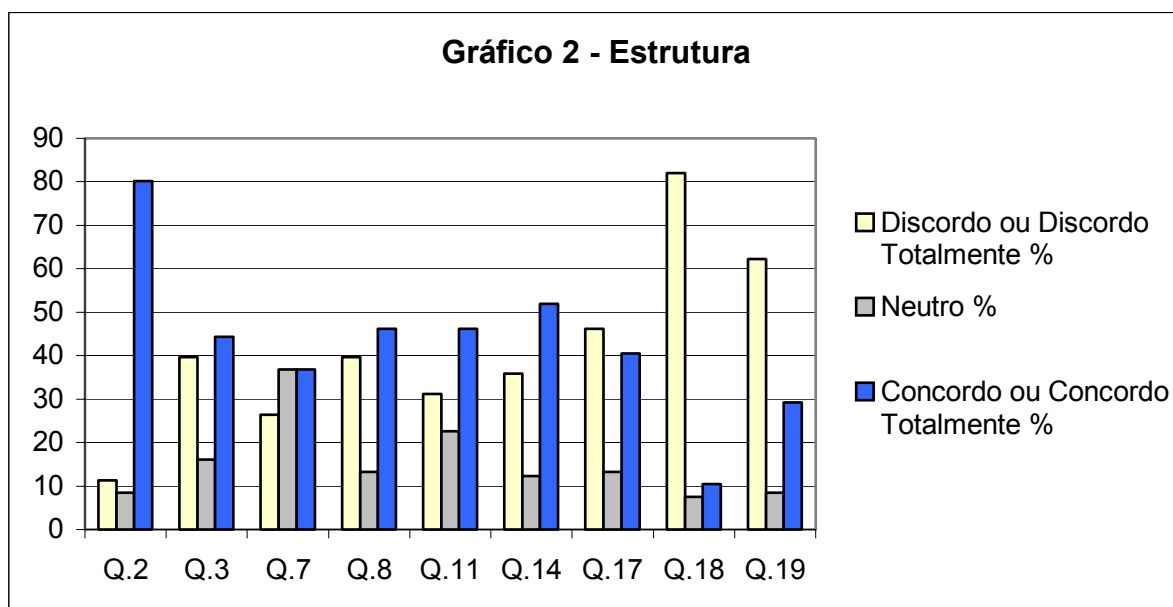
Para facilitar a análise percentual, as perguntas foram agrupadas como demonstra a figura abaixo:

Tabela 14 Percentual das respostas sobre estrutura

	Q.2	Q.3	Q.7	Q.8	Q.11	Q.14	Q.17	Q.18	Q.19
Discordo ou Discordo Totalmente %	11,3	39,6	26,4	39,6	31,1	35,8	46,2	82,1	62,3
Neutro %	8,49	16	36,8	13,2	22,6	12,3	13,2	7,55	8,49
Concordo ou Concordo Totalmente %	80,2	44,3	36,8	46,2	46,2	51,9	40,6	10,4	29,2

Pode-se observar que nas perguntas Q.3, Q.7, Q.8, Q. 11 e Q.17 é difícil estabelecer o ponto de vista de uma maioria.

Graficamente:



Depreende-se do gráfico acima que, apesar dos esforços de re-estruturação, boa parte dos respondentes percebem a empresa como uma estrutura ainda bastante hierárquica (em 6 das 9 perguntas, houve uma média de discordância de 35% dos participantes). Estes resultados são coerentes com os obtidos nas entrevistas. Porém, as perguntas positivas Q.2 e Q.14 obtiveram mais de 50% de concordância - assim como as perguntas negativas Q.18 e Q.19 obtiveram mais de 50% de discordância.

A tabela abaixo representa o resumo da planilha formada pelas médias das questões sobre estrutura:

Tabela 15 Médias agrupadas - estrutura

TOTAL EMPRESA										
	Q.2	Q.3	Q.7	Q.8	Q.11	Q.14	Q.17	Q.18	Q.19	(MT)
Média (n=106)	3,84	3,04	2,87	3,08	3,25	3,16	3,08	3,99	3,58	3,3
DIRETORIA E ALTA GERÊNCIA										
	Q.2	Q.3	Q.7	Q.8	Q.11	Q.14	Q.17	Q.18	Q.19	(MT)
Média (n=21)	4,1	3,05	3,19	3,24	3,33	3,43	3,57	4,1	3,81	3,5
GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA										
	Q.2	Q.3	Q.7	Q.8	Q.11	Q.14	Q.17	Q.18	Q.19	(MT)
Média (n= 26)	3,96	3,27	2,54	2,73	3,27	3,46	3,38	3,96	3,73	3,4
PRODUÇÃO										
	Q.2	Q.3	Q.7	Q.8	Q.11	Q.14	Q.17	Q.18	Q.19	(MT)
Média (n=59)	3,69	2,93	2,9	3,17	3,22	2,93	2,76	3,97	3,44	3,2

A média final da empresa é **3,3** que, segundo o delimitado na metodologia, indica um nível intermediário de comprometimento com a estrutura (deve-se notar que nenhuma média ficou abaixo de 2,5, o que denotaria um nível inadequado). Observa-se que não existe muita variação entre as médias agrupadas, sendo que a média da gerência intermediária é um décimo mais baixa que a da diretoria e alta gerência, e a da produção apenas dois décimos mais baixa que a da gerência intermediária. Estes resultados parecem indicar que não existe muita diferença no modo como estas três camadas hierárquicas percebem a estrutura da empresa.

4.2.1.2 Estratégia

As perguntas abaixo visaram estabelecer as percepções dos participantes quanto aos diversos itens relacionados - direta ou indiretamente - à **estratégia** da empresa:

Q.1 As pessoas trabalham num ambiente de cooperação, e não de competição

Q.4 Os trabalhadores desta empresa entendem o processo produtivo inteiro, e a importância do seu trabalho dentro deste processo.

Q.5 A alta gerência acredita que nesta empresa, todos os funcionários, através de colaboração eficaz, criam, aprendem, retêm e transmitem o conhecimento relevante para o sucesso de uma empresa.

Q.6 A administração da empresa propaga abertamente sua intenção de usar equipes como forma de compartilhamento de conhecimento e de união de esforços e talentos.

Q.9 As pessoas são estimuladas a aprender o máximo possível sobre todos as atividades da organização.

Q.10 Nesta empresa, uma pessoa que não possua excelentes habilidades interpessoais não pode ser supervisor ou gerente.

Q.13 As pessoas estão sendo estimuladas a buscar apoio e colaboração lateralmente, em vez de buscarem seu chefe.

Q.15 As pessoas se ajudam mutuamente sem que lhe peçam, mesmo quando a tarefa não faz parte de seus deveres.

A tabela a seguir ilustra a planilha que resume a freqüência de respostas às perguntas relacionadas a este item:

Tabela 16 Freqüência das respostas sobre estratégia.

	Q.1	Q.4	Q.5	Q.6	Q.9	Q.10	Q.13	Q.15
Discordo Totalmente	4	3	2	2	2	11	6	5
Discordo	29	15	17	15	27	24	28	21
Neutro	8	16	18	11	17	14	17	11
Concordo	54	52	47	61	42	32	45	56
Concordo Totalmente	11	20	22	17	18	24	10	13
TOTAL:	106	106	106	106	106	105	106	106

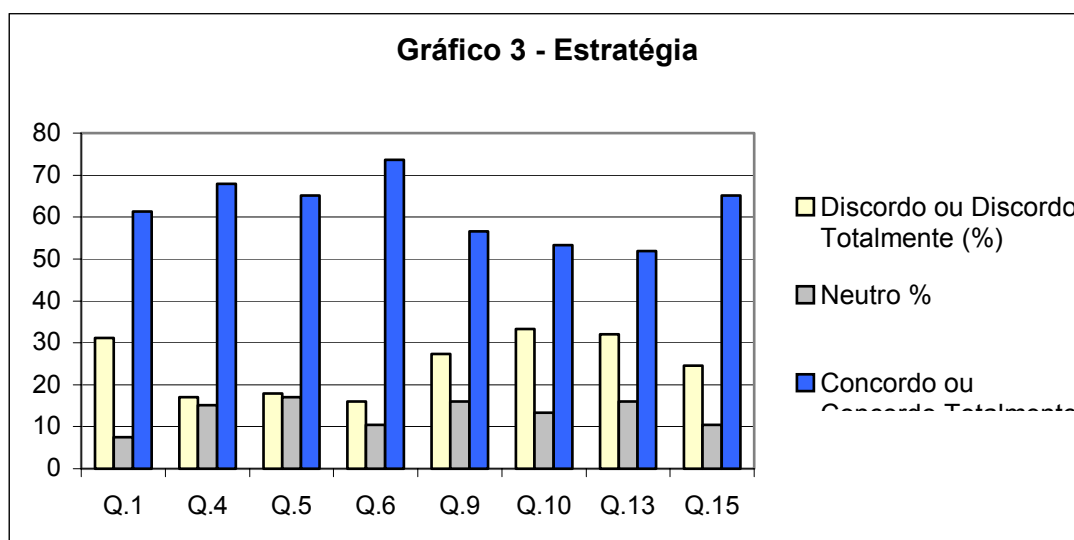
Para facilitar a análise percentual, as perguntas foram agrupadas:

Tabela 17 Percentual das respostas sobre estratégia.

	Q.1	Q.4	Q.5	Q.6	Q.9	Q.10	Q.13	Q.15
Discordo ou Discordo Totalmente (%)	31	17	17,9	16	27,4	33,3	32,1	24,5
Neutro %	7,5	15,1	17	10,4	16	13,3	16	10,4
Concordo ou Concordo Totalmente %	61	67,9	65,1	73,6	56,6	53,3	51,9	65,1

Depreende-se da tabela acima que mais da metade dos respondentes concordam com todas as sentenças que compõem o item Estratégia (mais de 60% nas perguntas Q.1, Q.4, Q.5, Q.6 e Q.15). Apesar disso, o grau de discordância é elevado nas perguntas Q.1, Q.9, Q.10, Q. 13 e Q.15 (chegando aos 33% na Q.10), indicando itens passíveis de melhoria.

Graficamente:



Finalmente, a Tabela 18 representa o resumo das médias das questões sobre **Estratégia** (Q.1, Q.4, Q.5, Q.6, Q.9, Q.10, Q.13 e Q.15):

Tabela 18 Médias agrupadas - estratégia.

TOTAL EMPRESA									
	Q.1	Q.4	Q.5	Q.6	Q.9	Q.10	Q.13	Q.15	(MT)
Média (n=106)	3,4	3,67	3,66	3,72	3,44	3,32	3,24	3,48	3,49
DIRETORIA E ALTA GERÊNCIA									
	Q.1	Q.4	Q.5	Q.6	Q.9	Q.10	Q.13	Q.15	(MT)
Média (n=21)	3,7	3,62	3,81	4,1	3,48	3,3	3,81	3,48	3,66
GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA									
	Q.1	Q.4	Q.5	Q.6	Q.9	Q.10	Q.13	Q.15	(MT)
Média (n= 26)	3,2	3,58	3,15	3,69	3,31	3,12	3,42	3,27	3,34
PRODUÇÃO									
	Q.1	Q.4	Q.5	Q.6	Q.9	Q.10	Q.13	Q.15	(MT)
Média (n=59)	3,3	3,73	3,83	3,59	3,49	3,42	2,95	3,58	3,49

A média total da empresa é **3,49**, indicando um nível de intermediário a elevado de comprometimento estratégico. Observa-se que não existe muito diferença no modo como estas três camadas hierárquicas percebem a estratégia da empresa. Apesar da média haver sido um pouco abaixo da necessária para caracterizar o comprometimento estratégico como elevado, a média de concordância com as perguntas (todas positivas) foi de 60%.

4.2.2 Escala de Maturidade das Equipes

A Escala de Maturidade das Equipes (ANEXO 1), foi respondida pelos 106 membros das 21 possíveis equipes mapeadas (foram respondidas 114 escalas, pois os que participavam em mais de uma equipe responderam uma escala para cada equipe). O objetivo deste instrumento foi verificar o grau de maturidade das equipes, possibilitando uma comparação entre os resultados das entrevistas, os resultados dos questionários sobre a empresa, e os resultados deste instrumento (que também verifica se os elementos essenciais para o desenvolvimento de equipes estão presentes: autonomia, estilos de liderança, metas e objetivos, comprometimento, comunicação, seleção adequada - elementos que conjuntamente refletem o impacto da estrutura, estratégia e seleção na maturidade e desempenho das equipes).

A Tabela 19 resume os resultados das médias das equipes mapeadas, agrupadas de acordo ao estabelecido na metodologia deste estudo (as equipes 1-3 representam equipes formadas por membros da diretoria e alta gerência, as equipes

de 4-10 representam equipes formadas por membros das gerências intermediárias, e as equipes 11-21 por membros da produção):

Tabela 19 Médias da Escala de Maturidade das Equipes

EQUIPE	MÉDIA	EQUIPE	MÉDIA
1	3,69	11	4,16
2	4,44	12	4,65
3	3,93	13	4,51
		14	4,12
4	4,14	15	4,24
5	4,13	16	3,85
6	3,41	17	3,83
7	4	18	3,53
8	4,75	19	3,92
9	3,93	20	4,07
10	3,96	21	4

Observa-se que 18 das 21 equipes mapeadas exibem um grau elevado de maturidade, identificado-as com a denominação de equipe real ou verdadeira, e apenas três (3) enquadram-se em um nível intermediário (segundo a escala proposta por William G. Dyer, 1994, pgs. 59-65). Estes resultados eram esperados e prováveis nas equipes 1 e 6, que em análise conjunta ao apurado nas entrevistas, se enquadram melhor na definição “grupos de trabalho”. Já a equipe número 18 possui o potencial e a necessidade de se tornar uma verdadeira equipe (pela necessidade de interdependência de funções, metas compartilhadas e esforço coletivo) segundo o apurado nas entrevistas.

A média das equipes (**4,08**), entretanto, é consistentemente alta, possibilitando afirmar que a empresa estudada possui equipes maduras. Aliando estes resultados aos resultados das entrevistas, pode-se também afirmar que o desempenho destas equipes é condizente com seu grau de maturidade, ou seja: elevado.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões sobre a existência e utilização de equipes na empresa (mapeamento dos grupos e equipes encontrados) e seu grau de maturidade e desempenho, relacionando estes resultados aos elementos estrutura, estratégia e seleção.

5.1 EQUIPES, GRAU DE MATURIDADE E DESEMPENHO

Dos quase 70 grupos identificados na primeira etapa da pesquisa, apenas 21 foram mapeados como prováveis equipes, e destes, pelo menos 3 estariam melhor descritos como grupos de trabalho efetivos. Sobre esta nomenclatura – equipes versus grupos trabalho – nota-se que, conforme definido no referencial teórico, confunde-se o ideal de equipe com a noção de trabalho colaborativo: os grupos de trabalho existentes estão se desempenhando efetivamente, apenas não existe nestes casos a justificativa para a formação de equipe: apenas um (1) grupo de trabalho encontrado poderia ser mais efetivo se fosse desenvolvido o trabalho de formação de equipe.

Praticamente todas as equipes mapeadas (17) podem ser consideradas funcionais, pois são formadas a partir do organograma. Porém, estas não são equipes funcionais típicas (aquelas comumente chamadas funcionais, com pessoas que exercem funções paralelas e trabalho que pode ser mais ou menos colaborativo mas não necessariamente em equipe). Pelo contrário, estas equipes estão envolvidas com processos complexos de produção, onde o grau de dificuldade e complexidade das tarefas exige esforço realmente conjunto, e não apenas colaborativo. Nas 11 equipes de turno, por exemplo, os membros são responsáveis por diferentes partes de um processo que só pode ser operado com o trabalho em equipe: não existe a possibilidade de que várias pessoas trabalhem individualmente para ao final do dia, da semana ou do mês juntar os resultados de seus esforços - é necessário um esforço conjunto e absolutamente interdependente e constante. Ou seja, a necessidade do trabalho em equipe é uma realidade e uma exigência da tarefa.

Comparadas ao exemplo de Drucker (2001), estas equipes são como um conjunto de jazz: qualquer nota de qualquer instrumento afeta o conjunto, e a sinfonia só é perfeita se todos os músicos estiverem perfeitamente afinados. Ao que tudo indica, este é o caso: o grau de maturidade (média 4,08 na escala de 1-5), e o desempenho percebido (média 8,5, escala de 1-10) foram consistentemente elevados, possibilitando concluir que a empresa estudada possui equipes maduras e efetivas. Assim, pelo menos 18 equipes reais, maduras e em pleno desempenho foram identificadas neste estudo, e uma destas enquadra-se na definição de equipe de alta-performance (esta, a única equipe de projeto mapeada, superou todas as expectativas em termos de impacto de seu desempenho e, não coincidentemente, obteve a média mais elevada - 4,75 - na Escala de Maturidade das Equipes).

Estes resultados indicam que, na empresa estudada, existe o ambiente para o desenvolvimento de equipes e também para o desenvolvimento de equipes de alta-performance. Quanto ao uso de equipes, de um modo geral, as existentes se desenvolveram em torno das atividades com maior necessidade de troca de conhecimento tácito e alto grau de complexidade e dificuldade nas tarefas.

Com base nos resultados e na hipótese que guiou este estudo, acredita-se que este desempenho esteja fortemente relacionado aos elementos essenciais propostos e adotados com relativo sucesso pela empresa: comprometimento estratégico, esforços de re-estruturação, e seleção de pessoas qualificadas e com atitudes positivas com relação ao trabalho colaborativo.

5.2 ESTRUTURA

Embora muitos dos entrevistados notem que a empresa ainda é bastante verticalizada, os resultados (tanto das entrevistas e questionários quanto da observação não participativa) indicam que existe um trabalho intenso de re-estruturação, partindo-se de um programa estabelecido pela matriz, que prevê mudanças estruturais significativas. Este programa estabelece um padrão operacional, através das melhores práticas da empresa (a implementação, em termos simples, significa que a fábrica brasileira deve passar a operar seguindo este padrão operacional internacional que propõe – entre outras medidas - um

achatamento nas estruturas hierárquicas e maior flexibilidade, utilizando-se equipes como parte desta nova organização).

A média geral da empresa no item estrutura foi **3,3** (escala 1-5), indicando uma posição intermediária que pode evidentemente ser melhorada (deve-se notar, porém, que nenhuma média de nenhum item relacionado à estrutura ficou abaixo de 2,5, o que denotaria uma estrutura inadequada). É importante observar que os resultados demonstraram que existe na empresa a percepção adequada da estrutura ideal para a implementação de equipes, e a consciência de que esta estrutura ideal ainda não foi atingida: o trabalho necessário de re-estruturação é evidente tanto nas falas dos entrevistados quanto nos resultados dos questionários. Observou-se também, que não existiram variações significativas nas médias dos três grupos de participantes (gerência intermediária; diretoria e alta gerência; produção), o que sinaliza uma visão compartilhada e provavelmente realista da situação da empresa – não existe muita diferença no modo como estas três camadas hierárquicas percebem a estrutura da empresa, e o mesmo pode ser dito sobre o comprometimento estratégico.

5.3 ESTRATÉGIA

Quanto à identificação da necessidade estratégica do uso de equipes, esta foi pré-estabelecida e está intimamente relacionada aos planos de re-estruturação da empresa: o posicionamento dos líderes com a implementação de equipes é bastante favorável (inclusive através de participação da diretoria em treinamentos e reuniões de equipes). A atitude geral quanto à formação de equipes é também positiva, conforme confirmado pelo questionário sobre a empresa (72,6% dos respondentes acreditam que a preferência da empresa é pelo trabalho em equipe, confirmados pelos 75,5% que discordam que a preferência seja pelo trabalho individual).

Além disso, a percepção da necessidade desta forma de estruturação do trabalho está acompanhada de ações estratégicas mensuráveis para o desenvolvimento e manutenção de equipes: os grupos e equipes da empresa estão sendo treinados na condução de reuniões periódicas e efetivas; possuem métodos de trabalho organizados; claro entendimento de suas missões e objetivos dentro da empresa; e mais da metade (54%) dos coordenadores e líderes de equipes estão

participando de palestras e programas que indiretamente possibilitam uma melhora no trabalho cooperativo, e conseqüentemente, na efetividade das equipes (liderança, delegação, estrutura e regras para reuniões, administração de conflitos, diálogo efetivo, tomada de decisões, análise de problemas, *brainstorming* e outros).

Os resultados sugerem também que, apesar de muitas ações estratégicas para o desenvolvimento de equipes estarem sendo implementadas, a empresa poderia propagar e expandir, internamente e com maior ênfase, os programas relacionados: um número considerável de entrevistados (40%) indicou desconhecer um programa específico de desenvolvimento de equipes, com treinamento ou material impresso que auxilie no seu desenvolvimento; embora (54%) tenham recebido treinamento “indireto” - segundo 36% dos entrevistados, estes treinamentos ainda não foram disponibilizados para todos os possíveis líderes e integrantes de equipes. Entretanto, uma análise detalhada dos resultados do questionário sobre a empresa permite concluir que há um alto grau de concordância com metade das questões que compõem o item Estratégia (mais de 60% nas perguntas Q.1, Q.4, Q.5, Q.6 e Q.15); embora o grau de discordância seja relativamente elevado (chegando a um máximo de 33%) nas perguntas Q.9, Q.10, Q. 13 e Q.15. A média final da empresa é **3,49**, sinalizando um nível de intermediário a elevado de comprometimento estratégico, com algumas áreas passíveis de melhorias.

5.4 SELEÇÃO

As práticas de seleção adotadas pela empresa seguem o previsto no referencial teórico: via de regra, não existe seleção específica para a formação das equipes, já que estas são formadas a partir dos quadros funcionais. Sendo assim, o formador de equipes precisa se adaptar aos candidatos disponíveis, selecionados previamente por contratação (baseada principalmente em habilidades técnicas), e portanto está restrito aos talentos mais “à mão”. O item seleção, conforme proposto neste trabalho, é essencial no desenvolvimento de equipes – seria de se esperar, então, que o desempenho das equipes fosse afetado negativamente pela falta de seleção específica, mas este não foi o caso. Os resultados indicam que as práticas de seleção, apesar de não praticadas diretamente para o uso de equipes, são compensadas por dois motivos principais:

- a seleção específica para equipes visa uma harmonia de talentos e personalidades, para que o trabalho conjunto seja possível.
- a empresa tem uma taxa muito baixa de rotatividade (0.33%) e pelo menos 30% dos funcionários estão na empresa há mais de 15 anos - muitos funcionários já trabalharam com seus colegas em outras épocas e em outras equipes dentro da empresa.

As adaptações de personalidades e talentos, portanto, foram processos praticamente naturais que ocorreram com a convivência contínua e o conhecimento mútuo: as mudanças internas acomodaram os talentos e a maior parte das resoluções de conflitos foram assimiladas no passado. Em outras palavras, houve um processo contínuo de re-arranjo de talentos, ou de seleção que nunca foi formalizada como seleção, mas que ocorreu e ocorre naturalmente nos diversos grupos formados. Assim, a empresa estudada tem uma vantagem relativa no que concerne equilíbrio de personalidades e harmonia entre funcionários: a cada nova equipe, o difícil trabalho de adaptação de talentos e tendências pessoais é praticamente desnecessário, pois as pessoas se conhecem o suficiente para maximizar qualidades e gerenciar fraquezas naturalmente.

5.5 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Conforme discutido na metodologia deste trabalho, o estudo de caso apresenta algumas vantagens, como a possibilidade maior profundidade e abrangência de estudo de um problema. Um aspecto que se destacou na pesquisa realizada, não citado na literatura, pode ser uma variável interveniente digna de estudo: o baixo índice de rotatividade. Este item, conforme discutido anteriormente, pode haver afetado positivamente o desempenho das equipes mapeadas, pois influenciou diretamente o elemento seleção, proposto pelo estudo. Sugere-se, então, um estudo multi-caso relacionando o índice de rotatividade nas empresas com o desempenho das equipes, o que poderia aclarar a relação sugerida nesta pesquisa (em que o baixo índice de rotatividade foi associado a um desempenho elevado das equipes).

Apesar do método indutivo tornar possível a compreensão de realidades mais amplas, induzindo-se que os resultados e conclusões possam ser úteis a situações

semelhantes, o procedimento técnico utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, que é normalmente criticado por limitar esta indução. Sugere-se, então, que a partir do aprofundamento dado ao tema nesta pesquisa, sejam feitos novos estudos com a mesma metodologia, a fim de que se confirmem ou não os resultados. A escassez de estudos científicos nacionais sobre este tema justifica novos estudos.

Finalmente, a literatura internacional oriunda principalmente dos Estados Unidos aponta para a inclinação individualista como um fator restritivo à implementação de equipes. Esta inclinação não foi confirmada na empresa estudada, o que leva ao questionamento: a empresa estudada é atípica neste sentido, ou o individualismo não é preponderante no ambiente de trabalho brasileiro? Ou ainda, o individualismo é preponderante também no Brasil, mas não afeta de modo adverso o desempenho das equipes? Do mesmo modo, a produção científica nacional não permite responder a estas perguntas, e um estudo da presença de cultura individualista e sua relação com o desempenho e maturidade de equipes é pertinente.

REFERÊNCIAS

5ª Conferência Internacional "Melhores Práticas para o Empreendedor Brasileiro", ANPROTEC, Endeavor e SEBRAE, 31 de outubro e 1º de novembro, 2002. Maceió - AL. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/anpronews/press_releases> Acesso em 23 Setembro de 2005.

ANZANELLO, M. J. **Curvas de aprendizado como balizadoras da alocação de modelos de produtos a equipes de trabalhadores.** Dissertação de estrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

ANZANELLO, M. J. e FOGLIATTO, F. S.. Alocação de modelos de produtos a equipes de trabalhadores baseada em modelos de curvas de aprendizagem. **Revista Produção**, v. 15, n 2, p. 221-234, Maio/Ago. 2005.

ARCHER, R. **On Teams.** Chicago: Irwin Professional Publishing, 1996.

BANDEIRA, L. C. **Equipes Estratégicas: uma estrutura de alto desempenho.** 109 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.

BELBIN, R. M. **Team Roles at Work.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

BELBIN, R.M. **Management Teams: Why They Succeed or Fail.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.

BLANCHARD, K. **The one minute manager builds high-performance teams.** Boston: Quill, 2000.

BORDENS, K.; ABBOTT, B. **Research Design and Methods, A Process Approach.** Mountain View, Califórnia: Mayfield Publishing Company, 1996.

BOYETT, J.; BOYETT, J. O guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRAVERMAN, Harry. **Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century.** New York: Monthly Review Press, 1974.

BROWN, J.A.C. The Work of Elton Mayo. IN: **The Social Psychology of Industry: Human Relations in the Factory**. Harmondsworth, England: Penguin Books, 1954 (p. 69-95).

BRUNO, L. E. N. **Relações de trabalho e teorias administrativas**. Disponível online: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_16_p125-139_c.pdf. Último acesso: 16 novembro de 2005.

COULON, O. M; PEDRO, F.C. **Dos Estados Nacionais à Primeira Guerra Mundial. Revolução Industrial**. Apostila UFMG: 1995.

CRITCHLEY, B; CASEY, D. Repensando a Formação de Equipes. Em: Starkey, K.. **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

CRUZ, Maria Goreti Simão. **Reestruturação Organizacional direcionada para a formação de equipes**. 82f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2002.

DENCKER, A. de F. M.; DAVIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação**. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001, p. 59-62.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

DUMAINE, B. Who needs a boss? In **Fortune Magazine**. (7 Maio 1990), p. 52-60.

DYER, W. **Team Building**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 3a Edição, 1995.

FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY. Disponível em www.fiu.edu. Último acesso: 14 Ago 2005.

FRIEDMANN, G. **Problèmes humains du machinisme industriel**. Paris: Gallimard, 1946.

GALLIE, D. The quality of employment: perspectives and problems. In: OFFER, Avner (ed.) **Pursuit of the quality of life**. Oxford: Oxford University, 1996. p. 165-168.

GARRATY, J.A & MCCAUGHEY, R.A. **The American Nation: A History of the United States**. 7th Edition. New York: Harper Collins Publishers, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOLDBARG, M. C. **Times - Ferramenta eficaz para a Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HARVEY, T.R & DROLET, B. **Building Teams, Building People**. La Verne, Califórnia: Technomic Publishing Co., Inc., 1994.

HERZBERG, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review**, Vol. 46 (Jan.-Feb), 1968, p. 53-62.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HOBBSAWN, E. J. **A era das revoluções: Europa 1789-1848**. Tradução de Maria Tereza Lopes Teixeira e Marcos Penchel. 6^a Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

JARRARD, R. **Scientific Methods - an online book**. 2001. 236 p. Disponível online: < www.mines.utah.edu/~wmgg/people/faculty/jarrard/Text/PDF%20files/sm_all.pdf > . Último acesso 16 Nov. 2005.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 1994.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

KEEN, T. **Creating Effective & Successful Teams**. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press, 2003.

KING, P. What makes teamwork work? In: **Psychology Today**. Volume: 23. Issue: 12. Sussex Publishers, Inc.; Gale Group, 2002, p. 16-20.

KIRKMAN, B.L.; ROSEN, B. Powering up teams. **Organizational Dynamics**. Issue: 28 Winter, 2000, p. 48-66.

LARA, D.M. **Avaliação de uma experiência de aprendizagem organizacional focada em times: um estudo de caso**. 153p. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000.

LARSON, C.E. & LAFASTO, F.M.J. **TeamWork**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C. ; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. São Paulo: Artmed, 1999.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MCDERMOTT, R. Learning Accross Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations. In: **Knowledge Management Review**, May/June 1999, p. 28-36.

McCLELLAND, D.; BURNHAM, D. Power is the Great Motivator. **Harvard Business Review**, vol. 54 (March-April), 1976, p. 100-110.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. 23^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: a multiplicação do talento humano**. 4^a Ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNK, L. **A efetiva formação de equipes de trabalho: Uma abordagem à luz das mudanças organizacionais**. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos. UEL, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 1999.

MUSSNUG, K.; HUGHEY, A. A verdade sobre as equipes. In: **HSM Management**, n. 8, maio/jun. 1998.

PARKER, G. M. **O poder das equipes**, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRICEWATERHOUSECOOPERS Organização Internacional. **Primeiro Estudo de Melhores Práticas e Tendências na Gestão de Pessoas - Relatório Final**. São Paulo, Dez. 1999. Acesso *online*: www.pwcglobal.com/images/soacat/surveys/estudo_port.pdf.

REMPEL, G. **Industrial Revolution**. Western New England College Press, 1999.

ROBBINS, H; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam - O que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8^a ed. Rio de Janeiro:LTC, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, M.V.C; AMORIM, T.A **As equipes de trabalho: A panacéia do momento**. Piracicaba, XVI Enegep, 1998.

SACOMANO N. M. **Mudança na estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho.** Dissertação de Mestrado da Escola de Engenharia de Produção de São Carlos - USP/EESC, 1999.

SACOMANO N. M.; ESCRIVAO Filho, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão & Produção**, Ago. 2000, vol.7, no.2, p.136-145.

SANTOS, R. M. C. **A Metodologia de times para a implementação da Norma de Sistematização ISO 9002 na Hotelaria: Um Estudo de Caso no Rio Atlântica Hotel.** 132p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SENGE, P. et al. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 30 Ed. Apostila do Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, Florianópolis, 2001.

SCHERMERHORN, J.R., et. al. **Basic Organizational Behavior.** John Wiley & Sons, Inc. New York, 1998.

TERRA, J. C. **A Era das Redes.** TerraForum Consultores. Texto adaptado do livro "Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento" de José Cláudio Terra e Cindy Gordon, Negócio Editora, 2002.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** Editora Atlas. São Paulo, 1995.

UNIVERSIDADE DE CAMPINAS. Disponível em www.unicamp.br. Último acesso em 10 de Outubro de 2005.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Disponível em www.usp.br. Último acesso em 10 de Outubro de 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Disponível em www.ufsc.br. Último acesso em 10 de Outubro de 2005.

VROOM, V. **Work and Motivation**. New York: John Wiley, 1964.

WEBER, M. *Wirtschaft und Gesellschaft*, part III, chap. 6, pp. 650-78. 1922. Tradução para o inglês disponível online no SocioSite. Acesso *online*: <<http://www2.pfeiffer.edu/~lridener/DSS/Weber/BUREAU.HTML>>

WHITE, R. The High-Performance Organization That Lexington Built. **Public Management**. Lexington, Massachusetts: International City-County Management Association, Volume: 80. Issue: 6. June 1998, pg. 16-22.

APÊNDICE 1 – Consentimento

Eu, _____, representando a Empresa _____, autorizo por este meio a participação da empresa no projeto de pesquisa intitulado "**FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE EQUIPES**" conduzido por Viviane C. Bejarano e pelo Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti, do programa de Engenharia da Produção do CEFET-PR, Unidade Ponta Grossa (Av. Monteiro Lobato, s/nº - Km. 04 - CEP. 84.016-210, Ponta Grossa – Paraná – Brasil - Fone: 042-3220-4800)

Eu compreendo que a pesquisa envolve observação não-participativa, análise documental de textos (qualquer material de apoio usado na implementação e desenvolvimento de equipes) disponibilizados pela empresa, aplicação de questionários e entrevistas com os membros e/ou líderes de equipes. As entrevistas visam identificar e classificar equipes na estrutura organizacional. Uma vez identificadas as equipes, proceder-se-á à aplicação dos questionários.

A participação dos funcionários é completamente voluntária, e tanto a empresa quanto os funcionários são livres para decidir interromper sua participação a qualquer momento do projeto, sem qualquer penalidade. Os resultados dos questionários e entrevistas serão relatados de modo a manter anônimos os participantes.

Os pesquisadores comprometem-se em apresentar os dados transcritos à empresa estudada, para que esta possa determinar o estado atual do uso de equipes como parte de sua estrutura organizacional e utilizar esta informação como ferramenta para possíveis melhoras. A empresa também terá assim a oportunidade de avaliar a veracidade da descrição dos fatos antes de uma apresentação pública dos resultados.

Por tratar-se de um estudo científico, e de acordo ao exposto acima, eu autorizo ainda a publicação dos resultados desta pesquisa aos grupos científicos. Quando o relato final desta pesquisa estiver pronto, então a empresa poderá optar por ter seu nome divulgado ou não neste relato. Nenhuma publicação de dados será feita sem o consentimento da empresa, por escrito.

Responsável: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista

(preliminar – utilizada para mapear as equipes e base para elaboração dos questionários)

1. A empresa tem um programa de desenvolvimento de equipes?
2. A empresa tem material impresso sobre o trabalho em equipe?
3. A empresa fornece algum tipo de treinamento/palestra sobre como melhor trabalhar em equipes?
4. Para que tipo de tarefas a organização utiliza equipes?
5. Como é feita a seleção de membros de equipes?
6. É possível identificar equipes dentro da empresa? Quantas? A que se dedicam?
7. Em quantas equipes você participa?

P/ A SUA EQUIPE PRINCIPAL

8. A que tarefa(s) se dedica a equipe?
9. Qual é o objetivo da equipe?
10. Quem foi o responsável por formar a equipe?
11. Como surgiu o objetivo? Como ele foi formulado?
12. A equipe é responsável coletivamente pelos resultados?
13. Existe algum tipo de compensação coletiva pelo trabalho realizado em equipe? Qual?
14. Os membros da equipe realizam trabalho interdependente?
15. Como é a liderança na equipe? Existe algum líder ou chefe?
16. Existe uma hierarquia na equipe?
17. Como funciona o processo de trabalho da equipe? (reuniões para discutir e dividir tarefas e em seguida trabalho individual – ou execução coletiva das tarefas?)
18. Como são as reuniões da equipe? - Como os assuntos a serem tratados são definidos? Existem regras para utilização do tempo, condução dos temas a serem discutidos, etc.
19. Durante a formação da equipe, ocorreram conflitos (inter-pessoais, de idéias)? Qual foi o motivo, quem foram os envolvidos, como se alcançou consenso?
20. Houveram variações nos comportamentos dos membros da equipe, em comparação a quando a equipe foi formada? De que natureza?
21. Como são tomadas as decisões na equipe?
22. A equipe trabalha unida?
23. Qual sua maior motivação para o trabalho em equipe?
24. Qual sua maior desmotivação?
25. Qual você acredita ser a maior motivação de cada um de seus colegas?
26. Quais são os principais problemas encontrados pelas equipes existentes?
27. Como estão se desempenhando estas equipes?
28. Você considera satisfatório o resultado final do trabalho? O que poderia ser melhorado?

APÊNDICE 3 - Autorização para utilização das informações contidas na transcrição da entrevista

DATA: _____

Prezado Colaborador,

Em anexo você encontrará as anotações/transcrição da entrevista sobre grupos de trabalho e equipes. Sua participação tem sido essencial para a qualidade deste trabalho, pois as informações fornecidas servirão para fundamentar uma dissertação de Mestrado pelo CEFET-PR, a ser defendida no início do ano de 2006.

Estas respostas **não serão utilizadas individualmente** no relatório final deste trabalho, e **você não será identificado**: as informações serão trabalhadas em conjunto, de forma a não permitir a identificação dos colaboradores.

Entretanto, para dar validade ao estudo, os pesquisadores precisam demonstrar para a banca que avaliará esta dissertação que pessoas reais foram entrevistadas. Com esta finalidade, peço-lhes a gentileza de rever as informações contidas para verificar sua veracidade, e assinar o seu nome no final da transcrição da entrevista. Se você tiver alguma correção ou anotação final a fazer, pode fazê-lo neste mesmo formulário, tomando o cuidado de que a correção seja legível.

Qualquer comentário adicional pode ser feito no verso da entrevista.

Agradeço profundamente a sua contribuição e coloco-me à disposição para o esclarecimento de qualquer questão.

Atenciosamente,

Viviane C. Bejarano

CONSENTIMENTO:

Eu _____, autorizo os pesquisadores do CEFET a utilizarem as informações contidas nesta transcrição da entrevista que concedi à Sr. Viviane C. Bejarano, no relatório final da pesquisa. Minha assinatura na última página da transcrição desta entrevista indica que eu li a transcrição e esta é fiel ao conteúdo da entrevista realizada. Entendo ainda que eu não serei identificado no relatório.

NOME: _____

ASSINATURA: _____

APÊNDICE 4 – Questionário sobre a empresa

Leia atentamente as sentenças abaixo. Escolha, na escala abaixo, de 1 a 5, a resposta que está mais próxima da realidade da sua empresa.

1. As pessoas trabalham num ambiente de cooperação, e não de competição.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

2. As pessoas têm liberdade para comunicar suas dúvidas, opiniões e sugestões..

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

3. O distanciamento entre a alta gerência e os funcionários é baixo.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

4. Os trabalhadores desta empresa entendem o processo produtivo inteiro, e a importância do seu trabalho dentro deste processo.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

5. A alta gerência acredita que nesta empresa, todos os funcionários, através de colaboração eficaz, criam, aprendem, retêm e transmitem o conhecimento relevante para o sucesso de uma empresa.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

6. A administração da empresa propaga abertamente sua intenção de usar equipes como forma de compartilhamento de conhecimento e de união de esforços e talentos.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

7. A gerência exerce um baixo grau de controle na forma como as tarefas são estruturadas e desenvolvidas.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

8. As pessoas tomam quase todas as decisões sobre a forma de execução de seu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

9. As pessoas são estimuladas a aprender o máximo possível sobre todas as atividades da organização.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

10. Nesta empresa, uma pessoa que não possua excelentes habilidades inter-pessoais não pode ser supervisor ou gerente.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

11. Existe comunicação entre os departamentos na resolução de problemas inter-funcionais e a organização tenta eliminar as fronteiras existentes.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

12. A preferência das pessoas desta empresa é pelo trabalho em grupo.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

13. As pessoas estão sendo estimuladas a buscar apoio e colaboração lateralmente, em vez de buscarem seu chefe.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

14. As pessoas têm oportunidade e autonomia para resolver problemas, em um ambiente que valoriza seu discernimento.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

15. As pessoas se ajudam mutuamente sem que lhe peçam, mesmo quando a tarefa não faz parte de seus deveres.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

16. Minha preferência pessoal é pelo trabalho individual.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

17. A empresa possui vários níveis hierárquicos – os funcionários raramente sabem o que está acontecendo “lá em cima”.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

18. Os funcionários trabalham isoladamente quase o tempo todo

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

19. As tarefas são executadas de forma mecânica – a maior parte dos cargos são simples, rotineiros e padronizados.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

20. A maior parte das pessoas prefere o trabalho individual.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

OBS: Se você tiver alguma informação que julga pertinente quanto à forma como o ambiente empresarial pode afetar o desenvolvimento de equipes, ou quiser manifestar sua opinião sobre este estudo, por favor utilize as linhas abaixo. Obrigada!

APÊNDICE 5 – Instruções para os questionários

Prezado Colaborador,

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre Grupos de Trabalho e Equipes e conta com o apoio da direção da [REDACTED]. Por favor, entenda que a sua participação é muito importante para a qualidade do trabalho, pois as informações fornecidas servirão para fundamentar uma dissertação de Mestrado pelo CEFET-PR, a ser defendida no início do ano de 2006.

As informações serão trabalhadas de forma a não permitir a identificação dos colaboradores. Seja o mais sincero possível, procurando retratar a realidade como ela é.

Agradeço profundamente a sua contribuição e coloco-me à disposição para o esclarecimento de qualquer questão.

Atenciosamente,

Viviane C. Bejarano

Instruções

1. Não assine ou escreva seu nome no questionário.
2. Não existem respostas certas ou erradas: marque as respostas que corresponderem ao seu dia-a-dia.
3. As questões permitem apenas uma única resposta, por favor, indique aquela que mais se aproxima à realidade da empresa e do grupo ou equipe da qual você participa.

ANEXO 1 - Escala de maturidade das equipes

Instruções: Baseado na sua experiência **com sua equipe de trabalho**, responda as perguntas abaixo (se uma resposta estiver entre duas opções, escolha a numeração do meio).

Por favor, indique quantas pessoas estão na sua equipe: _____

1. Como você avalia o comprometimento dos membros da sua equipe em atingir as metas?

1	2	3	4	5
Os membros da equipe demonstram comprometimento superficial		As pessoas trabalham para atingir as metas com as quais estão de acordo		Todos estão profundamente comprometidos em atingir as metas

2. Como as decisões são tomadas na sua equipe?

1	2	3	4	5
O chefe nos comunica que decisões precisam ser tomadas		A equipe discute soluções, mas a decisão final é do chefe.		A equipe toma as decisões baseada no consenso

3. Como é o sistema de trabalho da equipe?

1	2	3	4	5
Cada membro trabalha independentemente		Existe trabalho conjunto e colaborativo quando a situação ou o líder forçam essa colaboração		O trabalho conjunto e colaborativo é natural para a equipe e acontece sempre que necessário

4. Qual é o grau de confiança na equipe – confiança de que o trabalho dos outros membros é de qualidade, confiança em que todos estão contribuindo de modo justo e igualitário, confiança para discutir problemas e buscar soluções e confiança na ajuda do grupo?

1	2	3	4	5
Quase não existe confiança na equipe		Alguma confiança existe, mas não é equilibrada entre todos os membros		O grau de confiança é alto entre todos os membros da equipe

5. Como você descreveria o estilo de liderança do líder da sua equipe?

1	2	3	4	5
Ele/Ela é autoritári(o/a) e coordena a equipe a seu modo		Ele/Ela consulta a equipe mas retém o poder e tem a palavra final		Ele/ela é participativ(o/a) e age como um membro da equipe

6. A comunicação nesta equipe pode ser melhor descrita como:

1	2	3	4	5
A comunicação é resguardada, cuidadosa, mantida num mínimo.		As pessoas falam sobre assuntos que são “seguros” - assuntos que podem gerar polêmica, discussão ou conflito são evitados.		Todos se sentem livres para falar, discutir e opinar.

7. Quando as pessoas pensam de modo diferente ou conflitivo, como as diferenças são solucionadas(as)?

1	2	3	4	5
Os conflitos são ignorados, não se costuma preocupar com eles.		Os conflitos são discutidos algumas vezes, mas a maior parte do tempo são deixados de lado ou ignorados.		Conflitos são discutidos abertamente até que sejam resolvidos.

8. Até que ponto as pessoas da sua equipe entendem o que é esperado delas para que os objetivos da equipe sejam alcançados?

1	2	3	4	5
As pessoas em geral não entendem o que precisam fazer ou o que se espera delas.		Alguns entendem o que precisam fazer e o que se espera de cada um.		Todos entendem o que precisam fazer e o que se espera de cada um.

9. Até que ponto as pessoas da sua equipe entendem, aceitam e implementam decisões/desempenham tarefas de modo responsável?

1	2	3	4	5
As pessoas só fazem o que é mandado. Existe pouco compromisso pessoal.		Às vezes as pessoas demonstram compromisso pessoal; mas não há consistência.		Existe um alto nível de compromisso pessoal por parte de todos, bastante consistente.

10. Qual é o grau de camaradagem e suporte entre os membros desta equipe?

1	2	3	4	5
Existe pouco apoio ou ajuda mútua entre os membros		Existe algum apoio e os membros se ajudam mutuamente de vez em quando.		Os membros se apóiam e ajudam mutuamente a maior parte do tempo

11. Geralmente quão satisfeito você se encontra com o desempenho da sua equipe?

1	2	3	4	5
Não me encontro satisfeito com o desempenho		Às vezes acho que o desempenho é satisfatório, outras vezes acho que não		Estou satisfeito quase o tempo inteiro com o desempenho da equipe

12. Até que ponto sua equipe é dependente do coordenador ou líder da equipe para executar suas tarefas?

1	2	3	4	5
Completamente dependente		Algo dependente		Capaz de trabalhar independente sempre que necessário

13. O líder da equipe é capaz de preencher o lugar de qualquer um dos membros de modo efetivo?

1	2	3	4	5
Não, de modo algum.		Pode ser, mas não de todos os membros e não em qualquer ocasião.		Sim, completamente capaz.

14. Os membros da sua equipe possuem o conhecimento e habilidades para fazerem parte desta equipe?

1	2	3	4	5
Não, faltam conhecimentos e habilidades.		Alguns membros possuem os conhecimentos e habilidades necessários		Os membros possuem conhecimentos e habilidades adequados.

15. Os membros da equipe sabem como trabalhar em equipe e manter um bom relacionamento ao mesmo tempo.

1	2	3	4	5
Não		Mais ou menos.		Completamente.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)