



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

**ROBSON LUIZ MONTANARI**

**OS HOMENS E AS EQUIPES DE TRABALHO NO**  
**AMBIENTE PRODUTIVO**

**PONTA GROSSA**  
**DEZEMBRO - 2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**ROBSON LUIZ MONTANARI**

# **OS HOMENS E AS EQUIPES DE TRABALHO NO AMBIENTE PRODUTIVO**

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. Luiz Alberto Pilatti, Dr.

**PONTA GROSSA**

**DEZEMBRO - 2008**

M764 Montanari, Robson Luiz

Os homens e as equipes de trabalho no ambiente produtivo. / Robson Luiz

Montanari. -- Ponta Grossa: [s.n.], 2008

187 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2008.

1. Administração de pessoal. 2. Grupos de trabalho. 3. Equipes de alto desempenho.  
4. Homens – Comportamento. I. Pilatti, Luiz Alberto. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. III. Título.

CDD 658.3



Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Ponta Grossa  
Departamento de Pós-Graduação  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**TERMO DE APROVAÇÃO**

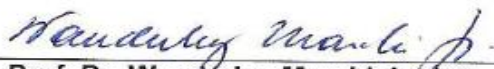
Título de Dissertação N° 102/2008


**OS HOMENS E AS EQUIPES DE TRABALHO NO AMBIENTE PRODUTIVO**

por

**Robson Luiz Montanari**

Esta dissertação foi apresentada às **14 horas e 30 minutos de 17 de dezembro de 2008** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em **Gestão do Conhecimento e Inovação**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wanderley Marchi Junior  
(UFPR)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de  
Oliveira Junior (UEPG)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco  
(UTFPR)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti (UTFPR) -  
Orientador

Visto do Coordenador:

\_\_\_\_\_  
Kazuo Hatakeyama (UTFPR)  
Coordenador do PPGEP

Ao meu querido pai que mesmo não me acompanhando até o final dessa jornada, vive em minhas lembranças e me dá o alento necessário para vencer os obstáculos diários. Saudades!

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que iluminou meus caminhos nas viagens de Pato Branco para Ponta Grossa e permitiu fazer aproximadamente 40.000 km com segurança.

Aos meus pais por todo carinho recebido, principalmente da minha mãe querida que sempre acreditou. As minhas irmãs que muito me auxiliaram nos inúmeros momentos de ausência. E, especialmente a minha querida esposa Sara que compreendeu minha ausência em momentos importantes da nossa vida. Amo vocês.

Ao Prof Dr Luiz Alberto Pilatti que pontualmente me orientou com seriedade e transparência apostando e me incentivando nesse trabalho em todos os momentos.

Aos colegas e amigos de mestrado: Alexandre, Alaxendro, César, Dácio Jr (amigo de muitas discussões metodológicas no MSN), Fábio, Fauro (companheiro de praticamente todas as viagens para o mestrado), Lu, Mauricio Thiago e Viviane.

Ao amigo Gilson que permitiu e entendeu minha ausência na empresa e possibilitou que a conclusão do mestrado torna-se realidade.

Aos professores do Programa de Mestrado em Engenharia da Produção da UTFPR pelas contribuições e incentivos aos seus alunos.

Ao Grupo de Pesquisa Gestão de RH para o Ambiente Produtivo da UTFPR pelas contribuições nos seminários e em especial aos amigos Bruno e Frasson.

A todos os colaboradores da UTFPR – Campus de Ponta Grossa que em inúmeras situações prontamente me atenderam, mesmo à distância. Em especial aos amigos da coordenação do Programa de Mestrado em Engenharia da Produção.

Aos professores da Banca Examinadora por ter aceitado o convite para assistir ao trabalho e pelas contribuições.

A todos os colaboradores da empresa objeto de estudo pelo tempo a mim dedicado e, em especial, ao Jair, que muito me ajudou, e a Luciano pela oportunidade concedida.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para esta pesquisa.

“O trabalho em equipe não é bom nem desejável, ele é um fato, sempre que as pessoas trabalham ou jogam em conjunto, elas o fazem em equipe”.

Peter F. Drucker, 2001



## RESUMO

Diante da crescente utilização de equipes no ambiente produtivo, tanto pelas empresas nacionais quanto internacionais, e da constante busca pela produtividade, entender o atual e moderno ambiente produtivo tornou-se fundamental, principalmente porque o trabalho em equipe está intimamente associado aos homens e seus diferentes comportamentos que, por sua vez, são responsáveis pela produtividade organizacional. Considerando que há diferentes *performances* das equipes no ambiente produtivo, compostas de indivíduos com diferentes comportamentos que caracterizam um modelo de homem, definiu-se a hipótese que permeou o presente estudo: nas equipes com melhor *performance* há a predominância de um modelo de homem, podendo este modelo ser diferente entre as equipes. Para tanto, foi escolhida para estudo uma indústria que possui gestão por equipes em parte de sua estrutura organizacional. A indústria atua na área de eletrodomésticos no interior do Paraná, localizada na cidade de Pato Branco: Atlas Eletrodomésticos Ltda. A empresa forma uma das maiores indústrias do ramo no país, empregando aproximadamente 1250 trabalhadores, com produção diária de milhares de eletrodomésticos em três estados brasileiros. O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso e envolveu a aplicação de entrevistas semi-estruturada, observações não participantes e a aplicação de três questionários para uma população composta de 130 membros de equipes. O primeiro questionário foi a escala de maturidades de Dyer (1995) e teve como objetivo apurar a maturidade das equipes para identificar na curva de desempenho as equipes de Katzenbach e Smith (1994); o segundo questionário foi desenvolvido pelos pesquisadores desta pesquisa e teve como objetivo apurar o modelo de homem que cada membro de equipe representa; e o terceiro questionário continha a escala de prontidão ou maturidade de Hersey e Blanchard (1986) e teve como objetivo apurar a maturidade individual dos membros das equipes. Foram identificados e mapeados pelo menos trinta e sete grupos ou equipes de trabalho, dos quais dezenove não se enquadravam na definição de equipe adotada para o presente estudo. Os resultados com a escala de Dyer (1995) evidenciam que as dezoito equipes mapeadas apresentam um alto grau de maturidade classificando cinco equipes em potencial e treze equipes reais ou verdadeiras, das quais duas foram caracterizadas como equipes de alta *performance*. Os resultados com o segundo questionário mostrou que os modelos de homem estão distribuídos nas equipes com as mais diversas formações retratando todos os modelos de homem que o instrumento desenvolvido pelos pesquisadores se propôs a mapear. Os resultados com a escala de prontidão ou de maturidade de Hersey e Blanchard (1986) mostraram que os membros das equipes mapeadas possuem, em linhas gerais, um alto grau de maturidade em relação à sua habilidade e disposição ao desempenhar presentemente a sua principal tarefa no trabalho. Os resultados da correlação modelo de homem X maturidade do indivíduo mostraram que a maturidade individual não está associada aos comportamentos de um determinado modelo de homem. Do homem econômico ao complexo, a distribuição das maturidades não se apresentou de modo uniforme, como apresentado por Hersey e Blanchard (1986). Os resultados da correlação modelos de homem X maturidade das equipes evidenciaram que a hipótese que permeou a pesquisa é válida, pois nas equipes em que há a predominância de um modelo de homem, a *performance* da equipe tende a ser maior. Sob a ótica de Norbert Elias, os resultados obtidos nas equipes em estudo mostraram que quando há menos níveis multipessoais, menos membros com comportamentos diferentes, as relações de interdependências tendem a se estabelecer com mais qualidade, criando uma identidade na equipe e favorecendo o seu desempenho no ambiente produtivo.

**Palavras-chave:** Gestão de Equipes. Equipes de Trabalho. Equipes de Alta *Performance*. Comportamentos dos Homens. Modelos de Homem.

## ABSTRACT

Due to the growing use of teams in the productive environment, both by national and international companies, and to the constant search for productivity, understanding the current and modern productive environment has become essential, especially because the team work is closely associated with men and their different behaviors, which are responsible for organizational productivity. Whereas there are different teams performances in the productive environment, and that they are composed of individuals with different behaviors, and those behaviors that characterize a type of man the hypothesis that permeated this study was set up: in the teams with better performance there is a predominance of a model of man, this model may be different between the teams. For this reason a study of the teams of an industry, which has a team management all over its organizational structure, was taken. The industry works in the area of home appliances inside Paraná State, located in Pato Branco town: Atlas Eletrodomésticos Ltda. The company belongs to one of the biggest home appliances industries in the country, employing approximately 1250 employees and daily production of thousands of appliances in three Brazilian states. The technical procedure adopted was the case study and involved the application of semi-structured interviews, non-participant observations, as well as three questionnaires for a population composed of 130 team members. The first questionnaire was the scale of maturities of Dyer (1995) and aimed to assess the maturity of the teams and identify it in the curve of team performance from Katzenbach and Smith (1994), the second questionnaire was developed by researchers in this search and aimed to determine the type of man who represents each member of the team, and the third questionnaire was the scale of readiness or maturity by Hersey and Blanchard (1986) and aimed to assess the maturity of individual members of teams. At least thirty-seven groups or working teams have been identified and mapped and nineteen of those did not comply with the definition of team adopted as the cutoff for this study. The results with Dyer scale (1995) show that the eighteen mapped teams present a high degree of maturity, classifying five teams in potential and thirteen real or genuine teams, and from those last ones, two have been characterized as high-performance teams. The results of the second questionnaire showed that the models of man are distributed in teams with the most different formation covering all types of man that the developed instrument by researchers was proposed to map. The results with the scale of readiness or maturity by Hersey and Blanchard (1986) highlighted that the members of the mapped teams have, in general, a high degree of maturity in relation to their ability and willingness to fulfill their main task at work. The results of the correlation model between man X maturity of the individual showed that the individual mature is not linked to the behaviors of a particular type of man. From the economic to the complex man the distribution of maturities is not presented in a uniform manner, as presented by Hersey and Blanchard (1986). The results of the correlation models of man X maturity of the teams highlighted that the hypothesis that permeated the research is valid, because the teams in which there is a predominance of one type of man, the performance of the team tends to be higher. From the viewpoint of Norbert Elias, the results in teams under study showed that having less multi-personal levels, fewer members with different behaviors, the relationship of interdependence tend to have more quality, creating an identity of the team and encouraging the performance of it in the productive environment.

**Keywords:** Team Management. Working Team. High-Performance Teams. Behavior of Men. Models of Men.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AS CINCO VARIÁVEIS BÁSICAS DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO .....	28
FIGURA 2 – MATURIDADE X MODELOS DE HOMEM .....	42
FIGURA 3 – CURVA DE DESEMPENHO.....	48
FIGURA 4 – ATIVIDADES PARA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	66
FIGURA 5 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO .....	68
FIGURA 6 – DIAGRAMA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO .....	70
FIGURA 7 – POTENCIAL DE DESEMPENHO.....	73
FIGURA 8 – ETAPAS DA PESQUISA .....	77
FIGURA 9 – MODELOS DE HOMEM MAPEADOS.....	111
FIGURA 10 – MATURIDADE MAPEADA NOS MEMBROS DAS EQUIPES.....	113
FIGURA 11 – MATURIDADE MAPEADA X IDADE DOS MEMBROS .....	114
FIGURA 12 – MATURIDADE MAPEADA X MODELOS DE HOMEM .....	115
FIGURA 13 – MATURIDADE DA EQUIPE X MODELOS DE HOMEM QUE PREVALECERAM NA EQUIPE .....	121
FIGURA 14 – CURVA DE DESEMPENHO X MODELOS DE HOMEM.....	122

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – QUANDO AS EQUIPES NÃO FUNCIONAM	63
TABELA 2 – REFERENCIAL TEÓRICO X ENTREVISTA	86
TABELA 3 – CRONOGRAMA	96
TABELA 4 – ATIVIDADES DAS EQUIPES	98
TABELA 5 – NÚMERO DE MEMBROS NAS EQUIPES	100
TABELA 6 – MATURIDADE DAS EQUIPES	106
TABELA 7 – MODELOS DE HOMEM	110
TABELA 8 – MATURIDADES DOS MEMBROS POR EQUIPES	117
TABELA 9 – MODELOS DE HOMEM POR EQUIPE	119
TABELA 10 – CONFIGURAÇÕES DAS EQUIPES	124
TABELA 11 – MATURIDADE DAS EQUIPES X LÍDER	125

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MATURIDADE X MODELOS DE HOMEM.....	43
QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES.....	46
QUADRO 3 – QUADRO DE RESPOSTAS PARA AVALIAÇÃO DO SEGUNDO QUESTIONÁRIO .....	94
QUADRO 4 – CRITÉRIO DE DESEMPATE SEGUNDO QUESTIONÁRIO .....	108

# SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE TABELAS	V
LISTA DE QUADROS	VI
SUMÁRIO	VII
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	15
2.1 OS HOMENS EM GRUPOS	15
2.1.1 AS RELAÇÕES DE INTERDEPENDÊNCIAS E A FORMAÇÃO DOS GRUPOS	15
2.1.2 A ARTE DE REAGRUPAR-SE E A FORMAÇÃO DOS GRUPOS	19
2.1.3 O COMPORTAMENTO DOS HOMENS	23
2.1.4 OS MODELOS DE HOMENS E SEUS COMPORTAMENTOS	29
2.1.4.1 HOMEM ECONÔMICO	29
2.1.4.2 HOMEM SOCIAL	32
2.1.4.3 HOMEM ORGANIZACIONAL	35
2.1.4.4 HOMEM ADMINISTRATIVO	37
2.1.4.5 HOMEM COMPLEXO	38
2.1.5 OS MODELOS DE HOMEM E A MATURIDADE	41
2.2 AS EQUIPES DE TRABALHO	43
2.2.1 CONCEITOS: AS DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS E EQUIPES	44
2.2.2 CLASSIFICAÇÕES: OS DIFERENTES TIPOS DE EQUIPES	47
2.2.3 A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	50
2.2.4 A CONSTRUÇÃO DE UMA EQUIPE	54
2.2.5 O TRABALHO EM EQUIPE	58
2.2.6 AS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES	61
2.2.6.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EQUIPES	61
2.2.6.2 AS EQUIPES E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	65
2.2.6.3 AS EQUIPES E A QUALIDADE	69
2.2.7 EQUIPES EFICAZES	72
3 MÉTODO E METODOLOGIA	76
3.1 ETAPAS DA PESQUISA	79
3.1.1 RUPTURA	79
3.1.1.1 A PERGUNTA DE PARTIDA	79
3.1.1.2 A EXPLORAÇÃO	79
3.1.1.3 A PROBLEMÁTICA	81
3.1.2. CONSTRUÇÃO	81
3.1.2.1. A ESCOLHA DA EMPRESA	82

3.1.2.2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	83
3.1.2.3. APRESENTAÇÃO DO CASO	85
3.1.2.4. APRESENTAÇÃO DA POPULAÇÃO	85
3.1.2.5. AS ENTREVISTAS	86
3.1.2.6. OS QUESTIONÁRIOS APLICADOS ÀS EQUIPES	87
3.1.3. VERIFICAÇÃO	90
3.1.3.1. A OBSERVAÇÃO	91
3.1.3.2. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	91
3.1.3.2.1. AS ENTREVISTAS E AS OBSERVAÇÕES	92
3.1.3.2.2. OS QUESTIONÁRIOS	92
3.1.3.3. AS CONCLUSÕES	95
3.2. CRONOGRAMA DA PESQUISA	95
4. RESULTADOS E ANÁLISES	97
4.1. AS EQUIPES EM ESTUDO	97
4.1.1. IDENTIFICAÇÃO, MAPEAMENTO E CLASSIFICAÇÃO DAS EQUIPES	97
4.1.2. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES	101
4.1.3. O TRABALHO DAS EQUIPES	103
4.1.4. A MATURIDADE DAS EQUIPES	106
4.2. OS MODELOS DE HOMENS NAS EQUIPES	107
4.3. A MATURIDADE DOS MEMBROS DAS EQUIPES	112
4.4. A MATURIDADE E OS MODELOS DE HOMEM	115
4.5. OS HOMENS E AS EQUIPES DE TRABALHO NO AMBIENTE PRODUTIVO	118
5. CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES FINAIS	127
5.1. AS EQUIPES DE TRABALHO E OS HOMENS NO AMBIENTE PRODUTIVO	127
5.2. OBSERVAÇÕES FINAIS	129
5.3. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	130
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO DA EMPRESA PARA PESQUISA	139
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA E QUESTÕES	140
APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO DOS ENTREVISTADOS	142
APÊNDICE D – ENTREVISTAS	143
APÊNDICE E – CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO	164
APÊNDICE F – PARECER DO JUIZ SOBRE O INSTRUMENTO	168
APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO DA EMPRESA PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO	170
APÊNDICE H – PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO	171
APÊNDICE I – COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH	172
APÊNDICE J – MEMORIAL DE CÁLCULOS DO 2º QUESTIONÁRIO	173
APÊNDICE L – PREENCHIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS PARA PESQUISA	176
ANEXO A – ESCALA DE MATURIDADE DAS EQUIPES	177
ANEXO B – INSTRUMENTO PARA APURAR O MODELO DE HOMEM-PRIMEIRA VERSÃO	180
ANEXO C – ESCALA DE MATURIDADE OU PRONTIDÃO	183
ANEXO D – INSTRUMENTO PARA APURAR O MODELO DE HOMEM-VERSÃO FINAL	184

# 1 INTRODUÇÃO

A adoção da gestão baseada em equipes, ao invés do trabalho com base em funções e departamentos, tem se tornado uma constante. Para alguns autores como Robbins e Finley (1997), as equipes apresentam múltiplas vantagens: melhoram a comunicação, fazem melhor uso dos recursos, são mais criativas na resolução de problemas, resultam em melhores produtos e serviços e apresentam processos melhorados. Contudo, para autores como Drucker (2001) e Moscovici (2003), a formação de equipes, embora apresentando vantagens, não passa de um clichê entre as empresas, pois equipes reais ainda são raras.

Nesse contexto, independentemente das respostas organizacionais às mudanças, do trabalho ser ou não em equipe, a atuação dos recursos humanos continua sendo um fator importante quando o assunto é a produtividade e o desempenho. Assim, entender os principais elementos que contribuem e afetam a produtividade e o desempenho organizacional é de vital importância para o sucesso de qualquer empresa.

## 1.1 Contextualização

O ritmo das mudanças ultrapassou a capacidade de resposta da maioria das organizações. A redução de custos já não parece ser suficiente; é preciso mais. É preciso interferir em padrões e hábitos exigindo respostas em curto prazo.

Essa realidade na atual era, a do conhecimento, induz a mudanças, especialmente ao impor a necessidade de que as empresas sejam mais inovadoras e empreendedoras. Em decorrência da necessidade de respostas rápidas, os recursos humanos tiveram seus papéis redesenhados dentro de um cenário absolutamente novo. O emprego tem deslocado o foco do processo de



profissionalização do fazer para o saber fazer; de um trabalho individual em um posto específico para o trabalho coletivo.

Esta nova configuração atua como um mecanismo social interagindo com o homem no ambiente produtivo organizacional, estabelecendo novos comportamentos e novas maneiras de gerir as dificuldades empresariais. Na visão de Claver-Cortés et al. (2007), o cenário é de mudanças, e as empresas estão buscando, nas estruturas mais flexíveis, subsídios para superar as adversidades diárias e gerar novos conhecimentos. Para Sacomano e Escrivão Filho (2000), a abertura dos mercados para a concorrência internacional exigiu das empresas brasileiras, tanto de capital nacional como internacional, esforços significativos para atingir patamares competitivos. Bejarano (2006), ao analisar a questão, destaca que a busca constante e incessante por melhorias na *performance* organizacional é uma realidade no atual ambiente de trabalho, pois as organizações são atualmente movidas pela competitividade da economia globalizada e pela crescente necessidade do aumento de produtividade.

Quando o assunto é produtividade, enfatiza Bejarano (2006), as empresas estão buscando cada vez mais investir em equipes como parte da sua estrutura organizacional. Drucker (2001) faz essa constatação e destaca que o trabalho em equipe não é bom nem desejável, é um fato. Sempre que as pessoas trabalham ou jogam em conjunto, elas o fazem em equipe. Outros autores como Chang (1999) e Katzenbach e Smith (2001) relatam que as equipes são fundamentais para o desempenho empresarial diante de um cenário de mudanças e podem ser utilizadas como resposta às mudanças organizacionais.

Bejarano (2006), que abordou em sua pesquisa elementos externos essenciais para implementação de equipes no ambiente produtivo, comenta que as literaturas comerciais influenciam as empresas a desenvolverem o trabalho em equipe; na prática, porém, observa-se que pouco se sabe sobre implantar ou utilizar equipes para obter o máximo desempenho conjunto.

Tendo as equipes como base das mudanças estruturais nas organizações, as indicações de que o trabalho em equipe tem se tornado uma constante e uma realidade nas empresas, levanta-se um questionamento: como construir e

desenvolver equipes com comportamentos conducentes à cooperação e ao trabalho produtivo?

Os homens trabalhando em equipes interagem a partir de relações interdependentes que atuam constantemente na mudança e no estabelecimento de novos comportamentos. Essa dinâmica auxilia na construção de configurações sociais entre os homens nas equipes as quais influenciam na sua *performance* e, por conseqüência, afetam a produtividade e desempenho organizacional.

A necessidade de um entendimento mais abrangente sobre o comportamento do homem e suas circunstâncias sociais no trabalho coletivo é, diante do atual cenário empresarial, permeado pela necessidade de mudanças, fundamental para construção e desenvolvimento de equipes. Dentre as possibilidades de entendimento o viés sociológico oferece modelos de análises para o entendimento das conjunturas sociais que permeiam o homem no ambiente de equipes.

No presente estudo as qualificações sociológicas de Norbert Elias e os modelos de homem são, respectivamente, utilizados para compreensão da formação de grupos e do comportamento humano nas organizações. Os diferentes comportamentos do homem são abordados por inúmeros autores – Etizione (1967), Elias (1980), Ramos (1984), Kwasnicka (1995), Faria (1997), Maximiano (2000), Coury (2001), Ferreira (2001), Chiavenato (2004) e Silva (2004) – que discutem os problemas organizacionais acerca dos diferentes modelos de homem. Assim, os modelos de homem e seus comportamentos no ambiente coletivo são elementos determinantes para construção e desenvolvimento de equipes, pois podem elucidar possíveis configurações sociais que possibilitem um entendimento mais profundo dos homens trabalhando em conjunto nos meios de produtivos.

## **1.2 Problema de pesquisa e hipótese**

Observou-se durante o processo de exploração para construção do marco teórico referencial que as pesquisas acadêmicas encontradas não tratam

diretamente de modelos de homem e suas influências na construção, desenvolvimento e *performance* de equipes de trabalho.

Assim, considerando que há diferentes *performances* entre as equipes, que as mesmas são compostas de indivíduos com diferentes comportamentos e que esses comportamentos caracterizam um modelo de homem uma problemática foi identificada e uma hipótese a ser testada foi definida. A problemática identificada é delimitada no seguinte questionamento: a homogeneidade ou heterogeneidade de modelos de homem predomina em equipes de melhor *performance*?

A hipótese que orientou a presente pesquisa fundamentou-se nas qualificações sociológicas de Norbert Elias sobre as relações de interdependência e o reagrupamento de indivíduos em grupos. A hipótese pressupõe que ao predominar um modelo de homem na equipe a mesma terá uma configuração social de comportamentos mais favorável ao desempenho no ambiente produtivo e assim foi delimitada: nas equipes com melhor *performance* há a predominância de um modelo de homem, podendo este modelo ser diferente entre as equipes. A negativa desta hipótese também é uma hipótese válida, pois em não existindo a predominância de um modelo de homem na equipe a *performance* da mesma será menor.

Para evidenciar a problemática e testar a hipótese utiliza-se uma empresa que apresenta, como parte da sua estrutura organizacional, equipes de trabalho no ambiente produtivo. O capítulo de método e metodologia relata com mais detalhes a empresa e o objeto de estudo da presente pesquisa.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral é analisar a *performance* de equipes em função da predominância dos modelos de homem que nelas atuam. Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

1. Mapear os membros e suas respectivas equipes na empresa estudada;

2. Construir e validar instrumento de pesquisa para apurar modelo de homem de cada membro das equipes em estudo;
3. Apurar a maturidade das equipes em estudo com a Escala de Maturidade das Equipes de Dyer (1995);
4. Apurar nas equipes em estudo o modelo de homem que cada membro de equipe representa, utilizando o instrumento validado nessa pesquisa;
5. Apurar a maturidade dos membros das equipes em estudo com a Escala de Prontidão ou de Maturidade de Hersey e Blanchard (1986);
6. Analisar a *performance* das equipes em estudo com base na maturidade das mesmas, nos modelos de homem encontrados nas equipes e na maturidade dos membros que as compõem.

#### 1.4 Justificativa

Inicialmente a presente pesquisa justifica-se pela sua originalidade. Na etapa de exploração da pesquisa (relatada com mais detalhes no capítulo de método e metodologia), foram localizados e separados inúmeros materiais para as leituras. A literatura disponível evidenciou a existência de pesquisas que tratam de forma isolada os elementos desta pesquisa (modelos de homem e equipes). Materiais com a mesma temática ou com a associação dos modelos de homens a *performance* de e equipes não foram encontrados, o que justifica a necessidade de um aprofundamento sobre os elementos em questão.

Na seqüência, justifica-se pela necessidade de entender as questões associadas aos homens e seus comportamentos nas equipes de trabalho no ambiente produtivo. Na visão de Moscovici (2001, p. 103), “apesar dos profusos conhecimentos científicos sobre grupos, a surpresa e a perplexidade amiúde nos acompanha. O mesmo grupo não age nem reage de forma semelhante aos mesmos estímulos”.

Para Coury (2001), compreender a influência do homem na construção de grupos a partir das diferenças entre indivíduos e os próprios grupos é fundamental.

O autor ancora-se essencialmente nos estudos de Norbert Elias sobre a relação, sociedade e indivíduo, para sistematizar qualificativos e propor uma relação indivíduo e construção dos grupos sociais. Ainda destaca que o ponto inicial da hipótese de Norbert Elias está relacionado ao fato de os homens serem condicionados socialmente ao mesmo tempo pelas representações que fazem de si e por aquelas que lhes são impostas e com que entram em relação.

Nesse contexto, segundo Etzioni (1967), Chiavenato (2004), Silva (2004) e outros importantes autores que abordam as teorias administrativas, a interação de variáveis (tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente) criou teorias ao longo dos anos que permitiram identificar modelos de homens com comportamentos condizentes às representações sociais e organizacionais vividas em cada época.

O estudo dos modelos de homens na atual estrutura organizacional, mais especificamente na gestão baseada por equipes, é de suma importância para o entendimento do desempenho de equipes no ambiente produtivo, pois a adoção dessa forma de gestão tem se tornado uma constante e a *performance* empresarial está intimamente associada aos recursos humanos.

Por fim, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de um entendimento aprofundado sobre as equipes – que cada vez mais fazem parte das estruturas organizacionais – e os indivíduos que as compõem, para que gestores, gerentes, profissionais da área e a sociedade, num contexto geral, possam aprimorar seus conhecimentos e gerir com mais facilidade as equipes de trabalho.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Essa pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo que no presente capítulo fez-se a contextualização do objeto do estudo, delimitou-se o problema de pesquisa e a hipótese e relataram-se os objetivos do estudo.

O segundo capítulo apresenta o marco teórico referencial para o embasamento e aprofundamento desta pesquisa. Inicialmente aborda-se à formação de grupos

sociais a partir das qualificações sociológicas, dos modelos de jogos e da arte de reagrupar-se de Norbert Elias a fim de discutir a influência do homem na formação de grupos. Em seguida, faz-se uma discussão sobre os diferentes comportamentos do homem no ambiente produtivo, identificando os modelos de homens a luz das teorias administrativas; os modelos apresentados por Alberto Guerreiro Ramos, Norbert Elias e Edgar Schein, e relacionando os modelos de homens acerca da maturidade dos indivíduos. Por fim, apresenta-se os diversos aspectos relacionados ao tema equipes.

No terceiro capítulo apresenta-se o método e a metodologia de pesquisa empregados no presente estudo. É apresentado o percurso percorrido pelos pesquisadores, com o detalhamento de todas as etapas e procedimentos técnicos adotados.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos com o estudo e testa-se a hipótese que permeou o presente estudo. No quinto capítulo apresenta-se as conclusões, observações finais e sugestões para trabalhos futuros. Finaliza-se apresentando as referências, os apêndices e os anexos.

## **2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1 Os Homens em Grupos**

A finalidade do presente capítulo é apresentar um aporte teórico que possibilite a discussão das influências dos homens e seus comportamentos na formação de grupos. Para tanto parte-se do geral para o específico, ou seja, da formação de grupos para os indivíduos que os compõem, os homens.

#### **2.1.1 As relações de interdependências e a formação dos grupos**

A partir da visão de sociedade em forma de uma rede de relações, em que os mecanismos sociais ocorrem em um sistema entre homens e grupos interdependentes, é abordada por Norbert Elias como uma cadeia de ações que associam os homens a uma teia complexa de relações que os ligam a diversos indivíduos ou grupos, caracterizando as mais variadas configurações.

O termo configuração, presente nas obras de Elias (1980), é utilizado para traduzir uma relação interdependente entre homens ou grupos. Assim, a reprodução das configurações das possíveis relações ilustram o equilíbrio de forças em uma determinada rede de interdependência. Para explicar essa formação social, Elias (1980) utiliza a metáfora do jogo que aparece como um modelo para a percepção das interdependências entre os homens ou grupos.

Na visão de Elias (1980, p. 81), “os modelos de jogos ajudam a mostrar como os problemas sociológicos se tornam mais claros e como é mais fácil lidar com eles se os reorganizarmos em termos de equilíbrio [...]”. Estes modelos de jogos, em linhas gerais, mostram a necessidade de análise separada do homem e do grupo e buscam explicitar a questão de interdependência que indivíduos podem ou não ter

em função das relações que fazem ou sofrem no ambiente social. Dessa forma, torna-se mais compreensível entender e analisar as interdependências, posto que se ilustram os processos das interpenetrações sociais pelos modelos de competição.

O primeiro modelo de competição é chamado de primário e sem regras, e representa uma situação básica de indivíduos relacionando-se uns com os outros. No modelo é possível existir relação entre dois grupos não regulada por regras, mesmo que haja desordens históricas, como guerras, revoluções, massacres e, enfim, lutas pelo poder (ELIAS, 1980). O jogo de xadrez, por exemplo, é um modelo de competição em que os movimentos de um dependem dos movimentos do outro. Assim, não se pode explicar o comportamento de um sem analisar o do outro, visto que as decisões são tomadas nessa relação de dependência, sem considerar o fato de estar ou não jogando juntos. Dessa interdependência entre os jogadores decorre a formação dos grupos.

Não é possível explicar as acções, os planos e os objectivos de qualquer um dos dois grupos se eles forem conceptualizados como decisões, planos e objectivos comuns a cada grupo, considerado por si mesmo, independentemente do outro grupo (ELIAS 1980, p. 84).

O outro modelo de competição é o processo de interpenetração com normas. Nele, apresentam-se hipóteses que demonstram como as teias de relações mudam com a distribuição do poder. A primeira hipótese trata dos jogos entre dois indivíduos. O fator determinante neste tipo de competição é a proporção de poder existente entre os seus componentes. O poder qualifica o controle exercido por determinado jogador e também sofre mudanças no transcorrer do jogo.

O jogo de xadrez novamente pode ser utilizado como um exemplo. Imaginando-se um jogo entre dois indivíduos, A e B, em que A é muito forte e B é muito fraco, deduz-se que A possui maior capacidade de controle sobre B e sobre o jogo (não que estes sejam independentes) e, também, tem poder sobre o comportamento de B. Para Elias (1980), se a diferença entre a força de A e B diminuir no jogo, não interessando o fato de a força de B aumentar ou de A diminuir, quanto mais essa diferença diminui, menos poder terá cada jogador para impor uma determinada tática no outro.



O outro modelo trabalhado por Elias (1980) é o de muitos indivíduos ao mesmo tempo em que há um limitado número de relações independentes que uma pessoa pode realizar. Neste modelo, segundo o autor, A é mais poderoso e tem um alto grau de controle, tanto sobre o seu adversário como sobre o decurso do próprio jogo, como, por exemplo, um profissional de xadrez jogando com outros jogadores simultaneamente. Nesta visão, um jogo onde o jogador A joga contra vários adversários mais fracos, ao mesmo tempo, representa um enfraquecimento de A. Se o grupo formado pelos fracos não tiver perturbações internas fortes, isto constituirá um fator de poder em seu favor.

Transmitindo essa realidade para o ambiente produtivo, pode-se relacionar a formação de um grupo que está direcionado contra uma pessoa A em função das representações vividas no ambiente em questão. Para Elias (1980), a redução na força de A comparada à dos seus adversários B, C e D diminuirá as possibilidades de A controlar os jogadores e o curso do jogo. Somente se o jogo acontecer entre dois grupos, jogando uns contra os outros, é que ambos terão iguais chances de vencer. Assim, o desenrolar das jogadas, feitas pelos jogadores ou pelo grupo de jogadores, mostra um certo tipo de ordem, que pode ser definido e explicado como uma relação de poder (ELIAS, 1980).

Ainda com relação aos modelos de jogos, Elias (1980) destaca os jogos multipessoais, em que se estabelece uma dinâmica em que cada jogador precisa esperar cada vez mais pela sua vez de jogar. Existe um limite para a expansão da teia de interdependência, no qual um jogador pode se orientar adequadamente planejando a sua estratégia pessoal para uma série de jogadas (ELIAS, 1980). Assim, o acréscimo de jogadores na dinâmica deste modelo torna cada vez mais improvável a execução de jogadas adequadas e pensadas, de modo que o desenvolver das interdependências evidenciará a impossibilidade de compreensão e controle do jogo.

O subsequente modelo é o jogo de dois níveis do tipo oligárquico. Segundo Elias (1980, p. 93), neste modelo, “a pressão exercida sobre os jogadores individuais, devido a um aumento do seu número, pode provocar uma mudança dentro do grupo”. As ações são concretizadas tanto para fora como para dentro da teia de interdependência. Percebe-se a formação das alianças e cooperação nos

diferentes níveis de interpenetração. Nota-se, no caso, que a mudança pode originar dois níveis de jogadores que se mantêm interdependentes, mas já não atuam diretamente uns contra os outros. Essa dinâmica de jogo evidencia grau de complexidade que inviabiliza o indivíduo de orientar sua decisão por conta da superioridade ou da manifestação dos seus anseios e interesses.

Por fim, o modelo de jogo mais complexo, com dois níveis do tipo democrático crescentemente simplificado. Este modelo é marcado pela aproximação de jogadores de níveis mais baixos, e cuja dinâmica consiste nas diferenças de poder entre os níveis superiores e inferiores. Para Elias (1980), enquanto essas diferenças forem grandes, parecerá aos indivíduos de nível superior que os jogadores de nível inferior estão lá para os beneficiarem. À medida que o equilíbrio de poder se altera, as relações entre os jogadores também sofrem alterações.

As relações de interdependências, apresentados por Elias (1980) na metáfora de jogos, mostram uma forma de “[...] representar o caráter distintivo das formas de organização que encontramos no nível de integração que as sociedades humanas representam” (ELIAS 1980, p. 105).

A formação de grupos, a partir das relações de interdependência, está associada ao trabalho coletivo e aos modelos de jogos propostos por Elias. Assim, torna-se mais fácil a compreensão da metáfora jogo ou das diferentes configurações que podem acontecer em um determinado número de jogadores ou em uma determinada rede de interdependência social, organizacional e intra-organizacional.

Para o estudo de equipes, as relações de interdependências são fundamentais para o entendimento das diferentes configurações entre os homens no trabalho em grupos e em equipes. As relações de interdependência, que estão presentes no trabalho em grupo ou em equipe, podem caracterizar diferentes modelos de jogos, pois relações estão intimamente associadas ao comportamento do homem no trabalho. As possíveis configurações nos grupos ou equipes com os diferentes comportamentos dos homens podem atuar nos processos de competição mencionados por Elias (1980), equilibrando ou não as relações de poder e força dos jogadores. Um grupo ou uma equipe constituída de indivíduos com o mesmo comportamento no trabalho, por exemplo, apresentará uma dinâmica de relações diferente da constituída de homens com diferentes comportamentos. É a partir

dessas diferentes configurações nos grupos e equipes que se identificarão interdependências entre os homens nos grupos e equipes.

### **2.1.2 A arte de reagrupar-se e a formação dos grupos**

A consciência e o discernimento para analisar a influência dos grupos nos seus membros de forma individual, nas relações interpessoais e nas atividades organizacionais são fundamentais para entendimento dos grupos. Contudo, o homem no ambiente produtivo pode fazer parte não só de um grupo formal, mas também de um informal e não conhecido pela organização. Segundo Munck (1999), um grupo formal é criado e delineado para alcançar metas específicas; um grupo informal é constituído em função das necessidades humanas de interação com outros indivíduos as quais constantemente ocorrem no ambiente organizacional.

Dentre as possibilidades de entendimento da formação de grupos, alguns pontos na ótica de Norbert Elias possibilitam avançar na compreensão da dinâmica social de grupos para que se possa compreender a sua formação através do comportamento humano em determinada teia de interdependência. O objetivo da teoria de Elias é utilizar os processos históricos, partindo de um conceito de civilização, como suporte para explicar as mudanças na conduta e sentimentos dos homens rumo a uma direção específica não planejada, para elaborar modelos de análises, ou mesmo fornecer elementos para uma teoria do desenvolvimento das condutas sociais.

A preocupação em compreender a influência do homem na construção de grupos, por intermédio de categorias e atividades mentais instituídas para perceber a diferença entre indivíduos e grupos, é apresentada por Coury (2001) que menciona a economia psíquica, presente na obra de Elias, como um instrumento de percepção.

Diante das representações que os indivíduos sofrem frente aos mecanismos sociais de uma rede interdependente, estabelecem-se configurações sociais, tanto interna como externa a um determinado grupo ou indivíduo. Tais configurações são

decorrentes das inúmeras possibilidades de interações sociais vividas. A economia psíquica, de Elias, está associada ao processo de interiorização das representações sociais vivenciadas pelo homem na forma de emoções, regulações que o indivíduo interioriza e depois as exterioriza através de comportamentos, *habitus* e relações de poder.

A interiorização, de que se trata, pode ser vista de maneira positiva ou negativa, como forma de aprovar ou condenar comportamentos de um indivíduo em um determinado grupo. Assim, a interiorização, por um lado, garante a sobrevivência social de indivíduos pela aprovação de comportamentos pertinentes ao do grupo e, por outro, explica a constituição de um maior número de grupos pela condenação de comportamentos divergentes aos do grupo.

O tripé – comportamento, *habitus* e poder – na perspectiva eliasiana, permite evidenciar as influências na dinâmica que envolve os homens, grupos e as representações sociais. As representações vivenciadas pelo homem no trabalho em grupo ou em equipe, interiorizadas e depois exteriorizadas em comportamentos semelhantes ou diferentes aos do grupo, podem ou não mudar as configurações e alterar o equilíbrio de forças em uma determinada rede de interdependência originando novos grupos. O *habitus* estende-se a partir dos comportamentos individuais aos compartilhados, em contato com o homem, em uma teia de interdependência. Assim, *habitus* pode ser caracterizado nas relações praticadas entre os homens e nos grupos que são influenciados pelos mecanismos e representações sociais atuando no estabelecimento de novos comportamentos e na criação de uma segunda natureza do homem. Já o conceito de poder está associado às relações de interdependência entre os homens e os grupos. O grau de dependência define a quantidade de poder que um possui em relação ao outro, ou seja, o poder é uma característica de todos os homens e está associado às relações humanas.

A idéia central de Elias diz respeito à condição social que condiciona os indivíduos, assim como pelas relações que estabelecem e que lhes são impostas por outros indivíduos com quem entram em relação. A capacidade de se perceber como pessoa na sociedade e reagrupar-se escolhendo um grupo social reconhecido pelos outros é a pista deixada por Elias (COURY, 2001).

Para Coury (2001), a audácia dessa pista fundamenta-se na capacidade de analisar a singularidade do sujeito, que se percebe como pessoa pelo espelho da sociedade e, por isso mesmo, tem a capacidade de reagrupar-se em um específico grupo social.

Moscovici (2001) relata que, pela comunicação, outros processos grupais se desenvolvem e passam a diferenciar cada grupo dos demais pelas formas específicas com que cada grupo pode atuar. A linha de raciocínio de Moscovici (2001) vem ao encontro do pensamento de Coury (2001), quando afirma que cada indivíduo se percebe como indivíduo na relação com um grupo e, através desta relação, se estabelecem critérios de pertinência ao grupo reconhecido pelos outros. É um processo em que o indivíduo desenvolve critérios para a percepção das representações que lhe permite escolher seus semelhantes.

Neste contexto, se algo deixa de ser um *habitus* numa sociedade, é evidência de que tanto mecanismos de controle social quanto de autocontrole estão atuando no estabelecimento de novos comportamentos e relações, assim configurando novos grupos sociais e alterando as relações de poder nas configurações. As relações dentro de um grupo, por exemplo, pode contribuir para o entendimento desse processo. É a partir dos relacionamentos entre líderes e liderados e pela distribuição de poder dentro do grupo pode-se criar novos comportamentos e novas configurações no grupo.

Esses aspectos são relativos a homens situados num grupo social, ou ainda, num grupo nacional, passando a não existir civilização sem homens que configurem grupos e sociedades. A arte de reagrupar-se permite que homens se encontrem num espaço social e percebam em outros seus interesses e, assim, formem grupos até então imperceptíveis. Esta arte se desenvolve mediante a produção, difusão e apropriação de formas de agrupamento disponível numa estrutura social (COURY, 2001).

Para Coury (2001) a perspectiva eliasiana de compreensão da dinâmica social de grupos é fundamental para o entendimento da formação dos grupos. Coury (2001) associa a formação de grupos a três dimensões da sociogênese dos grupos: a produção da semelhança, a localização dos grupos e a sublimação dos grupos.

A primeira dimensão diz respeito à homogeneidade dos grupos a qual provém da imitação que os homens fazem dos outros homens, utilizando os mesmos objetos ou práticas, ou seja, a produção da semelhança. A arte de reagrupar-se pode estimular os indivíduos a comporem grupos em determinados lugares, precisamente aqueles nos quais eles vão poder reencontrar seus semelhantes.

A localização dos grupos é a segunda dimensão, segundo a qual, o reagrupamento decorre de homens que já estão agrupados e daqueles em que o acaso ou o acidente fazem coabitar duradouramente.

A terceira e última dimensão diz respeito à sublimação dos grupos, na qual se busca o significado para adotar uma definição social cada vez mais reconhecida pelos outros. Desta forma, inúmeros grupos sociais são pensados como entidades coletivas sem levar em conta sua forma primária, graças a um objeto mais elevado e de maior valor social. Após essa definição, é possível compreender o surgimento e a superposição de outras classificações cada vez mais evidentes para cada um, no que se refere a comportamentos em grupos (COURY, 2001).

Em linhas gerais, a primeira dimensão, que diz respeito aos traços específicos, marcam a criação dos grupos. Essas características podem ser exemplificadas através das peculiaridades de cada grupo. A segunda dimensão diz respeito ao local definido onde os indivíduos irão agrupar-se. A terceira e última dimensão decorre da necessidade de o grupo adotar um significado para ser reconhecido socialmente por outros grupos ou outros homens.

O modelo estabelecido para análise de formação de grupos de Elias, a arte de reagrupar-se, pode ser utilizado para melhor compreender como são formados os grupos e como essas estruturas conseguem se manter. Na visão de Munck (1999), esse entendimento está ligado ao sucesso de uma organização complexa, que é substancialmente influenciada pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si e entre toda a hierarquia da empresa.

A arte de reagrupar-se foi utilizada no contexto desta pesquisa, de modo a possibilitar uma analogia abrangente sobre os processos de relacionamentos entre os homens em equipes, já que as dimensões da sociogênese dos grupos (produção da semelhança, a localização dos grupos e a sublimação dos grupos) estão

constantemente influenciando as atividades de grupos ou equipes no ambiente produtivo. Num grupo ou em uma equipe, por exemplo, há a possibilidade de existirem homens com comportamentos semelhantes e assim estimular a produção da semelhança a que Elias se refere e, por conseqüência, formar de novos grupos. O local em que homens habitam ou se encontram e o significado ou objetivo adotado por estes novos grupos podem auxiliar na compreensão da sua dinâmica social.

### **2.1.3 O comportamento dos homens**

O comportamento dos homens é percebido pelas suas atitudes diárias e, no ideal de Maximiano (2000, p. 279), as atitudes são “[...] convicções a respeito de comportamentos que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis [...]”. À medida que os homens mudam o comportamento, adaptam-se a outros novos comportamentos transformando-se a si mesmos e interagindo com o meio organizacional. Essa mudança no comportamento do homem está intimamente associada às relações grupais no ambiente organizacional.

Com relação ao aspecto emocional, Moscovici (2001) percebe duas dimensões de afetividade nas relações dos processos em grupo: uma intrapessoal e a outra interpessoal. A primeira se refere à relação eu-eu que diz respeito ao conjunto reacional da pessoa, na sua motivação e ideologia que influenciam na interpretação de cada situação interpessoal e grupal. A segunda é a relação “eu - outro” que pode variar desde afetuosas, favoráveis à cooperação, passando por relações superficiais, de aparente cordialidade e até de conflitos.

Assim, cada grupo constrói sua própria característica emocional através da relação entre os seus membros. A qualidade das relações no ambiente de trabalho afeta o clima e o desempenho do grupo à medida que agrega e integra os esforços e as competências dos seus membros para a realização de tarefas. Quando as relações não se estabelecem adequadamente favoráveis ao ambiente

organizacional produtivo, surgem conflitos, competição e desagregação, que comprometem a qualidade e a intensidade das ações do grupo (GUERRA, 2002).

As relações grupais também são analisadas por Gebara (2007) que, embasado na obra *Estabelecidos e Outsiders* de Norbert Elias e Johan L. Scotson (2000), cita uma dimensão de relações em grupos associadas à construção de identidades coletivas. A identidade “nós” é a dimensão apresentada e sua constituição é estabelecida em função das diferentes relações de poder existentes nas relações entre grupos. A análise de Gebara (2007) permite fazer uma analogia em relação ao comportamento dos membros de equipes no ambiente produtivo quando esse comportamento está condicionado às possíveis relações de poder influenciadas, por exemplo, aos conhecimentos da equipe, a produtividade em si e à *performance* de uma equipe em relação a outra. São os resultados dessas relações de interdependência que definirão a identidade do “nós” - a identidade coletiva da equipe.

Nas diferentes possibilidades de relações de poder existentes entre as equipes podem-se identificar características comuns às diferentes configurações de comportamento, pois, segundo Pilatti (2007), os indivíduos procuram segurança no seu grupo visando à gratificação de autoconsideração e em prol do grupo e de seus valores e crenças auxiliando na construção de uma identidade de todos. Na visão de Elias (1980), essas relações de poder podem estar associadas ao simples fato de reagrupamento dos indivíduos nos grupos que podem ser observados tanto na formação dos grupos pelos traços específicos de criação, como pelas particularidades de cada grupo e ao local de agrupamento escolhido pelos integrantes do grupo.

A idéia de Maximiano (2000) sobre o comportamento do homem, as dimensões apresentadas por Moscovici (2001) e a dimensão discutida por Gebara (2007) vêm ao encontro do pensar de Elias e Scotson (2000) no que diz respeito à formação de uma identidade coletiva. Se as atitudes deixam de ser um *habitus* é evidência de que os mecanismos sociais estabeleceram novo comportamento. Os homens e seus comportamentos estão condicionados em uma teia de interdependência que, como enfatiza Guerra (2002), pode até mesmo comprometer o desempenho organizacional.



Moscovici (2003) discorre sobre como seria fácil e agradável se houvesse correspondência e reciprocidade nas relações entre os indivíduos (eu-outro) no ambiente produtivo. Contudo, a afetividade e o poder são inerentes a toda e qualquer relação interpessoal (família, trabalho, comunidade, sociedade). Um tipo de afetividade numa relação profissional, por exemplo, define algumas características como simpatia ou antipatia. Na hipótese de características de simpatia, os indivíduos tendem a ter uma relação de qualidade e facilitar o trabalho conjunto. Entretanto, se a hipótese for de características de antipatia, por exemplo, os indivíduos tendem a sentir aversão uns pelos outros, e o trabalho pode ficar prejudicado.

Como lidar com essas questões? Como fazer as pessoas gostarem umas das outras? Como gerar sentimentos positivos de simpatia e carinho conducentes à cooperação e ao trabalho produtivo em equipe? Essas questões, expostas por Moscovici (2003), possibilitam questionamentos paralelos com o ideal de criação de uma identidade coletiva abordada por Gebara (2007): como produzir uma identidade de “nós”? Como fazer os indivíduos trabalharem de forma interdependente?

Muito provavelmente, esses questionamentos são feitos por inúmeros profissionais de recursos humanos e gestores de empresas que estão buscando soluções para melhorar o comportamento e relacionamento entre os homens no trabalho coletivo.

Se a afetividade é complexa no relacionamento entre dois indivíduos, tende a maximizar quando se lida com uma rede de interdependências de relacionamentos afetivos num grupo, como evidencia Elias (1980), associando a interdependência como fator que une ou separa os homens de outros homens ou ainda de grupos.

Na visão de Elias, conforme já observado, as relações de interdependência são tratadas como metáforas de jogos, em que a complexidade aumenta em função do número de jogadores, e as peculiaridades de cada grupo são fatores que influenciam o jogo entre os homens na busca pelo poder. Moscovici (2003, p. 44) explica que em um grupo “[...] há um papel previamente definido como detentor da autoridade: o do líder, gerente ou chefe. Este tem o direito oficializado de controlar o comportamento dos demais”. Entretanto, membros do grupo podem desejar aquela posição e novos comportamentos são originados, dando origem a novos grupos competindo entre si pelo poder.

Neste ponto, a visão de poder se contrapõe entre Elias e Moscovici (2003). Na visão eliasiana, as relações de interdependência e o grau de dependência determinam a quantidade de poder entre os homens, pois é uma característica de todos. Para Moscovici (2003, p. 44), a distribuição do poder não se faz igualmente nas relações interpessoais, observando que, numa rede de relacionamentos, “uma pessoa possui mais poder que outras, em função do contexto, das personalidades e dos meios utilizados para conquistar, ampliar e manter esse domínio”.

Essa dinâmica do poder, atuando no estabelecimento de novos comportamentos e na formação de grupos, ocorre em função da interação dos homens com o ambiente físico e social, e estas formas de interação trazem conseqüências para ambas as partes que se modificam por influência recíproca. O comportamento dos homens no ambiente produtivo resulta, segundo Moscovici (2003, p. 26), “da inter-relação de variáveis internas e externas, sendo que nenhuma delas, isoladamente, determina a ação observada. Isto quer dizer que é, pelo menos, simplista a tentativa de atribuir uma só causa a uma conduta”.

O conjunto interdependente de variáveis internas é apresentado por Moscovici (2003) tendo como parte de um sistema complexo e multidimensional os seguintes elementos: a competência (aspectos intelectuais, conhecimentos, capacidades, experiências); a energia biopsíquica (nível de intensidade de atividade física e mental nas emoções, sentimentos e temperamento); e a ideologia (conjunto de idéias, valores sociais, políticos e religiosos que influenciam no julgamento das decisões).

As variáveis externas estão associadas aos padrões e normas (que são fornecidas ao longo da vida por professores, colegas, chefes, entre outros), demandas e expectativas (desempenho de funções e expectativas esperadas), critérios de avaliação e as recompensas e punições.

Moscovici (2003) ressalta, ainda, que a interação desses conjuntos entre si determinam o comportamento (conduta do indivíduo), o desempenho (procedimento qualificado que atende a certas especificações) e o posicionamento do homem no ambiente de trabalho (atitudes gerais da pessoa e julgamento ético). Em síntese, a perspectiva de Moscovici (2003) sobre as relações interpessoais são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas.

Na visão de Hersey e Blanchard (1986, p. 187), o comportamento dos homens sofre influências em função da sua maturidade, observando que a “maturidade é a capacidade e a disposição dos indivíduos em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, devendo estas variáveis de maturidade ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada”.

Assim, a maturidade está relacionada a duas dimensões: de trabalho e psicológica. A primeira está associada à capacidade de fazer alguma coisa. Refere-se ao conhecimento e à capacidade técnica, pois os indivíduos com alta maturidade de trabalho em uma determinada área têm o conhecimento, a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direção da parte de outros. A segunda dimensão está associada à maturidade psicológica, isto é, a disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Diz respeito à confiança em si mesmo e ao empenho. Assim, os indivíduos que têm alta maturidade psicológica em determinada área têm confiança em si mesmos e sentem-se responsáveis pelo seu trabalho, sem necessidade de grande encorajamento para cumprir suas tarefas. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) definem maturidade não como idade ou estabilidade emocional, mas como desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades, capacidade e experiência relacionadas à tarefa, e dividem-na em quatro níveis, a saber:

- a) M1 (maturidade baixa): o indivíduo neste nível não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não é competente nem seguro de si e, em muitos casos, a sua falta de disposição é consequência da insegurança em relação à tarefa exigida;
- b) M2 (maturidade baixa a moderada): o indivíduo neste nível não tem capacidade, mas sente disposição para assumir responsabilidades, tem confiança em si, no entanto, ainda não possui as habilidades necessárias;
- c) M3 (maturidade moderada a alta): o indivíduo neste nível tem capacidade, mas não está disposta à fazer o que dela se espera. Sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesma ou insegurança. Entretanto, se for competente, mas pouco dispostas, sua

relutância em fazer o que delas se espera é mais uma questão de motivação do que um problema de insegurança, e

- d) M4 (maturidade alta): o indivíduo neste nível tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades.

Em linhas gerais, o indivíduo com maturidade alta (M4) tem disposição para assumir responsabilidades em função da sua capacidade de dirigir seu próprio comportamento, o que não ocorre com os indivíduos que apresentam maturidade baixa (M1), já que não possui tal nível de maturidade e, por consequência, de capacidade.

Para Maximiano (2000), Ferreira (2001), Chiavenato (2004) e Silva (2004), embasados nas teorias administrativas, o comportamento do homem é determinado por cinco variáveis interdependentes: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Modificações em uma das variáveis provocam algum grau de modificação nas demais que interagem com os homens no ambiente produtivo e atuam na formação de novos comportamentos do indivíduo, como mostra a Figura 1 abaixo:

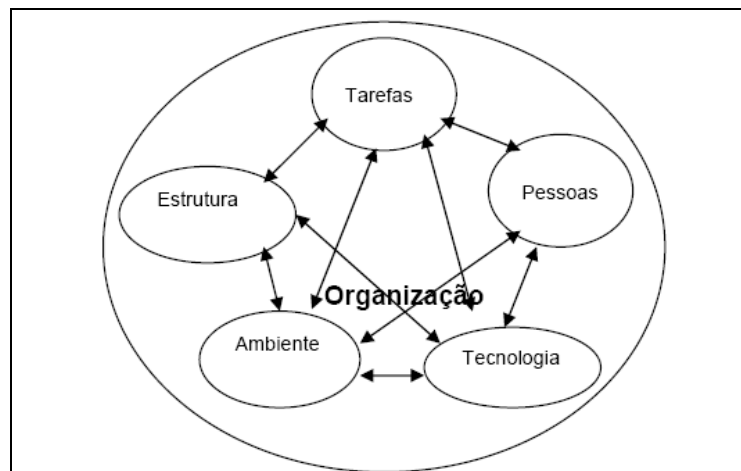


Figura 1 – As cinco variáveis básicas da teoria geral da administração  
Fonte: Chiavenato (2004, p. 14)

Observam-se, na interação das variáveis básicas da teoria geral da administração, as idéias abordadas anteriormente por Maximiano (2000), Elias (1980), Moscovici (2003) e Hersey e Blanchard (1986). Há a mudança nos comportamentos dos indivíduos e o reagrupamento dos grupos em função das eventuais e possíveis mudanças nas variáveis em questão.

Para Davis e Newstrom (1992), os homens representam o sistema social interno da organização, a qual consiste de homens e grupos os quais são dinâmicos, mudam, formam e se dissolvem em função do meio em que estão inseridos (tarefas, estruturas, ambientes, tecnologias e pessoas). A organização humana hoje não é a mesma de ontem, ou do dia anterior, pois os homens são seres que estão vivendo, pensando e sentindo a dinâmica da organização em que trabalham e, assim, para atingirem seus objetivos, adaptam-se apresentando novos comportamentos.

#### **2.1.4 Os modelos de homens e seus comportamentos**

Este item apresenta os modelos de homens encontrados à luz das teorias administrativas e os evidenciados por Alberto Guerreiro Ramos, Norbert Elias e Edgar Schein. Os modelos foram organizados na nomenclatura encontrada nas teorias administrativas e, para tanto, alguns autores, como Etzione (1967), Kwasnicka (1995), Faria (1997), Maximiano (2000), Ferreira (2001), Chiavenato (2004) e Silva (2004), referências da teoria geral da administração, foram utilizados para a sua elaboração. A escolha da nomenclatura encontrada nas teorias administrativas justifica-se pelo fato de que em cada teoria, dependendo da ênfase a ela dada (tarefas, pessoas, estrutura, ambiente e tecnologia), um modelo de homem é percebido: Homem Econômico (Taylor e Fayol), Homem Social (Teoria das Relações Humanas), Homem Organizacional (Teoria da Burocracia), Homem Administrativo (Comportamentalista) e o Homem Complexo (Teoria da Contingência). A escolha justifica-se, também, pelo fato de que as variáveis das teorias administrativas influenciam no comportamento dos homens no ambiente organizacional – um dos pilares desta pesquisa.

##### **2.1.4.1 Homem Econômico**

Segundo Etzione (1967), Maximiano (2000), Chiavenato (2004) e Silva (2004), no início do século XX nasceram as duas primeiras teorias sobre as organizações. A primeira, desenvolvida por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), conhecida como Escola da Administração Científica ou Teoria Científica; a segunda, por Henry Fayol (1841-1925), denominada de Teoria Clássica da Administração.

A ênfase nas tarefas é a principal característica da Teoria Científica estruturada por Taylor. A preocupação básica era aumentar a produtividade por meio do aumento da eficiência operacional. Taylor aplicou às operações manuais os mesmos princípios que os projetistas utilizavam às operações das máquinas no século XIX. Para tanto, identificava o trabalho a ser feito, decompunha-o em suas operações individuais, designava a maneira certa de realizar cada operação e, finalmente, reunia as operações, em uma seqüência que poderia ser realizada de forma mais rápida e com maior economia de tempo e movimentos (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004), Taylor, em sua teoria, considerava o operário irresponsável, vadio e negligente, que procurava o trabalho não porque gostava dele, mas como meio de ganhar a vida através do salário que este proporcionava. Considerava, ainda, os trabalhadores capazes de receber ordens e de executá-las, mas sem poder de iniciativa ou capacidade de exercer alguma influência significativa no processo organizacional. Procurava-se, então, fornecer ao trabalhador boas condições de trabalho, local adequado com boa iluminação e sem ruídos, não em sua consideração, mas com o objetivo de aumentar a sua eficiência.

Na administração científica baseou-se o conceito de homem econômico, segundo o qual toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais, não considerando as necessidades de realização e promoção pessoal. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para sobreviver. Este modelo de homem é um indivíduo isolado que reage como indivíduo (FARIA, 1997).

Segundo Etzioni (1967), Faria (1997) e Chiavenato (2004), o conceito de *homo economicus* ou de homem econômico é uma das principais características da administração científica. Etzioni (1967, p. 65) observa que “existe a presunção de que o homem é influenciado profundamente por recompensas e sanções salariais e financeiras”. O incentivo monetário, apesar de importante, não se revela suficiente

para promover a satisfação dos trabalhadores. O reconhecimento do trabalho, os incentivos morais e a auto-realização são aspectos fundamentais que a administração científica desconsidera (FERREIRA et al., 2001).

Ramos (1984) apresenta o homem operacional que é equivalente ao homem econômico. Este modelo de homem possui comportamentos motivados pelos mesmo fatores que o homem econômico:

- a) um método autoritário de alocação de recursos, em que o indivíduo é visto como um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;
- b) uma concepção de treinamento como técnica destinada a “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;
- c) a visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, um indivíduo psicologicamente isolado e independente de outros indivíduos;
- d) a crença de que a administração e a teoria administrativa são imparciais, isentas ou neutras; uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valor do ambiente externo;
- e) ponto de vista de que questões de liberdade pessoal são estranhas ao *design* organizacional;
- f) a convicção de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

Hersey e Blanchard (1986), embasados em Schein (1965), apresentam o homem racional-econômico que é semelhante ao homem econômico. Este modelo de homem é visto como motivado, principalmente, por incentivos econômicos. Em linhas gerais, o modelo de homem, evidenciado na administração científica por Ramos (1984) e Schein (1965), apresenta as mesmas características e motivações no ambiente organizacional.

Um questionamento relevante em relação ao modelo de homem econômico é quanto à sua participação em equipes de trabalho: o comportamento desses modelos de homens é condizente ao trabalho em equipe? Tomando como base Schein (1965), Etizione (1967), e Ramos (1984), Ferreira (2001) e Chiavenato (2004), pode-se inferir que esses modelos de homens são motivados por meios

materiais e econômicos, são calculistas e independentes de outros indivíduos, o que não é favorável ao trabalho participativo e colaborativo dos grupos e equipes. Contudo, são modelos de homens que podem estar presentes nas equipes, por sua vez, podem estar ligados a uma teia de interdependência participando, segundo Elias (1980), de um jogo cuja presença pode ser fundamental ao grupo em que está inserido.

Diante das características deste modelo de homem, nota-se que a sua contribuição no trabalho em equipe está associada à condição meritocrática a que está condicionado. Observa-se que é um indivíduo capaz de receber ordens e de executar o trabalho visando à maximização da produção, o que em linhas gerais é favorável ao trabalho coletivo. É um indivíduo orientado para tarefas e desempenha suas atividades motivado por reconhecimento material.

#### **2.1.4.2 Homem Social**

A abordagem humanística surgida com a Teoria das Relações Humanas por volta de 1930, com os estudos realizados pela Sociologia e pela Psicologia do Trabalho, teve sua origem na preocupação pelo homem e seu contexto social enfatizando-se os aspectos psicológicos e sociológicos (CHIAVENATO, 2004).

Para Kwasnicka (1995), Maximiano (2000), Chiavenato (2004) e Silva (2004), a escola das Relações Humanas nasceu da necessidade de diminuir a desumanização do trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar a eficiência nas empresas. George Elton Mayo (1880-1949), um de seus precursores, entre 1927 e 1932 realizou uma pesquisa denominada experiência de Hawthorne (em uma companhia elétrica de Chicago, a Western Electric Company), cujos resultados colocaram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica. Sua investigação focalizou o processo de motivação dos trabalhadores a fim de se verificar se as metas organizacionais eram atingidas. Em linhas gerais, foi um contraponto à Teoria Clássica cuja preocupação básica era focar as tarefas para só depois passar a dar a



ênfase nas pessoas. Segundo Ferreira et al. (2001) as principais conclusões da experiência de Hawthorne foram:

- a) integração e comportamento sociais: os aspectos sociológicos, psicológicos e emocionais são mais importantes do que os técnicos. O papel da integração grupal é primordial para o bem-estar psicoemocional dos trabalhadores. Agem como membros de grupos;
- b) participação nas decisões: o indivíduo é um ser pensante e está sujeito a um controle de resultados, mas não a uma supervisão estrita da tarefa. A participação estimula a iniciativa dos funcionários e aumenta a produtividade;
- c) homem social: o comportamento dos trabalhadores está condicionado não somente a aspectos biológicos, mas também a normas e padrões sociais. A motivação econômica passa a ser secundária; são prioritárias a necessidade de reconhecimento, aprovação social e a participação;
- d) conteúdo do trabalho: as tarefas simples e repetitivas são monótonas e negativas para a motivação do trabalhador. Devem ser, então, estimulantes, incentivando o trabalhador a se interessar pela produtividade e qualidade do que desenvolve.

As descobertas de Mayo e seus colaboradores clarificam os comportamentos do homem social no ambiente produtivo. Etzioni (1984), Ferreira et al. (2001) e Chiavenato (2004), resumem as descobertas:

- a) o volume do trabalho executado por um operário é determinado por sua capacidade social, e não física;
- b) as recompensas não apenas econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do indivíduo;
- c) a maior especialização não é a forma mais eficiente de divisão de trabalho; e
- d) os indivíduos não reagem à administração e suas normas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos.

Com as duas correntes de pensamento expostas até aqui – ênfase nas tarefas (homem econômico) e ênfase nas pessoas (homem social) – pode-se afirmar que o homem é motivado essencialmente pela necessidade de ser reconhecido no seu meio e de estar junto a outros indivíduos. Essa Escola das Relações Humanas

acentuou os elementos emocionais, não-planejados e irracionais do comportamento na organização (ETZIONE, 1984).

Com a Teoria das Relações Humanas, surge uma nova concepção sobre a natureza do homem: o homem social que, segundo Faria (1997) e Chiavenato (2004), baseia-se em um indivíduo social que reage como membro de um grupo social. Além disso, essa teoria apresenta os seguintes aspectos:

- a) os indivíduos são complexos, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais;
- b) os indivíduos são motivados por necessidades e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com os quais interagem;
- c) o comportamento dos grupos sociais pode ser manipulado através de um adequado estilo de supervisão e liderança;
- d) as normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos seus membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo.

Hersey e Blanchard (1986) apresentam o homem social evidenciado por Schein (1965). Suas motivações são basicamente sociais, ou seja, o incentivo e controle da organização são menos importantes que as relações sociais no trabalho. Em síntese, o modelo de homem evidenciado por Schein (1995) e na Escola das Relações Humanas apresenta as mesmas características e recebem a mesma ênfase: as pessoas.

Com base nas características do modelo de homem social, pode-se afirmar que este modelo de homem é dependente dos meios sociais que os grupos podem oferecer e o seu comportamento está intimamente ligado a essa dependência. Desta forma, seria correto afirmar que o comportamento deste modelo de homem é mais ou menos favorável ao trabalho coletivo?

A contribuição do homem social no trabalho coletivo está condicionada às relações de interdependências vividas no ambiente produtivo, já que sente-se motivado e alcança sua satisfação no labor conjunto. É um indivíduo voltado para o relacionamento e desempenha seu trabalho como membro participante de um grupo.

### 2.1.4.3 Homem Organizacional

A Teoria da Burocracia nasceu dos trabalhos de Max Weber na década de 1940. Weber estudou a organização como parte de um contexto social, influenciada pelas mudanças sociais, econômicas e religiosas (SILVA, 2004). Na concepção de Weber (1994), a burocracia é a forma racional de organização em busca de objetivos visados ou um sistema social cuja divisão do trabalho é corrente e ordenadamente executada.

Uma das grandes características da burocracia é o seu sistema de cadeia hierárquica, em que há uma firme subordinação de autoridades e cuja finalidade é garantir a máxima eficiência possível. Por isso, apresenta preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização. As características da burocracia, segundo Weber citados por Maximiano (2000), Chiavenato (2004) e Silva (2004), são:

- a) caráter legal das normas e regulamentos: é uma organização ligada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito;
- b) caráter formal das comunicações: são registradas por escrito através de formulários, de modo que a burocracia é uma estrutura social formalmente organizada;
- c) divisão racional do trabalho: são estabelecidas as atribuições de cada participante;
- d) impessoalidade: relação em termos de cargos, e não de pessoas;
- e) hierarquia: cada cargo inferior deve estar sob a supervisão do cargo automaticamente superior;
- f) rotina: o funcionário deve fazer o que a burocracia manda, não tem autonomia;
- g) meritocracia: a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica;

- h) especialização da administração: separação entre propriedade e administração;
- i) profissionalização;
- j) previsibilidade: pressupõe que o comportamento de todos os seus membros é perfeitamente previsível.

A administração burocrática produziu uma nova concepção de homem; surge o homem organizacional. Segundo Faria (1997) e Chiavenato (2004), o homem organizacional é um indivíduo que reage como ocupante de cargo e possui, segundo Chiavenato (2004), além dessa, as seguintes características:

- a) flexibilidade diante das mudanças que ocorrem na vida moderna, da diversidade dos papéis desempenhados nas organizações e aos novos relacionamentos;
- b) tolerância às frustrações para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais;
- c) capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, por outros tipos de atividade profissional, em detrimento das preferências e vocações pessoais;
- d) permanente desejo de realização para garantir a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

O modelo de homem organizacional se aproxima do modelo que Ramos (1984) denominou de reativo. O homem reativo possui uma visão mais sofisticada sobre a natureza de sua motivação laboral, buscando não apenas recompensas materiais, mas também qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho. Preocupa-se com o ambiente social externo ou contextual da organização, encarada como um sistema aberto e passível de mudanças. Não desconsidera a importância dos valores, dos sentimentos e das suas atitudes sobre a efetivação do processo produtivo (RAMOS, 1984).

Os modelos de homem organizacional e reativo caracterizam-se pela flexibilidade e tolerância no ambiente produtivo em função do desejo de realização. Seu comportamento, em linhas gerais, pode ser considerado fundamental como

membro de um grupo ou equipe. Contudo, pergunta-se: se o comportamento flexível desse modelo de homem é condizente ao trabalho coletivo, o desempenho do grupo ou da equipe formada com este modelo de homem pode ser melhor?

As contribuições do homem organizacional no trabalho coletivo estão associadas ao permanente desejo de realização. É um indivíduo voltado para estrutura organizacional e que desempenha seu trabalho com flexibilidade e tolerância diante da necessidade de mudanças na organização.

#### **2.1.4.4 Homem Administrativo**

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 e baseia-se, segundo Kwasnicka (1995), Maximiano (2000), Chiavenato (2004) e Silva (2004), em novas proposições acerca da motivação humana: o administrador deve conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as organizações através dos indivíduos que as compõem. Dentre os precursores da Teoria Comportamental destacam-se Douglas McGregor com a Teoria X e Y, Abraham Maslow com a hierarquia das necessidades e Frederick Herzberg com a Teoria dos Dois Fatores.

A ênfase está nas pessoas dentro do ambiente organizacional. A organização é vista como um sistema de decisões, em que todos se comportam racionalmente em relação a um conjunto de informações que se consegue obter dos ambientes em que se está inserido.

Para Maximiano (2000) e Chiavenato (2004), a adaptação do homem ao trabalho, a adaptação do trabalho ao homem e a adaptação do homem ao homem são aspectos importantes para a compreensão do fator humano nas organizações e estão intrinsecamente relacionadas ao fator da motivação para o trabalho. Assim, uma nova concepção sobre a natureza do homem surge – o homem administrativo – cujas características são as seguintes:

- a) um indivíduo racional e tomador de decisões a fim de evitar incertezas;

- b) tenta utilizar o modelo atual de decisão para lidar com as condições modificadas;
- c) racionalidade limitada pela escassez de informações que pode obter e processar;
- d) comporta-se buscando soluções satisfatórias e não soluções ótimas.

O homem administrativo corresponde ao modelo de homem equilibrado, evidenciado por Elias. Segundo Coury (2001), é um indivíduo cujas representações sociais interiorizadas produzem o equilíbrio mental ao mesmo tempo em que as relações e a sociedade mudam. Tal processo permite a este homem o julgamento de suas emoções dentro dos sistemas criados socialmente para verificação da normalidade psíquica. São características que representam a conformação em buscar soluções apenas satisfatórias e não ótimas.

Hersey e Blanchard (1986), embasados em Schein (1965), apresentam o homem auto-realizador com características semelhantes ao homem administrativo da Teoria Comportamental. O homem auto-realizador procura sentido de realização no seu trabalho e, em linhas gerais, é convergente com o modelo de homem administrativo, ou seja, caracterizado por ser um indivíduo racional e tomador de decisões.

Ao se considerar que o trabalho em equipe preconiza a tomada de decisões conjuntas e que o comportamento do homem administrativo corresponde a um indivíduo tomador de decisões no ambiente em que está inserido, pode-se inferir que posição específica ocuparia na equipe?

É um indivíduo orientado para o ambiente organizacional e cuja especialidade é tomar decisões. A contribuição do homem administrativo ao trabalho coletivo está condicionada ao fato de ele buscar fazer o trabalho de maneira satisfatória e não da melhor maneira.

#### **2.1.4.5 Homem Complexo**

Com o objetivo de estudar a relação entre a organização e o ambiente, surge a Teoria da Contingência que derivou da pesquisa de Paul Lawrence e Jay Lorsch e foi observada em sua essência por Tom Burns, George Stalker e Joan Woodward. Os estudos desses autores sugerem que a organização eficaz depende de existir o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo (MORGAN, 1996).

A abordagem contingencial propõe que a eficácia organizacional só é atingida após a utilização de variados modelos, pelo fato de não existir uma só forma de se atingir um dado objetivo. Ao analisar as organizações, esta abordagem enfatiza que a sua estrutura e o seu funcionamento dependem das variáveis externas: ambiente e tecnologia (CHIAVENATO, 2004). Em síntese, a Teoria da Contingência mostra que não há nada de absoluto nos princípios de organização, que deve se ajustar à sua natureza, considerando o ambiente e a tecnologia.

Segundo Faria (1997) e Chiavenato (2004), a Teoria da Contingência enxerga a natureza do homem como um homem complexo; um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e de personalidade. Os pontos essenciais para se compreender este homem são os seguintes:

- a) indivíduo que desempenha papéis;
- b) indivíduo transacional, que não apenas recebe insumos do ambiente, como reage a eles e adota uma posição pró-ativa, antecipando-se e provocando mudanças no seu ambiente;
- c) modelo de sistema aberto;
- d) comportamento dirigido para objetivos;
- e) os sistemas individuais não são estáticos, mas estão em contínuo desenvolvimento, embora mantenham sua identidade e individualidade ao longo do tempo.

Faria (1997) e Chiavenato (2004) citam o conceito de homem funcional que, em linhas gerais, corresponde ao homem complexo, posto que comporta-se como alguém que desempenha papéis e se relaciona com os demais, em um sistema aberto.

O homem complexo corresponde ao homem moderado de Elias. Para Coury (2001), o modelo de homem moderado corresponde a uma economia psíquica através do processo de moderação. O aumento da relação de interdependência produz um acréscimo na racionalidade individual, possibilitando o controle e a moderação dos comportamentos e emoções na presença de qualquer pessoa, em distintos ambientes. Assim, constrói sua identidade pela representação que faz de si e dos outros pela observação de seus semelhantes.

Hersey e Blanchard (1986), embasados em Schein (1965), apresentam o homem complexo como alguém capaz de perceber novos desafios e sentir-se motivado, respondendo a diferentes tipos de diagnósticos de um líder.

O homem complexo é designado por Ramos (1984) como sendo parentético, pois apresenta uma consciência crítica sobre as premissas de valor presentes no cotidiano.

O homem parentético consegue abstrair-se do fluir da vida diária, para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador. Ele é capaz de distanciar-se do meio que lhe é familiar. Ele tenta deliberadamente romper suas raízes e ser um estranho em seu próprio meio social, de maneira a maximizar sua compreensão desse meio. Assim, a atitude parentética é definida como a capacidade psicológica do indivíduo de separar-se de suas circunstâncias internas e externas. Os homens parentéticos prosperam quando termina o período da ingenuidade social (RAMOS 1984, p. 9).

Ou seja, é caracterizado como dono de sua própria carreira, leal aos seus princípios, responsável pelo seu crescimento e com o compromisso de contribuir com o melhor de si para o desenvolvimento de toda a sociedade (RAMOS, 1984).

O comportamento parentético, para Ramos (1984), é definido como a capacidade psicológica do homem em distanciar-se das circunstâncias externas e internas que influenciam suas opiniões. Isentando-se de envolvimento, pode analisar criticamente as situações em que se envolve, à luz da razão e de seus conhecimentos. A isenção necessária é construída com base no conhecimento amplo e específico.

O novo ambiente, onde a sobrevivência não é mais o principal objetivo, contribui na formação de novas atitudes empresariais e exigindo comportamentos parentéticos. Ainda Ramos (1984) enfatiza que um dos principais problemas na



condução global do sistema social é o *design* de novos tipos de organização ou novos padrões de trabalho. Assim se faz necessário administrar a sociedade como um todo.

O homem complexo, fruto das teias sociais de interdependências contidas na teoria eliasiana, está presente não como um mero espectador da sociedade e da organização, mas revela-se como aquele vai além das necessidades de sobrevivência vividas pelo homem econômico. Neste contexto de transformações estruturais – da estrutura convencional de departamentos para estrutura baseada em equipes – o homem parentético representa um aliado na nova estrutura. Ancorando-se nessas características, pode-se inferir que o modelo de homem complexo possui o comportamento ideal para o trabalho em equipe?

As contribuições deste indivíduo estão associadas a uma constante busca por mudanças no ambiente que está inserido, ou seja, é um indivíduo orientado pelas tecnologias e ambiente. É pró-ativo e voltado aos objetivos a serem alcançados.

### **2.1.5 Os modelos de homem e a maturidade**

O modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), chamado de Teoria de Liderança do Ciclo Vital, enfatiza a maturidade dos liderados como o fator mais relevante que o líder deve considerar antes de decidir qual comportamento gerencial é mais adequado: ou o voltado para o desempenho de tarefas ou o orientado para o relacionamento.

Tomando como base as graduações de maturidade de Hersey e Blanchard (1986) pode-se relacionar a maturidade do trabalho pelos modelos de homem. Tal analogia justifica-se pelas características que cada um dos modelos de homens apresenta. Do homem econômico ao homem complexo é percebida uma evolução graduada pelo seu comportamento; entretanto, um questionamento é pertinente: o comportamento dos indivíduos no ambiente produtivo é dependente da maturidade deles?

Hersey e Blanchard (1986) relacionam quatro hipóteses de Schein (1965) sobre a maturidade dos indivíduos. A relação é pautada pela maturidade individual e o estilo gerencial do líder. Um indivíduo com características e comportamento de um modelo de homem, segundo Hersey e Blanchard (1986), terá um determinado grau de maturidade, e o líder precisará adotar um posicionamento gerencial específico neste relacionamento, conforme demonstra-se na Figura 2 abaixo, elaborada por Hersey e Blanchard (1986):

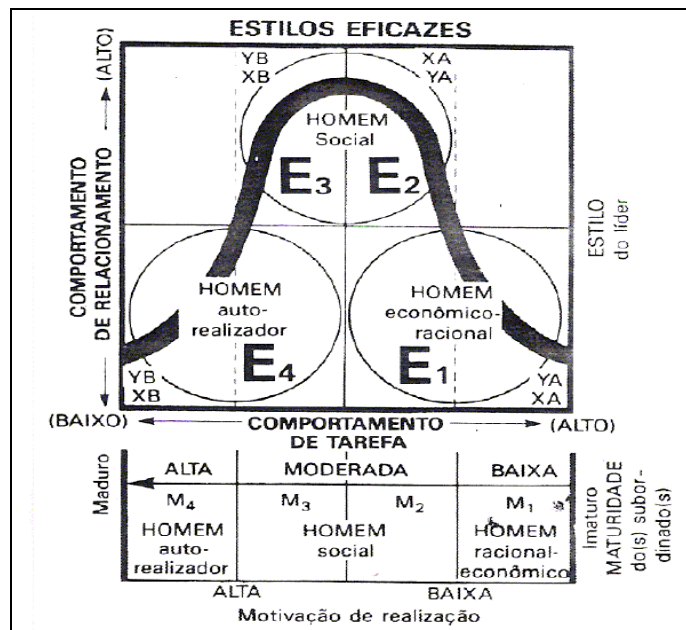


Figura 2 – Maturidade x modelos de homem

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 371)

O indivíduo, cujo comportamento é de um modelo de homem racional-econômico, por exemplo, terá baixa maturidade, e o líder precisará adotar um estilo gerencial focado em tarefas e instruções específicas para este indivíduo na execução do seu trabalho. Segundo Hersey e Blanchard (1986), os indivíduos com baixa maturidade são incapazes, inseguros e a baixa motivação de realização os acompanha, indicando assim a necessidade de o líder determinar-lhe instruções precisas e específicas. O Quadro 1, a seguir, é uma adaptação de Hersey e Blanchard (1986) e busca sumarizar as relações maturidade x estilo gerencial e maturidade x modelos de homem:

<p>M1 – Baixa Maturidade “Incapaz e inseguro ou sem disposição...”</p> <p>Homem racional-econômico</p> <p>Baixa motivação de realização</p>	<p>E1 Tarefa alta/ relacionamento baixo - determinar “Dar instruções específicas e supervisionar escritamente...”</p>	<p>M3 – Maturidade Moderada a Alta “Capaz mas inseguro ou sem disposição...”</p> <p>Homem social/auto-realizador</p> <p>Alta motivação de realização</p>	<p>E3 Relacionamento alto/tarefa baixa - compartilhar “Compartilhar idéias e permitir participação nas tomadas de decisão...”</p>
<p>M2 – Maturidade Baixa a Moderada “Incapaz mas seguro ou disposto...”</p> <p>Homem racional-econômico/homem social</p> <p>Baixa motivação de realização</p>	<p>E2 Tarefa alta/relacionamento alto - persuadir “Explicar as decisões tomadas e oferecer possibilidades de esclarecimento”</p>	<p>M4 – Alta Maturidade “Capaz e Seguro de si ou disposto”</p> <p>Homem auto-realizador</p> <p>Alta motivação de realização</p>	<p>E4 Relacionamento baixo/tarefa baixa – delegar “Transferir a responsabilidade das decisões e de sua implementação”.</p>

Quadro 1 – Maturidade x modelos de homem

Fonte: adaptado de Hersey e Blanchard (1986, p. 384-385)

A partir da apuração da maturidade dos indivíduos, utilizando as escalas de maturidade e dos modelos de homens dos pesquisadores Hersey e Blanchard (1986), possibilita-se verificar a relação maturidade x modelos de homem tendo como base a maturidade dos membros das equipes e o respectivo modelo de homem com que cada um foi caracterizado.

## 2.2 As Equipes de Trabalho

O objetivo deste item é apresentar e discutir os diversos aspectos relacionados ao tema equipes: conceitos, classificações, formação e desenvolvimento de equipes, construção de equipes, trabalho em equipe, as equipes nas organizações (vantagens e desvantagens) e características de equipes eficazes.

### 2.2.1 Conceitos: as diferenças entre grupos e equipes

“Etimologicamente, a palavra equipe se origina do francês *équipe*, que é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam à realização de uma mesma tarefa ou trabalho” (BEJARANO, 2006, p. 34).

Fisher et al. (1997) discutiram as diferentes percepções sobre grupos e equipes sobre os quais chegou-se à conclusão de que são ativos e concluíram que se pode considerá-los ativos, eficazes, energético e flexível. Quanto às variáveis criativas, inovativas e quanto às variáveis negociar, trabalho em rede e a soma dos indivíduos, elas podem ser aplicáveis somente aos grupos.

Na ótica de Moscovici (1985), como um grupo é um conjunto de pessoas que possuem objetivos comuns, esses objetivos devem se apresentar de forma clara, de fácil compreensão e compatíveis com os objetivos individuais. Segundo Moscovici (2003, p. 05), “não é fácil estabelecer parâmetros precisos, pois a equipe é um grupo com funcionamento qualificado”. Assim, os componentes de um grupo necessitam de uma motivação que justifique o envolvimento individual, assim como o tempo dedicado à atividade, normas de funcionamento capazes de caracterizar o clima e o ambiente particular de trabalho em grupos que, com suas diferentes características, criam identidade à equipe.

No entanto, a formação de equipes para alguns autores, como Moscovici (2003) e Drucker (2001), não passa de um clichê entre as empresas, pois equipes reais ainda são raras. Para Moscovici (2003, p. 5), “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento”. Ainda, segundo o autor,, “pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada” (p. 5).

Drucker (2001) afirma que qualquer grupo que trabalhe junto constitui uma equipe pela associação de valores, como compartilhamento, cooperação e ajuda mútua. Para o autor, um grupo de pessoas trabalhando juntas constitui uma equipe.

Considera que as equipes se diferem no comportamento que exigem, naquilo que fazem melhor e no que não podem, ou seja, cada equipe “joga” de uma maneira e apresenta dificuldade para mudar a sua tática. Assim, distinguem-se três tipos de equipes:

- a) os membros têm posições fixas; eles atuam na equipe, mas não em equipe, por exemplo, uma equipe cirúrgica, uma equipe de beisebol, ou uma linha de montagem;
- b) os membros têm posições fixas, mas atuam em equipe, por exemplo, um time de futebol;
- c) os membros têm posições principais ao invés de fixas. Eles devem “cobrir” seus companheiros de equipe, ajustando-se quando necessário, por exemplo, duplas de tênis ou conjunto de jazz.

Em contrapartida, Salomão (1999) considera que o que singulariza uma equipe são resultados comuns obtidos por interatividade. A equipe, então, é caracterizada quando pessoas se juntam e oferecem suas competências, conjugando esforços para fazerem coisas que são da responsabilidade do conjunto, mesmo que haja uma “chefia” que se responsabilize por elas.

Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000, p 140) mencionam que uma equipe é “um agrupamento de trabalhadores com diferentes responsabilidades funcionais, com objetivos estabelecidos, certa autonomia decisória e multi-funcionalidade dos postos de trabalho”.

Percebe-se que entre alguns estudiosos, como Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), Salomão (1999) e Moscovici (2003), há convergência de conceitos à medida que relacionam o trabalho em equipe a objetivos comuns, ao compartilhamento de competências e de esforços. Segundo estes autores, o fato de trabalharem em conjunto não dá aos grupos, independente das posições que seus membros ocupem (fixas ou não), o status de “equipe”, contrariando a opinião exposta anteriormente por Drucker (2001).

Katzenbach e Smith (1994) expõem no Quadro 2, a seguir, algumas diferenças entre grupo de Trabalho e Equipe:

GRUPO DE TRABALHO:	EQUIPE:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um líder explícito;</li> <li>• A responsabilidade é do líder;</li> <li>• A responsabilidade é de apenas um dos membros do grupo;</li> <li>• Há grupos de especialistas;</li> <li>• As reuniões são racionais e chegam logo a conclusões;</li> <li>• Mensura-se sua efetividade indiretamente em outros grupos;</li> <li>• As decisões ocorrem pelo voto da maioria;</li> <li>• A decisão final é do líder;</li> <li>• Os objetivos são “classificados” ou sugeridos pelo líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papéis de liderança compartilhados;</li> <li>• Comprometimento mútuo;</li> <li>• Responsabilidades compartilhadas;</li> <li>• Multiplicidade de funções Produção, Marketing, Recursos Humanos e Finanças;</li> <li>• Encorajamento da aparição de divergências de opiniões e conflitos construtivos;</li> <li>• Mensuração de seus resultados pelo desempenho de cada indivíduo do grupo;</li> <li>• Decisões por consenso;</li> <li>• Decisão final do grupo;</li> <li>• Objetivos aceitos e incorporados por todos os membros do grupo.</li> </ul>

Quadro 2 – Diferenças entre grupos e equipes

Fonte: Katzenbach e Smith (1994, p. 223)

As diferenças mencionadas baseiam-se na aplicação de duas abordagens que são discutidas por Katzenbach e Smith (2001, p. 22-27): “a disciplina do líder único gira em torno de um líder”, o qual, geralmente após consultar o grupo, toma e comunica as decisões ao grupo, define metas de desempenho e estabelece responsabilidades individuais, determina o ritmo e a abordagem de trabalho, avalia os resultados, define parâmetros e padrões e mantém controle sobre as atividades do grupo esclarecendo a responsabilidade individual.

A outra abordagem preconiza que a disciplina de equipe requer liderança compartilhada e responsabilidade mútua. Segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 24), “quando se aplica a disciplina de equipe com eficiência, o grupo, e não o líder formal, define os princípios de desempenho e o propósito do trabalho em grupo [...]”. A associação e utilização de ambas as disciplinas, segundo Katzenbach e Smith (1994), são responsáveis pelo potencial de desempenho do trabalho em equipe.

Já as definições de Drucker (2001), expostas anteriormente, embora divergentes das definições de Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), Salomão

(1999) e Moscovici (2003), dão o entendimento de uma situação que nem sempre é suficientemente clara, pois nem todos os grupos têm a mesma finalidade. Em linhas gerais, não existem justificativas para uma equipe de futebol “jogar” como uma dupla de tênis. Na primeira equipe existe a necessidade de trabalho interdependente, enquanto na segunda, não; assim como também não existem justificativas para uma equipe de beisebol “jogar” como uma equipe de futebol, pois na primeira equipe o trabalho é na equipe e não em equipe.

Moscovici (2001) explica que, na linha de produção, por exemplo, a liderança é autocrática, e as equipes pressupõem uma liderança democrática. Para esta autora, nem sempre é possível distinguir isso com clareza, pois, muitas vezes, o líder precisa tomar decisões drásticas, sem que haja tempo para se chegar a um consenso. Por exemplo: a empresa decidiu que é preciso fazer cortes em gastos. O líder pode até discutir com a equipe onde poderá fazer os cortes, mas o corte já está decidido.

Em uma equipe, a comunicação entre os membros é verdadeira, as opiniões divergentes são estimuladas, a confiança é grande, as habilidades possibilitam alcançar resultados, o respeito e a cooperação são elevados e a equipe investe constantemente em seu próprio crescimento (MOSCOVICI, 2003).

### **2.2.2 Classificações: os diferentes tipos de equipes**

A abundância de nomenclaturas existentes sobre os diferentes tipos de equipes mais confunde do que esclarece a sua classificação, pois a natureza sofre variações segundo o grau de desenvolvimento e eficácia. Katzenbach e Smith (1994, p. 91-92) classificam os grupos de acordo com seu modo de funcionamento em uma das cinco posições abaixo:

- a) pseudo-equipe: este tipo de grupo pode definir um trabalho a se fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável;

- b) grupo de trabalho: os membros desse grupo não vêem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades e objetivos, por exemplo, pertencem a cada indivíduo;
- c) equipe potencial: este grupo quer produzir um trabalho conjunto. No entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos;
- d) equipe real: uma equipe real compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns. Os membros passam a confiar uns nos outros;
- e) equipe de alta *performance*: este grupo atende a todas as condições de equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

A Figura 3 abaixo ilustra a curva de desempenho de Katzenbach e Smith (1994) que sugere uma seqüência evolutiva de funcionamento dos grupos.

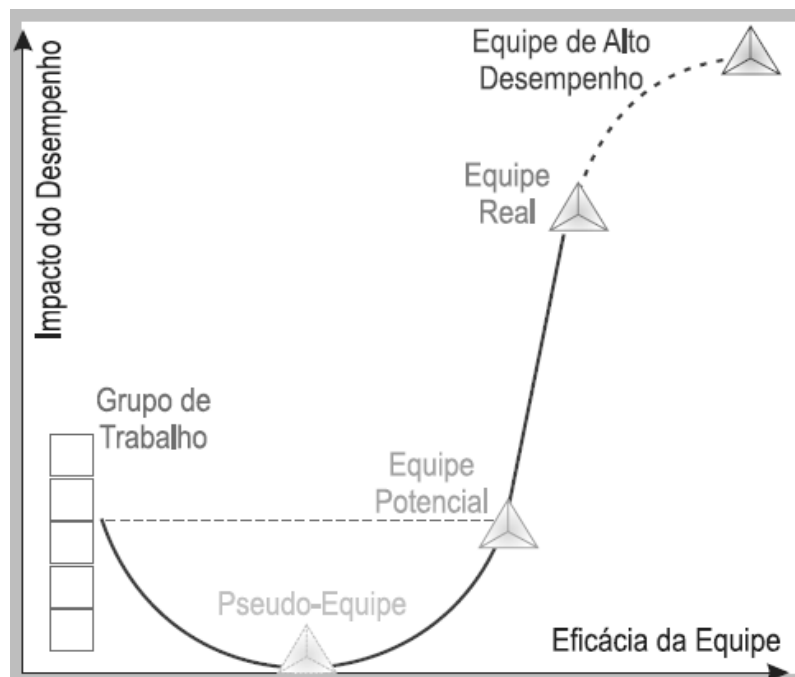


Figura 3 – Curva de desempenho

Fonte: Katzenbach e Smith (1994, p. 85)



De acordo com Moscovici (2003), essa seqüência evolutiva de desenvolvimento não acontece espontaneamente, mas se faz necessária uma intervenção no *modus operandi*<sup>1</sup> dos grupos para a evolução do seu desempenho.

Na visão de Katzenbach e Smith (2001) existem duas abordagens (disciplinas) essenciais no desempenho de grupos: a disciplina de equipe e a do líder único. A primeira “assegura ampla versatilidade e poder coletivo, quando empregada para enfrentar um desafio que justifica e requer a existência de uma equipe.” A segunda “é definida como a soma de contribuições individuais dirigidas e gerenciadas por um líder individual” (KATZENBACH; SMITH 2001, p. 19-20).

A disciplina de equipe e de líder único são disciplinas diferentes mas ambas são necessárias para que grupos eficazes tornem-se uma verdadeira equipe. Segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 29), “[...] essas duas disciplinas levam a resultados de unidade de desempenho [...]. As disciplinas “[...] são formas de alcançar resultados de desempenho [...]”.

Sempre que um grupo pode apresentar desempenho por meio da soma combinada de contribuições individuais, a disciplina a ser utilizada é a do líder único, e sempre que houver necessidade de contribuições coletivas além dos esforços individuais a disciplina a ser aplicada é a de equipe.

Parker (1995), ao abordar sobre a classificação das equipes, estabelece três tipos:

- a) equipe funcional: é representada por um departamento, agrupam pessoas, departamentos ou elementos com funções semelhantes; o chefe retém o poder;
- b) equipe auto-gerenciável: possui autonomia para gerenciar todo o processo de trabalho, implementar soluções e assume responsabilidade total pelos seus atos;
- c) equipe inter-funcional ou multidisciplinar: é constituída por funcionários de diferentes áreas de trabalho e de diversos níveis hierárquicos.

---

<sup>1</sup> *Modus operandi*, expressão latina que significa “modo de operação” (SIEGLAR, 1944).

Ao analisar a proposta de Parker (1995) sobre a classificação das equipes, Bejarano (2006) infere que as equipes funcionais de Parker (1995) classificam-se melhor dentro da terminologia grupo de trabalho de Katzenbach e Smith (1994), pois as pessoas normalmente realizam trabalho em paralelo, mas não interdependente. Já as equipes auto-gerenciáveis e inter-funcionais ou multidisciplinares são, pela classificação de Katzenbach e Smith (1994), equipes que tiveram um aumento na sua eficácia como uma equipe potencial ou real.

### **2.2.3 A formação e o desenvolvimento de equipes**

A formação de equipes é um grande desafio organizacional e, atualmente, o trabalho em equipe, segundo Druker (2001), passou a ser uma realidade que está presente nas novas configurações organizacionais.

Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000) revelam em seu estudo – uma pesquisa realizada em quatro empresas industriais sobre as mudanças em sua estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho – que as equipes de trabalho, a partir dos anos de 1990, têm sido fundamentais ao novo projeto estrutural, particularmente no que se refere à questão da flexibilidade do processo produtivo.

O trabalho em equipe despertou uma idéia de trabalho que se buscou durante anos. À medida que se tornou mais difícil obter vantagens competitivas por meio de estratégias únicas, tornou-se importante adotar estratégias comuns (MUNCK, 1999).

A gestão baseada em equipes, de acordo com Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000) e Munck (1999), passou a fazer parte da estrutura organizacional à medida que as empresas precisaram somar esforços para resolução de problemas que até então não existiam.

A formação e desenvolvimento de equipes pode ser utilizada como uma ferramenta para ajudar a melhorar o desempenho profissional e empresarial. Sobre a formação e desenvolvimento de equipes, Moscovici (2003, p.15) diz que “é um

programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas”.

Entretanto, como ressalta Moscovici (2003, p. 91), “o planejamento de um programa de desenvolvimento de equipe exige cuidadoso exame da situação que se pretende modificar”. A autora menciona um conjunto de perguntas que devem ser respondidas ao se planejar um programa para desenvolvimento de equipe. São elas:

- a) “Que necessidades precisam ser atendidas?”
- b) “Que objetivos podem ser formulados?”
- c) “Que pessoas devem ser envolvidas?”
- d) “Que recursos estão disponíveis?”
- e) “Que modelo de mudança psicossocial é o mais indicado?”
- f) “Qual o momento oportuno para deflagrar o processo?”

Nessa visão, o projeto de desenvolvimento de equipe não é um produto acabado que se aplica indistintamente a toda e qualquer empresa como se fosse uma peça ou um equipamento capaz de atender as necessidades da empresa e melhorar o desempenho organizacional. O planejamento e a implementação de um programa de desenvolvimento de equipe têm características artesanais. Cada empresa, grupo, unidade e pessoa apresentam peculiaridades que diferenciam o contexto dinâmico em que o programa será implementado. Assim, o primeiro passo para se pensar em um programa de desenvolvimento de equipe é realizar uma verificação na empresa ou no grupo-alvo se há indicação de desenvolvimento de equipe. (MOSCOVICI, 2003).

Shonk (1992) propõe algumas questões, que são também utilizadas por Moscovici (2003), para investigar a indicação de equipes:

- a) Os empregados dependem uns dos outros, extensivamente, nas funções do departamento?
- b) Como e onde o trabalho de equipe poderá melhorar produtividade, qualidade ou serviço a clientes?
- c) Como e onde poderiam equipes de trabalho beneficiar sua organização e os próprios empregados?

- d) Como se adequariam equipes de empregados a estratégias e objetivos de longo prazo de sua empresa?
- e) Que influência teriam equipes de trabalho sobre a satisfação no trabalho e o engajamento de empregados?
- f) Como uma organização baseada em equipes afetaria seus recursos?

Moscovici (2003) menciona que esta fase preliminar é fundamental para o planejamento e, caso o principal problema diagnosticado for oriundo de uma questão intragrupal ou uma falha administrativa, o desenvolvimento de equipe não se enquadra como uma estratégia adequada de mudança. Para a estudiosa, um programa de desenvolvimento de equipe constitui-se de quatro fases.

- a) fase preliminar: Os objetivos desta fase são a sensibilização, motivação do grupo e coleta de dados. Inicia-se a investigação da situação do grupo, através de instrumentos específicos, para a análise da indicação do Desenvolvimento de Equipes. A mobilização das pessoas para o fornecimento de informações alerta e sensibiliza o grupo para o problema. A sensibilização para o problema desperta a motivação para enfrentá-lo e resolvê-lo, sob pena de risco de deteriorização crescente;
- b) fase introdutória: Marca o início oficial do programa que pode ser uma reunião introdutória ou um seminário. Atende a várias necessidades psicológicas e organizacionais. O valor simbólico está na demarcação de uma linha divisória entre o passado e o futuro, um ritual de iniciação de mudança individual e grupal dentro da empresa;
- c) fase de desenvolvimento de habilidades: O conhecimento intelectual dos problemas do grupo não basta para transformá-lo em equipe. É preciso passar da teoria para a prática. O exercício bem dosado e orientado conduz à melhoria do desempenho. A aprendizagem vivencial mostra-se superior à simples aprendizagem cognitiva, no que diz respeito à difícil transferência da aprendizagem da teoria à prática, e
- d) fase de consolidação e acompanhamento: os processos de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento humano não têm fim enquanto se vive. O Desenvolvimento de Equipe, sendo um processo educacional de pessoas em grupo, também não. A equipe desenvolvida caracteriza-se pela

consolidação das habilidades interpessoais e de tarefa, constantemente praticadas no dia-a-dia, em busca de integração interna e do aperfeiçoamento criativo das modalidades de interação e de trabalho.

Segundo Robbins e Finley (1997, p. 125), a implantação das equipes deve ser adotada somente quando “a questão for de natureza inter-funcional, trans-funcional ou multifuncional; o resultado tem potencial de alto impacto para o departamento, divisão ou empresa e quanto maior a contribuição, melhor o resultado”. Os autores referidos, assim como Moscovici (2003), apresentam fases. As equipes têm um ciclo e passam por quatro estágios que são fundamentais para a sua implantação e desenvolvimento divisão ou empresa e quanto maior a contribuição, melhor o resultado”.

- a) formação: é o estágio “quando um grupo está ainda aprendendo a lidar um com o outro”.
- b) tormenta: “é uma época de difícil negociação das condições sob as quais a equipe deverá trabalhar junta”.
- c) aquiescência: é o estágio onde “os papéis são aceitos”, as pessoas começam a trabalhar em equipe.
- d) realização: é o estágio alcançado “quando níveis ótimos são finalmente alcançados”.

Para que um programa de desenvolvimento de equipe tenha sucesso se faz necessário pensar em algumas condições essenciais à sua implementação. Para Moscovici (2003), a primeira condição é o nível de motivação do líder e dos demais membros do grupo. A disponibilidade psicológica para as atividades no engajamento de cada um e de todos no programa está intimamente associada a esta primeira condição.

A segunda condição está relacionada à conscientização. O grupo precisa sentir a necessidade de melhoria. Precisa realmente superar suas falhas e melhorar o funcionamento.

A indisponibilidade de tempo é outra condição a ser pensada com cuidado. As pessoas precisam dispor de tempo para seu desenvolvimento profissional, o que,

segundo Moscovici, (2003) tem sido frequentemente invocada como fator restritivo de atividades de treinamento e desenvolvimento.

A quarta e última condição descrita por Moscovici (2003) está relacionada ao apoio da administração da empresa. A decisão de investimento estratégico da alta administração é que garantirá a provável continuidade do programa.

Munck (1999) coloca que o principal fator a considerar antes de optar pela gestão baseada em equipes é realizar uma análise das necessidades na empresa pois, segundo ele, somente assim se determinará a conveniência e a adequação da mudança.

#### **2.2.4 A construção de uma equipe**

As equipes podem representar um fator fundamental na busca de vantagens competitivas, pois os “esforços individuais resultam em um desempenho, que é maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos” (ROBBINS 2001, p. 262).

Para Bejarano et al. (2005), as equipes têm condições de buscar diferenciais competitivos, pois podem aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de talentos, promoção de criatividade e criação de uma atmosfera de solução de problemas. Na visão de Chang (1999), as equipes de sucesso possuem algumas características, tais como: deixar sua missão e suas metas claras; funcionar de maneira criativa; concentrar-se nos resultados; esclarecer funções e responsabilidades; basear-se nas potencialidades individuais; apoiar a liderança e cada um dos membros; desenvolver um ambiente de trabalho em equipe; solucionar as discordâncias; tomar decisões objetivas e avaliar sua própria eficiência.

Contudo, a tarefa de construir uma equipe de sucesso, segundo Goldgarg (1995), é um grande desafio empresarial. Assumir responsabilidades que dependem do desempenho de outras pessoas, agir em conjunto sem esmagar a individualidade

de cada um, alcançar o comprometimento necessário para a missão, negociar e alcançar consenso, resistir às pressões internas e externas quanto ao processo de mudança são razões que podem se tornar obstáculos para o processo de mudança.

Dois fatores levantados neste estudo, a partir de Katzenbach e Smith (1994), Parker (1995), Chang (1999), Aleixo (2003) e Bejarano (2006), merecem atenção quando se trata da construção de uma equipe: o número de participantes e a seleção dos membros da equipe.

O primeiro fator – número de membros – é visto como um dos fatores que mais influencia no desempenho da equipe. Para Aleixo (2003), um grande número de membros provavelmente pode atrapalhar uma equipe. Nesta mesma linha de pensamento, Katzenbach e Smith (1994, p. 43) e citam o seguinte:

Um número de dez pessoas apresenta maior probabilidade do que o de cinquenta de poder trabalhar com sucesso suas diferenças individuais, funcionais, e hierárquicas para a obtenção de um plano comum, e também de poder manter-se conjuntamente responsáveis pelos resultados.

Também para Parker (1995), a quantidade de participantes é fundamental para o bom andamento da equipe, e apresenta algumas situações que permitem analisar melhor esse contexto:

- a) mais membros na equipe não significa mais idéias, ao contrário, equipes pequenas incentivam a participação porque as pessoas sentem liberdade para se manifestar;
- b) quanto maior a equipe menor a produtividade *per capita*;
- c) uma equipe grande não significa que a tarefa como líder deve ser grande e importante;
- d) acima de dez membros, a capacidade e a oportunidade de participação eficazes diminuem radicalmente;
- e) as reuniões de equipe são um bom fórum educacional, mas quando há um número excessivo de participantes pode comprometer a eficácia de toda a equipe.

Formar uma equipe implica a existência de um mínimo de conhecimentos, especialmente técnicos e funcionais, pois sem um amplo suporte de vários níveis, não se conseguirá alcançar o propósito determinado (KATZENBACH; SMITH, 1994)

O segundo fator a considerar é a seleção dos membros para as equipes. O ambiente de trabalho por si só já é complexo pelas diversidades humanas e pode se tornar ainda mais quando as pessoas são impelidas a trabalharem juntas. Para Robbins e Finley (1997, p. 57), as pessoas em equipe são “como as pessoas em qualquer outro lugar”, ou seja, “têm seus altos e baixos”.

Karakowsky et al. (2004) destacaram percepções e influências entre homens e mulheres trabalhando em equipes. O impacto estende, além do comportamento e dos sentimentos, as percepções a respeito dos esforços da equipe. Homens e mulheres podem alterar suas percepções na equipe baseando-se, por exemplo, na qualidade de esforços da sua equipe.

Não obstante, um fator interessante e que merece atenção é o estilo de trabalhar que cada pessoa pode apresentar no ambiente produtivo. Uma das técnicas na escolha de pessoas para compor uma equipe é, na visão de Aleixo (2003), fazer um balanceamento entre os membros que já possuem algumas habilidades com os que não possuem ou precisam desenvolver.

Armstrong (1997) e Bejarano et al. (2005) vão além e citam a necessidade de selecionar melhor os membros para as equipes através de centros de avaliação especializados e de métodos que permitam identificar os perfis. Bejarano et al. (2005, p. 8) menciona que “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”.

Para Parker (1994), quando as pessoas trabalham em grupo, elas podem ser classificadas em quatro estilos: contribuinte, colaborador, comunicador e desafiador.

O contribuinte é um participante orientado para a execução de tarefas, aprecia fornecer ao grupo informações de boa qualidade e insiste com o grupo para elevar seu desempenho. A maioria das pessoas enxerga o contribuinte como alguém em quem se pode confiar. Eventualmente se envolve demasiadamente com os detalhes



e não consegue enxergar o todo. As pessoas descrevem o contribuinte como alguém responsável, autoritário, confiável, competente e organizado.

O colaborador é um participante orientado para o objetivo, pois dá maior importância para as metas e missões. A maioria das pessoas vê o colaborador como alguém que consegue enxergar o todo, mas que, às vezes, deixa de dar atenção às tarefas básicas do grupo. As pessoas descrevem o colaborador como alguém que enxerga a longo prazo, orientado para os objetivos, conciliador, flexível e imaginoso.

O comunicador é um participante orientado para o processo, capaz de ouvir bem e de facilitar a participação alheia, a resolução de conflitos, o consenso, o *feedback* e o desenvolvimento de uma atmosfera descontraída. A maioria das pessoas vê o comunicador como uma pessoa orientada a pessoas. O comunicador é considerado como alguém que não gosta de confronto e é descrito como aquele que apóia e tem consideração pelos outros, é descontraído, entusiasmado e cuidadoso nas relações pessoais.

O desafiador é um participante que questiona os objetivos, métodos e mesmo a ética do grupo. Tem predisposição para discordar do líder e incentiva o grupo a assumir riscos bem calculados. A maioria das pessoas aprecia o valor de sua franqueza e de sua mente aberta. Às vezes, o desafiador fica autoconfiante e pressiona demais os companheiros. O desafiador é descrito como alguém honesto, que gosta de falar diretamente, tem princípios, é ético e aventureiro.

Uma pessoa pode ter diferentes estilos de trabalhar, porém um ou dois deles acabam prevalecendo na maioria do tempo. O estilo principal define um conjunto de comportamentos que será usado mais freqüentemente como participante de um grupo (PARKER, 1994).

Assim como em uma equipe de futebol, formada por atletas desempenhando papéis diferentes, todos os estilos, na visão de Parker (1994), são necessários para uma equipe, pois todos têm características que são úteis ao bom andamento dos trabalhos em um determinado momento. Thomaz e Kovaleski (2006, p. 180) consideram, utilizando a classificação de estilos de Parker (1994), “que os estilos contribuinte e comunicador são os melhores para que ocorra o compartilhamento do conhecimento tácito [...]”.

Embora todos os estilos tenham sua importância, alguns contribuem de maneira mais significativa para certas atividades no ambiente produtivo, de acordo com Thomaz e Kovalski (2006). Bejarano (2005) e Armstrong (1997) – que defendem a idéia de processos de seleção mais consistentes – relacionam este fator como sendo fundamental ao desempenho das equipes.

### **2.2.5 O trabalho em equipe**

Em se tratando de trabalho em equipe alguns itens são citados e continuam sendo observados ao longo dos anos pelos autores Goldbarg (1995), Parker (1995), Chang (1999), Katzenbach e Smith (2001), Aleixo (2003) e Bejarano (2006) como indispensáveis ao desenvolvimento da equipe.

O primeiro item diz respeito às reuniões das equipes. “Há várias crenças que depreciam o enfoque de equipe na empresa”. Para algumas empresas as equipes não produzem melhor do que indivíduos bem capacitados e motivados e “perdem muito tempo em reuniões estéreis, em discussões irrelevantes e em sessões de queixas e lamentações” (MOSCOVICI 2003, p.21). No entanto, no atual território empresarial, as reuniões passam a ser muito importante ao processo de decisão, pois as constantes mudanças e transformações requerem freqüentes ajustes às organizações.

Para as equipes, as reuniões são fundamentais, pois coordenam e dão suporte a ações e mudanças. Uma reunião rápida e eficiente não é o objetivo principal; o desejado é o entusiasmo, a criatividade e participação de todos no processo de solução de problemas em debates abertos (GOLDBARG, 1995).

Na visão de Aleixo (2003), sem reuniões as equipes não sobrevivem, pois são nessas ocasiões que os conflitos e os problemas de comunicação aparecem. No entanto, são também nas reuniões em que se oportunizam a troca de informações, ampliando a comunicação e, conseqüentemente, o fortalecimento do comprometimento para desenvolver habilidades e preservar a experiência adquirida.

Para Parker (1995), alguns requisitos são fundamentais para reuniões eficazes: precisam começar no horário, precisam de um gerenciador das discussões, precisam estimular as opiniões, esclarecer idéias, sintetizar e não perder o foco no assunto. Chang (1999) ressalta que as reuniões ineficientes apresentam falta de pauta, pouca participação, discussões longas e sem sentido, poucas decisões ou absolutamente nenhuma decisão.

A maneira como a equipe prepara e conduz as reuniões faz uma considerável diferença menciona Katzenbach e Smith (2001), pois distintas abordagens produzem variados comportamentos e, por consequência, diferentes resultados. Para esses autores as equipes devem concentrar muita atenção em dois padrões: o primeiro diz respeito ao uso eficiente do tempo, em que agendas, assuntos e prazos devem ser definidos com antecedência; o segundo padrão diz respeito aos objetivos, pois se não os há, as discussões se perdem e raramente são tomadas decisões.

Para Katzenbach e Smith (2001, p. 83), é necessário “planejar reuniões e sessões de trabalho que se ajustem a diferentes tarefas e desempenhos obrigatórios”. Dessa forma, se fazem necessárias diferentes reuniões para diferentes tipos de trabalho. Esses autores relacionam duas etapas que podem ajudar equipes a planejar e conduzir reuniões mais coerentes para qualquer tarefa a ser realizada. São elas:

- a) definir o objetivo da reunião em termos de desempenho - as reuniões devem ter objetivos claros diretamente relacionados aos resultados exigidos;
- b) preparar duas listas de problemas e assuntos - no decorrer das reuniões, pequenos grupos tratam de assuntos diferentes, assim o desempenho é otimizado. A técnica *brainstorming* pode auxiliar a produzir novas listas de problemas para reuniões futuras.

Essas etapas podem auxiliar no desempenho da equipe, desde que se articule a visão de trabalho à missão da equipe. Para Katzenbach e Smith (2001), as equipes obtêm mais êxito quando discutem as principais influências que pretendem exercer e, quando transformam essas discussões em frases base, a equipe ganha um direcionamento.

Um segundo item a considerar é a definição de metas e objetivos para a equipe. Bejarano (2006) menciona a necessidade de a empresa identificar a necessidade estratégica do uso de equipes, apoiar a sua formação e implantar ações conducentes com objetivos e metas definidos.

O sucesso das equipes está associado com a definição objetiva e clara das missões e metas. Metas comuns levam ao compromisso e o envolvimento de todos nos objetivos da equipe (CHANG, 1999). Segundo Parker (1995, p. 79) “todas as equipes precisam ter uma missão e um conjunto de metas claras que todos os componentes da equipe apóiem”. Goldbarg (1995) acrescenta relatando que as metas devem ser coletivas, claras, desafiadoras e alcançáveis.

Para Katzenbach e Smith (2001) a articulação das metas aos resultados, e não as atividades, determinarão o sucesso da equipe, pois enquanto as metas baseadas em atividades descrevem atividades, as metas baseadas em resultados descrevem resultados específicos para atingir o desafio de desempenho. Para tal, apresentam cinco critérios para assegurar que a equipe trabalhe com metas baseadas em resultado (EMART: específico, mensurável, agressivo, relevante e tempo).

- a) específico: metas são específicas quando vão ao encontro dos aspectos que a equipe deseja melhorar. Quando as equipes especificam claramente que tipo de trabalho espera melhorar são feitas escolhas melhores.
- b) mensurável: metas são mensuráveis quando oferecem um padrão para que se avalie a resposta à pergunta. Para tanto a equipe deve pensar em quatro pontos: tempo, custo, qualidade em termos de defeitos ou erros apostados pelos clientes e resultados positivos.
- c) agressivo, mas realizável: as metas mais eficientes fazem a equipe fixar altas aspirações e consegue-se ter aproveitamento das habilidades.
- d) relevante: as metas devem estar alinhadas com o desafio em questão.
- e) tempo: metas sem prazos não são metas. Quando a equipe se compromete com um prazo a concentração e a responsabilidade podem assegurar o progresso.

Com os “critérios EMART, os grupos podem determinar com confiança quando a colaboração em tempo real e os produtos de trabalho coletivo são críticos a seu desafio de desempenho” (KATZENBACK; SMITH 2001, p. 65).

Aleixo (2003) cita a necessidade de se criar um ambiente propício à colaboração como essencial para alcançar a missão estabelecida pela equipe. Alguns procedimentos dessa autora são relacionados: não censurar idéias, anotar todas as idéias, estimular os membros a desenvolver suas idéias, respeitar o silêncio e modificar a rotina da equipe. No futuro, as organizações bem-sucedidas, segundo Aleixo (2003, p. 40), serão aquelas que “melhor conseguirem aplicar energia criativa dos indivíduos a um constante aperfeiçoamento. No entanto, o aperfeiçoamento constante é um valor que não pode ser imposto às pessoas”.

### **2.2.6 As equipes nas organizações**

O presente item tem como objetivo apresentar as equipes na organização abordando vantagens e desvantagens das mesmas, bem como as equipes como ferramenta para construção do conhecimento organizacional, e também as equipes e sua participação na melhoria da qualidade de produtos e serviços.

#### **2.2.6.1 Vantagens e desvantagens das equipes**

Robbins e Finley (1997) mencionam diversos motivos pelos quais, segundo eles, as organizações têm optado pela atuação de equipes, a saber: aumento da produtividade, melhoria da comunicação, realização de tarefas que grupos comuns não conseguem realizar, a eficácia no uso de recursos, a criatividade e agilidade na resolução de problemas. Esses fatores integrados, entre outros, significam decisões de alta qualidade, significam melhores produtos e serviços, significam processos melhorados.

Parker (1995) apresenta alguns itens sobre a atuação em equipe que repercutem em vantagens competitivas para a organização:

- a) velocidade: reduz-se o tempo necessário para a execução de tarefas;
- b) complexidade: melhora na capacidade de resolver problemas complexos;
- c) enfoque no cliente: enfocam-se os recursos de que as empresas dispõem para satisfazer as necessidades do cliente;
- d) criatividade: aumenta-se a capacidade criativa de uma empresa;
- e) aprendizagem organizacional: desenvolvem-se mais facilmente novas habilidades técnicas e profissionais. A diversidade de conhecimento, através da convivência com pessoas de estilos de trabalho e perfis culturais distintos refletem-se na tomada de decisões. As propostas e exposições diferenciadas sobre situações e metas a alcançar, mesmo que informalmente, contribuem para o desenvolvimento e atuação das equipes.

Hardingham (1995) expõe também algumas vantagens, quando se trabalha em equipe nas organizações:

- a) pode liberar a criatividade e a energia, tornando a comunicação e interação eficazes.
- b) pode ocasionar maior comprometimento e o gosto pelo trabalho;
- c) pode levar a um aprimoramento na eficiência. Quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes, tornam-se capazes de identificar muitas formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se organiza.

O autor ainda alerta sobre determinadas tarefas que, somente por intermédio de equipes, podem ser realizadas. Ou seja, são inegáveis as suas vantagens no ambiente de trabalho e, segundo Sacomano e Escrivão Filho (2000), as equipes já estão incorporadas na nova estrutura organizacional.

Entretanto, o êxito da atuação das equipes no ambiente de trabalho está vinculado a fatores externos e internos, necessários para a qualidade de sua atuação e, sem os quais, poderá haver o comprometimento na sua implantação. Entre os fatores externos, Bejarano (2006) delimita três elementos como essenciais: estrutura, estratégia e seleção. Chang (1999) e Bejarano et al. (2005) apresentam fatores internos – esclarecer funções e responsabilidades, solucionar discordâncias, tomar decisões e objetivos – e que também dificultam o desempenho das equipes.

De acordo com Robbins e Finley (1997), há alguns problemas que as equipes podem apresentar e que comprometerão o seu desempenho e, por consequência, o da organização. A Tabela 1, abaixo, os relaciona:

Tabela 1 – Quando as equipes não funcionam

<b>QUANDO AS EQUIPES NÃO FUNCIONAM</b>		
<b>PROBLEMA</b>	<b>SINTOMA</b>	<b>SOLUÇÃO</b>
Necessidades mal combinadas	Pessoas com agendas ocultas, trabalhando com propósitos contraditórios.	Faça com que os planos particulares sejam revelados, perguntando às pessoas o que desejam, pessoalmente, da formação de equipes.
Metas confusas, objetivos embolados	As pessoas não sabem o que se espera que façam, ou as metas não fazem sentido.	Esclareça a razão pela qual a equipe existe; defina seu propósito e resultados esperados.
Papéis não-resolvidos	Os membros de uma equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho.	Informe aos membros da equipe que se espera deles.
Tomada de Decisões Ruim	Equipes podem estar tomando as decisões certas, mas de forma errada.	Escolha uma abordagem de tomada de decisões apropriada para cada decisão.
Políticas ruins, procedimentos obtusos	A equipe está à mercê de um infernal manual do funcionário.	Jogue fora o manual e comece a fazer sentido.
Conflitos de personalidades	Os membros da equipe não se entendem.	Tome conhecimento das expectativas dos membros da equipe e do que desejam uns dos outros, o que preferem, em que são diferentes; comece a valorizar e usar essas diferenças.
Liderança Ruim	A liderança é tímida, incoerente, ou obtusa.	O líder deve aprender a servir a equipe e manter sua visão viva ou deixar a liderança para outra pessoa.
Visão Embaçada	A liderança impingiu uma lista pronta de tarefas à equipe.	Arranje uma visão melhor ou vá embora.
Cultura antiequipe	A organização não está completamente comprometida com o ideal de equipes.	Crie equipes pelas razões certas ou não as crie de forma alguma, nunca force as pessoas a participar de equipes.
Sistemas de recompensas mal concebidos	As pessoas estão sendo remuneradas pelas coisas erradas.	Projete remunerações que façam as equipes sentirem-se seguras em fazer seu trabalho; recompense a união em equipe tanto quanto os

		comportamentos individuais.
Falta de confiança de equipe	A equipe não é uma equipe porque os membros são incapazes de se comprometer com ela.	Deixe de ser indigno de confiança, ou dissolva ou reforme a equipe.
Falta de vontade de mudar	A equipe sabe o que fazer, mas não o faz.	Descubra qual é o bloqueio; use dinamite ou vaselina para tirá-lo do caminho.
Ferramentas erradas	A equipe foi enviada para frente de batalha com uma atiradeira.	Forneça à equipe as ferramentas certas para suas tarefas, ou dê-lhes liberdade para serem criativos.

Fonte: Robbins e Finley (1997, p. 11)

As situações relacionadas acima devem ser previstas pelo programa de implementação e desenvolvimento abordado por Moscovici (2003). Assim, deve-se uniformizar agendas de modo a não prejudicar a reunião ou o trabalho em equipe, assim como esclarecer e informar aos membros das equipes sobre a sua função e o que se espera deles e, também, criar condições para despertar o comprometimento de forma a aumentar o desempenho organizacional.

Katzenbach e Smith (1994) citam alguns problemas e os relacionam com os valores individualistas e com a resistência das pessoas em fazer parte de equipes, a saber:

- a) falta de convicção: algumas pessoas não acreditam que o desempenho de equipes seja melhor que o individual, especialmente pela quantidade de tempo que é despendida na implantação;
- b) risco e desconforto pessoal: algumas pessoas sentem medo, ou não gostam de trabalhar em equipe;
- c) a maior parte das pessoas tem valores que favorecem o desempenho e a responsabilidade individual: na maior parte de nossa vida – desempenho acadêmico e profissional, por exemplo – muitos aspectos são avaliados individualmente;
- d) ética de trabalho enfraquecida: algumas empresas não têm propósitos específicos para suas equipes, ou não têm o entendimento da razão de as equipes serem importantes para a saúde e bem-estar da organização.



As vantagens expostas por Robbins e Finley (1997), Parker (1995) e Hardingham (1995) vêm ao encontro das atuais necessidades organizacionais, sem desconsiderar a existência de problemas que estão presentes no dia-a-dia das equipes e das organizações.

Robbins e Finley (1997) e Katzenbach e Smith (1994) relacionam problemas convergentes que, em linhas gerais, estão atrelados e dependentes dos indivíduos participantes da equipe, como por exemplo: resistências, falta de confiança, conflitos de personalidades e desorientação.

O conflito entre os objetivos individuais dos membros da equipe e os objetivos da equipe, segundo Katzenbach e Smith (2001), desorientam a equipe e dificultam o seu desenvolvimento. A necessidade de um senso comum, claro e objetivo dará orientação e fará com que a equipe concentre-se nos objetivos evitando dispersão entre os membros.

#### **2.2.6.2 As equipes e o conhecimento organizacional**

Atualmente o conhecimento assume uma função importantíssima, pois as empresas passam a contar, além dos recursos que já são conhecidos como capital e mão-de-obra, com os conhecimentos aplicados ao trabalho e com os trabalhadores do conhecimento, denominados, segundo Drucker (2004), de *knowledge worker*.

Para Claver-Cortés et al. (2007), as empresas cada vez mais adotam projetos organizacionais flexíveis, estruturas com menos níveis hierárquicos a fim de permitir o diálogo entre equipes e, assim, incentivar a aprendizagem coletiva gerando novos conhecimentos.

Em decorrência dessas mudanças, segundo Senge (1998), as equipes representam a unidade de aprendizado fundamental nas organizações modernas. Isto é, o conhecimento individual e estanque não interessa à organização. Aprendizagem organizacional é aprendizagem compartilhada a serviço dos objetivos da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é um processo que ocorre dentro de uma comunidade de interação e que amplia organizacionalmente o conhecimento adquirido pelas pessoas. O conhecimento organizacional passa a ser fruto das interações que ocorrem no território empresarial que, para Fleury e Oliveira (2001), é desenvolvido por meio de aprendizagem e é o fundamento das competências essenciais da organização formadas por conhecimentos tácitos e coletivos.

Davenport (1994) aponta o fato de que os conhecimentos interfuncionais das equipes facilitam a interface funcional e colaboram com a elaboração do planejamento, aumentando a probabilidade de que determinado produto atenda a exigências multifuncionais.

Leonard (1995) infere que os processos de construção do conhecimento na empresa estão relacionados a quatro atividades, as quais são decisivas para construção do conhecimento organizacional (CO). São elas: compartilhamento da tarefa de análise e solução de problemas, envolvimento do cliente, experimentação e importação de conhecimentos. Tais atividades são evidenciadas na Figura 4, abaixo:

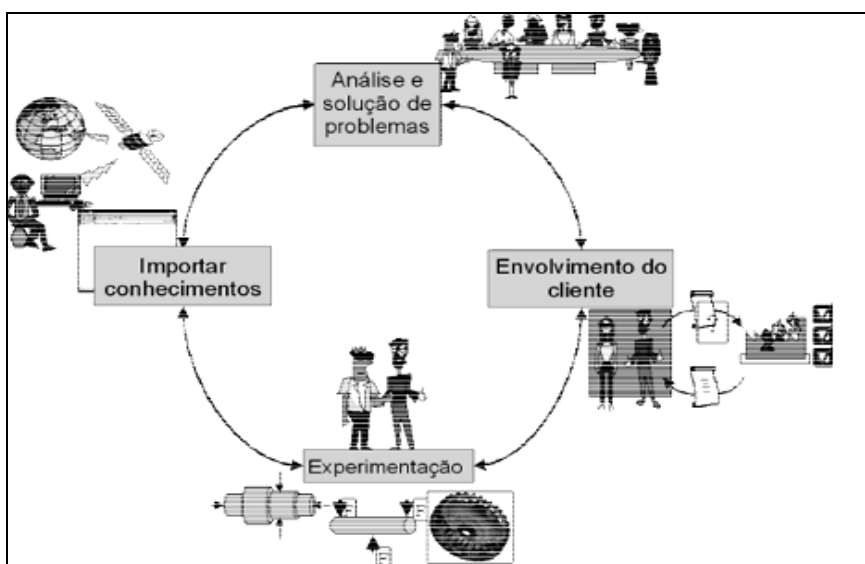


Figura 4 – Atividades para construção do conhecimento organizacional

Fonte: Silva (2002, p. 143)

Para Silva (2002), que também discutiu as atividades propostas por Leonard (1995), a chave para construção do CO está na inter-relação das atividades. Para

que haja o inter-relacionamento de uma atividade para com as demais, as mesmas precisam contemplar:

- a) o compartilhamento da tarefa de análise e solução de problemas, ou seja, a preocupação está em reunir visões diferentes para análise e participação de pessoas para confrontação construtiva;
- b) o envolvimento do cliente, de um modo que ele participe das decisões através de consultas periódicas;
- c) a existência de um clima que tolere a experimentação e a visualização de soluções por intermédio da prática, como uma forma de assegurar o aprendizado da organização;
- d) a absorção de conhecimentos do mercado (importar conhecimentos), desde a observação informal de alguma fonte, a realização de *benchmarking*, até a realização de alianças e *joint-ventures*.

As atividades propostas por Leonard (1995) estão intimamente ligadas à reunião de pessoas com características diferentes buscando a confrontação construtiva (*creative abrasion*). O aprendizado em grupo é o processo de desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam (SENGE, 1998). Esse aprendizado possui três dimensões essenciais:

- a) a necessidade de analisar com discriminação as questões complexas tornando a inteligência do grupo maior que a individual;
- b) a necessidade de ações inovadoras oriundas das contribuições de todos;
- c) a ligação de um grupo com outros grupos para troca de conhecimentos.

O aprendizado coletivo vem ao encontro das atividades expostas por Leonard (1995), já que os grupos ou equipes passam a aprender pelo trabalho e pela prática das atividades. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79), “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, ou seja, entre o conhecimento intangível que está dentro das pessoas e o tangível, formal e documentado.

Com efeito, o desafio para as organizações está em mudar a cultura já existente de modo a se criar um clima propício à mudança e ao aprendizado, pela interação dos conhecimentos tácitos e explícitos. Quando essa mudança ocorre,

geram-se conhecimentos e se origina uma interação contínua e dinâmica entre eles. É denominada Espiral do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

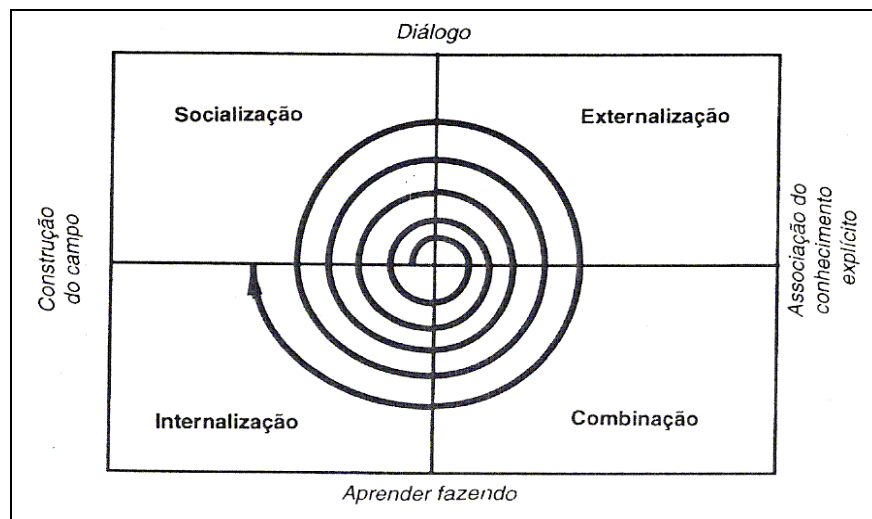


Figura 5 – Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

São os padrões básicos para a criação do Conhecimento Organizacional, descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) como:

- a) socialização: tácito em tácito – criação de conhecimento pela da observação, pela prática, pelo compartilhamento de experiências;
- b) externalização: tácito em explícito – criação de conhecimento pela articulação do conhecimento tácito e sua transformação em conhecimento explícito;
- c) combinação: explícito em explícito – criação de conhecimento pela combinação de dados, informações e conhecimentos;
- d) internalização: explícito em tácito – criação de conhecimento pela comunicação de conhecimentos explícitos que são absorvidos pelas pessoas, entendidos e traduzidos em conhecimento tácito.

A seqüência completa das atividades de Nonaka e Takeuchi (1997) e Leonard (1995) propiciam, na visão de Silva et al. (2005, p. 4791), a construção do conhecimento e havendo “efetivamente um aproveitamento adequado e satisfatório do conhecimento gerado podendo este vir a promover inovações a partir de sua aplicação”.

Neste contexto, Moscovici (2003) relata que a implantação e desenvolvimento de equipes vêm ao encontro da necessidade de as organizações mudarem a cultura

existente. Assim também Leuch et al. (2005), ao analisarem as barreiras culturais para a gestão do conhecimento, enfatizam que os recursos humanos têm papel fundamental para se superarem resistências e mudarem a cultura organizacional.

Tomando como base Sacomano e Escrivão Filho (2000), Katzenbach e Smith (2001) e Drucker (2001), que enfatizam a presença das equipes na estrutura organizacional, e Szezerbicki (2006), que analisou a gestão do conhecimento em equipes de alta *performance*, pode-se inferir que as equipes auxiliam a organização criando um ambiente adequado à mudança, pois os membros estão envolvidos em um processo que possibilita a prática de atividades voltadas ao aprendizado e ao desenvolvimento de novas habilidades.

### **2.2.6.3 As equipes e a qualidade**

Para Moscocivi (1999), em decorrência da relação homem-máquina, a relação homem-homem tem recebido menor atenção e cuidado nas organizações, como se essa não fosse afetada profundamente em decorrência daquela. Entretanto, na atualidade, a preocupação com os recursos humanos vem ganhando espaço. No que tange à qualidade, dos oito critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade 2007, um deles trata especificamente de pessoas e faz parte do modelo de excelência da gestão (Figura 6) que simboliza a organização como um sistema orgânico e adaptável que interage constantemente com o ambiente externo.

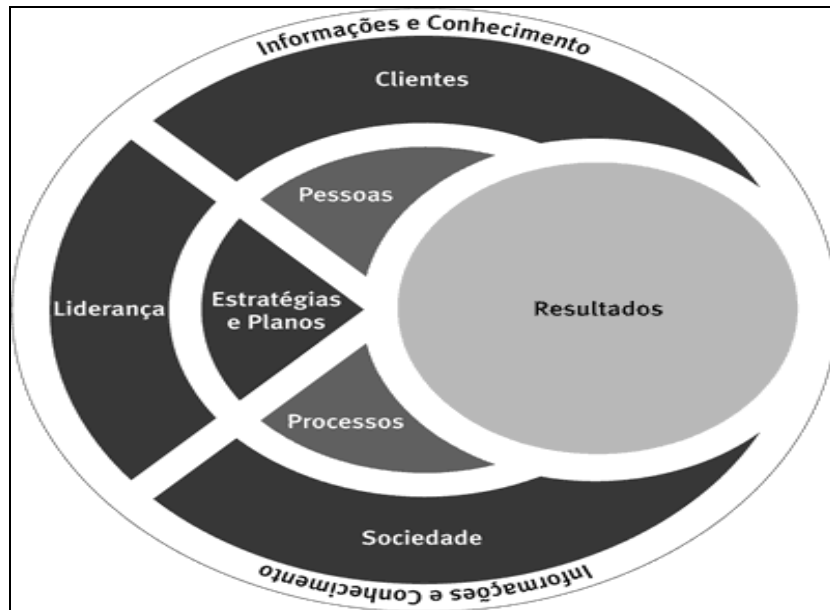


Figura 6 – Diagrama de excelência da gestão

Fonte: Prêmio Nacional de Qualidade 2007

O critério relacionado a pessoas examina como são proporcionadas as condições para aproveitamento do potencial humano no trabalho no sentido de relacionar a excelência do desempenho e o crescimento pessoal com os objetivos organizacionais. Para tanto, são analisados três itens:

- a) os sistemas de trabalho: avalia o quanto a organização dos serviços, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas;
- b) a capacitação e desenvolvimento: avalia como os programas de capacitação e desenvolvimento são definidos, realizados e avaliados em relação à sua eficácia no apoio as estratégias da organização;
- c) qualidade de vida: avalia como o clima organizacional é propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas; e como a organização colabora para a qualidade de vida da sua força de trabalho.

Neste contexto, em que as empresas dependem freqüentemente do pessoal de linha de frente e o desempenho das pessoas torna-se importante na percepção do cliente sobre o serviço fica evidente a importância e o envolvimento das pessoas nos

processos de produção, principalmente, quando o assunto é prestação de serviços (DIEHL, 2004).

Lovelock (1995) e Johnston e Clark (2002) entendem que serviços são as ações e reações que os clientes, ou seja, pode-se dizer que a percepção dos consumidores deve ser levada em consideração na prestação de serviços. Para Machado (2006, p. 262), entender o conceito de prestação de serviços é “de fundamental importância para a compreensão da natureza das atividades que envolvem a prestação de serviço”. Segundo essa autora a prestação de serviços é bastante subjetiva, pois pode envolver tanto uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente, uma atividade realizada em um produto intangível fornecido pelo cliente, a entrega de um produto intangível como a criação de um ambiente agradável para o cliente.

Diante disso, o desafio está em prestar serviços com qualidade, pois os mesmos serviços podem não satisfazer diferentes consumidores. Para Slack, Chambers e Johnston (2002), a qualidade deve ser entendida do ponto de vista do consumidor, pois assim como os serviços, a qualidade é aquilo que ele entende ou percebe como tal. Ou seja, quando o serviço prestado não atinge às expectativas do cliente, há uma deficiência na qualidade, como afirma Grönroos (1995).

Ações voltadas para todos na empresa merecem atenção, pois, segundo Scholtes (1992), uma única pessoa usando práticas de melhoria da qualidade pode fazer diferença em uma organização, mas uma única pessoa não possui o conhecimento ou a experiência suficiente para compreender tudo o que está envolvido em um processo.

A utilização de equipes no ambiente de trabalho, para melhorar a qualidade na produção de produtos e serviço, é tratada por alguns autores, como Townsend (1991), Sholtes (1992) e Martins e Laugeni (2001), com grande entusiasmo. Ou seja, para esses autores, os membros de equipes comprometidos, liderança compartilhada, o trabalho em conjunto estabelecem suas metas voltadas ao resultado e há soluções de problemas da qualidade.

Para o envolvimento do ambiente produtivo com a qualidade é indispensável “ações consistentes, na área de recursos humanos, voltadas para o

desenvolvimento e treinamento do pessoal bem como o encorajamento ao trabalho em times” (MARTINS; LAUGENI, 2001 p. 395).

Na visão de Moscovici (2003) e Robbins (2001), a interação das pessoas em equipes podem se transformar em um diferencial competitivo importantíssimo ao ambiente empresarial. Para Katzenbach e Smith (2001), as equipes são peças fundamentais para o desempenho empresarial diante de um cenário de mudanças profundas, ou seja, as equipes e o seu desempenho podem ser considerados como resposta a essas mudanças.

### **2.2.7 Equipes eficazes**

O constante desenvolvimento dos meios de produção e a busca acirrada por novos mercados deixam o território empresarial cada vez mais competitivo. Clientes cada vez mais exigentes pedem agilidade, preços baixos e, acima de tudo, qualidade. Com isso, atender as necessidades do consumidor moderno tornou-se um desafio para as empresas que precisam de indivíduos altamente comprometidos com os objetivos organizacionais.

No ideal de Katzenbach e Smith (2001), um grupo pode ter duas abordagens ou, como designado pelos autores, duas disciplinas, para o que devem seguir cinco preceitos: o grupo precisa ter ou elaborar diretrizes compreensíveis que forneçam ao grupo o motivo de estar trabalhando coletivamente; precisam se comunicar e coordenar as atividades de modo eficiente; precisam definir papéis e áreas de responsabilidades; precisam criar um processo produtivo de modo a minimizar discussões inúteis; e criar um senso de responsabilidade.

Assim, as equipes precisam ter algumas características para que o resultado do trabalho coletivo possa representar não somente o resultado de todos os esforços, mas um resultado maior do que a soma dos esforços individuais. A Figura 7 evidencia esta necessidade:



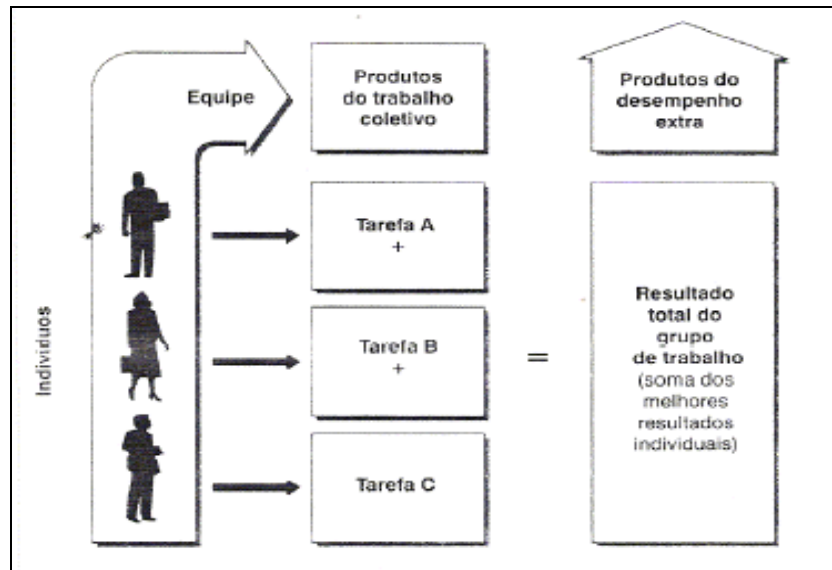


Figura 7 – Potencial de desempenho

Fonte: Katzenbach e Smith (2001, p. 30)

O desempenho do grupo de trabalho é a simples soma dos resultados de cada membro, enquanto que, na equipe verdadeira, o trabalho coletivo resulta em um desempenho adicional. Desta forma, as equipes podem ser um dos fatores fundamentais na busca da produtividade, pois a interação das pessoas em equipes pode se transformar em um diferencial competitivo importantíssimo ao ambiente empresarial.

Na visão de Chang (1999) as equipes de sucesso possuem entre si certas características em comum. Robbins (1999) propõe a utilização dos conhecimentos dos grupos de trabalho para criar equipes eficazes e relaciona os fatores abaixo como fundamentais ao seu bom desempenho. São eles:

- a) tamanho da equipe: a equipe não deve ter mais de 12 pessoas, pois isso dificulta a interação construtiva, a obtenção de consenso e o desenvolvimento da coesão, comprometimento e responsabilidade necessários para o alto desempenho;
- b) habilidades: a equipe precisa ser composta por pessoas que possuam habilidade técnica, habilidade para solucionar problemas e tomar decisões, habilidade interpessoal para ouvir, fornecer retorno e resolver conflitos;
- c) diversidade: deve haver pessoas atuando em papéis fundamentais, como: conector (coordena e integra); criador (dá início a idéias criativas); promotor

- (defende idéias depois de implementadas); assessor (oferece análise perceptiva das opções); organizador (dá estrutura); produtor (dá direção e acompanhamento); controlador (examina detalhes e reforça regras); mantenedor (luta em batalhas externas); conselheiro (estimula a busca por mais informação);
- d) compromisso: o objetivo comum é a visão da equipe, que oferece direção, energia e comprometimento;
  - e) metas: o propósito comum deve ser traduzido em metas mensuráveis e realistas que dão energia, facilitam a comunicação e auxiliam na manutenção do foco em resultados;
  - f) liderança e estruturação: os integrantes da equipe devem concordar sobre a distribuição das tarefas, assegurar uma divisão equilibrada da carga de trabalho, buscar a integração das habilidades individuais e determinar a forma de trabalho, a forma de resolução de conflitos, as habilidades que precisam ser desenvolvidas e o processo de tomada de decisões;
  - g) responsabilidade: tornando os membros da equipe responsáveis individualmente e coletivamente pelo propósito, metas e abordagem, é possível minimizar a tendência à acomodação e à possibilidade de esconder-se por trás do esforço do grupo;
  - h) avaliação de desempenho apropriada e sistemas de recompensa: além de avaliar e recompensar funcionários por suas contribuições individuais é preciso reforçar o esforço e comprometimento da equipe, através de avaliações baseadas no grupo, divisão de lucro e divisão de ganho;
  - i) desenvolvimento de alto nível de confiança mútua: a confiança é característica de grupos de alto desempenho, ou seja, seus integrantes acreditam na integridade, caráter e capacidade de cada um. O conceito de confiança pode ser compreendido através de cinco dimensões (apresentadas segundo sua ordem de importância): integridade (honestidade e confiança); competência (conhecimentos e habilidades técnicas e interpessoais); coerência (confiabilidade, previsibilidade e bom julgamento); lealdade (desejo de proteger e preservar o outro); abertura (desejo de compartilhar idéias e informações).

Os ingredientes da eficácia organizacional são discutidos por Hersey e Blanchard (1986) a partir das variáveis identificadas por Likert (1967). Essas variáveis (casuais, intervenientes e de resultado final) estão associadas às características de uma equipe eficaz. Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 140) “[...] a relação entre as três classes de variáveis como estímulos (variáveis casuais) que atuam sobre o organismo (variáveis intervenientes) e criam certas respostas (variáveis de saída) [...]”.

O nível de variáveis intervenientes (compromissos com os objetivos, motivação, resolução de conflitos, tomada de decisões) é produzido pelas variáveis casuais (estratégias, habilidades, decisões gerenciais) que, por sua vez, têm influência sobre as variáveis de resultado final como a produção, custos e vendas (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

A maturidade das equipes e dos membros das equipes passa a ser um fator fundamental a ser considerado no meio organizacional, pois tomando como base Hersey e Blanchard (1986) a maturidade significa a capacidade e a disposição das pessoas em assumir responsabilidades e dirigir seu comportamento. Assim, um alto grau de maturidade significa pessoas capazes e dispostas que podem auxiliar na eficácia das equipes.

### 3 MÉTODO E METODOLOGIA

Para se obter um conhecimento científico, faz-se necessário conhecer as construções mentais que possibilitem alcançar os objetivos almejados. Para Gil (1999, p. 27), isso significa a determinação do método que, segundo o autor, “é o caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

O método de pesquisa utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso. A escolha justifica-se pelo fato de ser uma investigação empírica de um fenômeno no contexto da vida real, explorando as condições entre o fenômeno e o contexto em que este está inserido (YIN, 2001). Assim, trata-se de um estudo de caso simples, em que, segundo Vasconcelos (2002, p. 202), pode-se “revelar o conhecimento inédito ou oferecer uma possibilidade de confirmar, desafiar ou estender as teorias existentes sobre fenômenos semelhantes”.

Para tal, foram observadas quatro condições relacionadas à qualidade do estudo de caso, como as que são descritas por Yin (2001), a fim de maximizar a qualidade do projeto de pesquisa. São elas: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Segundo Yin (2001), a validade do constructo deve estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo como, por exemplo, a utilização de várias fontes de evidência, o encadeamento das evidências e o relato, em detalhes, do caso em estudo. A segunda condição é a validade interna, e é uma preocupação apenas com estudos de caso casuais, pois deve estabelecer uma relação casual que possibilite mostrar certas condições que levem a outras condições. A validade externa é a terceira condição. Deve garantir as generalizações das descobertas no estudo de caso, o que pressupõe que as descobertas precisam ser generalizáveis além do estudo de caso imediato. Segundo Vasconcelos (2002, p. 195), “a solidificação desses conhecimentos se faz por meio das avaliações posteriores da comunidade científica e de novos estudos-testes através de replicações ou parciais dos mesmos procedimentos [...]”. E, por fim, a confiabilidade

que deve demonstrar que as operações do estudo, como procedimento de coleta de dados, podem ser repetidas apresentando o mesmo resultado.

Outra maneira de se estabelecer um projeto de pesquisa é como um esquema que trata, segundo Yin (2001), de pelo menos quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados. Segundo Yin (2001, p.41), “coloquialmente, um projeto de pesquisa é um plano lógico para se sair daqui e chegar ‘lá’ onde ‘aqui’ pode ser definido como o conjunto inicial de questões a serem respondidas e ‘lá’ é um conjunto de conclusões [...]”.

Quivy e Campenhoudt (1998) ilustram condições semelhantes às de Yin (2001) para maximizar a qualidade da pesquisa. Para esses primeiros autores, as condições são denominadas passos para pesquisa, os quais estão divididos em três: a ruptura, a construção e a verificação. Esses passos são subdivididos em sete etapas que podem ser verificadas na Figura 8, abaixo:

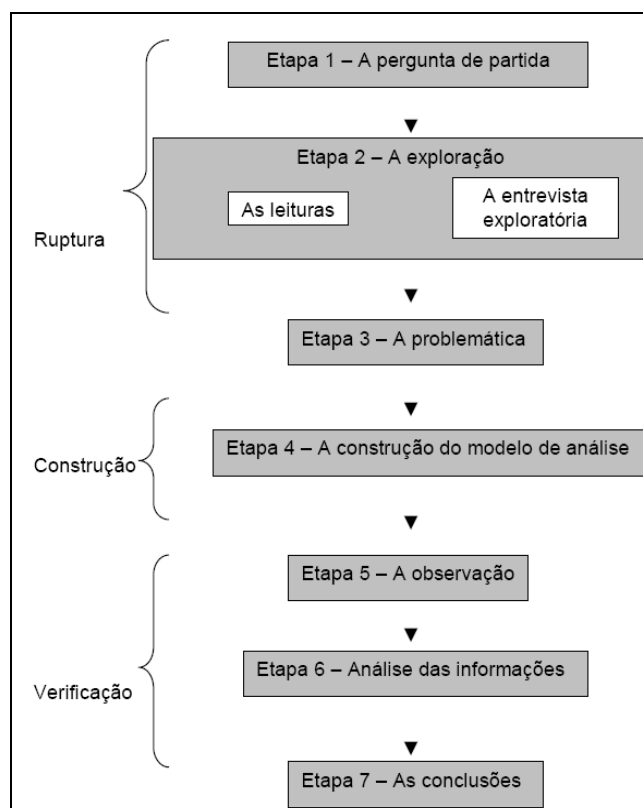


Figura 8 – Etapas da pesquisa

Fonte: adaptado de Quivy e Campenhoudt (1998, p. 278-279)

Os procedimentos metodológicos que nortearam a presente pesquisa são as orientações do Manual de Investigação em Ciências Sociais de Quivy e Campenhoudt (1998) e foram complementados pela obra Estudo de Caso, de Yin (2001). Os procedimentos de Quivy e Campenhoudt (1998) vêm ao encontro dos passos para a formulação de um desenho de pesquisa em investigações complexas e interdisciplinares abordados por Vasconcelos (2002, p. 193):

- a) a definição clara do objeto da pesquisa, indicando o objeto principal e seus temas contextualizadores;
- b) a definição, a partir do campo epistemológico e das abordagens teórico-metodológicas propostos, da lógica que define as possibilidades de generalização dos resultados encontrados e a combinação de métodos quantitativos e qualitativos da pesquisa.

O perfil da pesquisa caracteriza-se como complexa classificada, segundo Vasconcelos (2002), como um estudo de caso do tipo *embeldded* em que se pretende saber o que está acontecendo em um determinado contexto interdisciplinar com vários níveis (entrevistas, questionários, observações). A abordagem desta pesquisa foi predominantemente quantitativa. A natureza da pesquisa foi aplicada, visando gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados à solução de problemas reais e específicos. A pesquisa aplicada vem ao encontro com a escolha do método de estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), o estudo de caso também visa a resolução de problemas num contexto real.

Este estudo caracterizou-se ainda, do ponto de vista de seus objetivos, como exploratória e descritiva. Exploratória, no sentido de que se pretende encontrar as informações necessárias, como o levantamento de dados bibliográficos, entrevistas e questionários com pessoas que trabalham com e em equipes. Descritiva, no sentido de que se pretende estudar a relação de características interdependentes (modelos de homens x maturidade dos homens x maturidade das equipes) sem a pretensão de manipulá-las. Assim, o objetivo deste item é explicar a base lógica que fundamenta a presente pesquisa e o cronograma para a sua execução.

## **3.1 Etapas da Pesquisa**

### **3.1.1. Ruptura**

A pergunta de partida, questão que precisa ser respondida com a pesquisa caracteriza a primeira etapa dentro da ruptura. A segunda etapa da ruptura propõe a exploração do tema da pesquisa através de leituras e entrevistas exploratórias. E, por fim, a terceira etapa consiste na formulação da problemática que orientará a construção do marco teórico referencial (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1992).

#### **3.1.1.1 A pergunta de partida**

A pergunta de partida que busca nortear todos os procedimentos a fim de garantir o foco e também para atender os objetivos propostos é: como construir e desenvolver equipes com comportamentos conducentes à cooperação e ao trabalho produtivo em equipe? A pergunta de partida apresentada demanda a exploração dos elementos da pesquisa (modelos de homem e equipes) e será delimitada na problemática do presente estudo.

#### **3.1.1.2 A exploração**

Tendo como base a pergunta de partida procurou-se atender a segunda etapa da ruptura: a exploração. Para Quivy e Campenhoudt (1998), pode vir na forma de leituras e entrevistas, em que a primeira visa melhorar a qualidade da problematização, ao passo que as entrevistas ajudam especialmente o investigador a ter contacto com a realidade vivida pelos atores sociais.

Esta etapa foi executada em dois passos. O primeiro procurou referências que tratassem da formação de grupos a fim de possibilitar o entendimento da influência do homem no trabalho em grupo. Para tanto o autor escolhido foi Norbert Elias que possui um vasto conjunto de obras e é um dos mais destacados nomes no desenvolvimento da sociologia durante o século XX.

Ainda buscando atender o primeiro passo e buscando o entendimento pleno das influências dos homens e seus comportamentos foi feito um levantamento dos modelos de homem. A tabulação desses dados foi relacionada à teoria da maturidade de Hersey e Blanchard (1986) buscando atender os objetivos desta pesquisa.

O segundo passo dentro da exploração selecionou, na literatura disponível, vários autores que tratam atualmente do tema equipes. Inicialmente foram localizados artigos do portal de periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior), que teve como foco os periódicos *Qualis A* e *B*. Em seguida, inúmeras dissertações de programas de pós-graduação em Engenharia da Produção foram separadas de acordo com a afinidade do tema que esta pesquisa se propôs a atender. A busca aconteceu em bancos de teses e dissertações de universidades com programas de mestrado e doutorado em Engenharia da Produção e que foram recomendados pela CAPES. Com esse material fez-se um levantamento das referências mais utilizadas nas dissertações ligadas ao tema *equipes* no Banco de Dados Bibliográficos da USP – DEDALUS. Dentre os autores mais citados estão Moscovici – *Equipes dão Certo* - e Katzenbach e Smith – *Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Por fim, foi feito um levantamento nos anais dos Encontros Nacionais de Engenharia de Produção – ENEGEP (evento *Qualis A* nacional nesta área) nos últimos 5 anos, eventos de grande importância para o cenário da Engenharia da Produção.

De posse do material selecionado, buscou-se especificar o estudo focando os modelos de homens e a *performance* das equipes no ambiente produtivo, para posterior construção do marco teórico referencial e delimitação da problemática.



### 3.1.1.3 A problemática

A última parte dentro da ruptura consiste na formulação da problemática que visa orientar o estudo de forma adequada. Para construção da problemática da presente pesquisa algumas questões foram elaboradas visando um direcionamento ao marco teórico referencial:

- a) Como são construídas e desenvolvidas as equipes no ambiente produtivo?
- b) Quais os modelos de homens existentes?
- c) Como medir a *performance* de equipes?
- d) Como apurar os modelos de homens e a sua maturidade?
- e) Como apurar a maturidade dos membros de equipe?

Segundo Yin (2001), trata-se de um procedimento bastante útil dentro de uma pesquisa e que contribui para delinear o contexto do marco teórico referencial. A problemática identificada foi delimitada no seguinte questionamento: é a homogeneidade ou a heterogeneidade de modelos de homem que predomina em equipes de melhor *performance*?

### 3.1.2. Construção

A construção é a quarta etapa. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), é o momento em que se constroem os procedimentos para a coleta e análise de dados. Para Yin (2001), existem seis fontes de evidência que são comumente utilizadas ao realizar estudos de caso. São elas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. É neste item que se estabelece a validade do constructo, ou seja, medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo.

### 3.1.2.1. A escolha da empresa

A escolha da empresa para o estudo de caso buscou reduzir o envolvimento dos pesquisadores e eventuais problemas quanto à coleta, e análise e publicação dos resultados obtidos. Para tanto, foram observadas possíveis relações entre os pesquisadores e a empresa em estudo bem como o comprometimento da organização para com a pesquisa. Tais procedimentos buscaram evitar atrasos e possíveis problemas no cronograma da pesquisa. A empresa para este estudo de caso deveria atender os seguintes pontos:

- a) ser de médio ou grande porte para se poder testar a hipótese da pesquisa inúmeras vezes e garantir a generalização;
- b) ter em sua estrutura organizacional ou parte dela trabalhando com gestão baseada em equipes;
- c) ter em sua estrutura organizacional trabalho em equipe voltado à produção industrial;
- d) consentir e apoiar a pesquisa.

A partir das dessas restrições, foram relacionadas algumas empresas para escolher as que se adequassem para este estudo. Dentre as quatro empresas contactadas, uma não retornou a solicitação de participação no estudo, duas alegaram ser o momento impróprio para tal e uma retornou, solicitando o envio do projeto. Nesta foi marcada uma reunião para a apresentação do projeto (após o seu envio) na sede da empresa, quando houve o consentimento para a sua execução.

Pela necessidade de contar com a permissão formal da empresa para o desenvolvimento desta pesquisa, uma declaração de autorização foi elaborada tomando como base a declaração utilizada por Bejarano (2006) – disponível no apêndice A e original em posse dos pesquisadores – para junto à empresa apanhar o consentimento e autorizar os trabalhos desta pesquisa.

### 3.1.2.2. Apresentação da empresa

Através das informações contidas no manual do colaborador, dos registros em arquivos, da observação no site da empresa ([www.atlas.ind.br](http://www.atlas.ind.br)) e das conversas informais com a Gerente de Recursos Humanos e o Gerente de Produção, obtiveram-se maiores informações sobre a empresa, objeto deste estudo.

A Atlas Eletrodomésticos Ltda. atua, na atualidade, no ramo de eletrodomésticos. Teve seu início na pessoa de Theóphilo Petrycoski e sua produção era voltada à fabricação de funis, espingardas e carroças. Em meados de 1950, iniciou a produção semi-artesanal de fogões a lenha na cidade de Erebango no estado do Rio Grande do Sul.

Em 1950, a família Petrycoski se mudou para o sudoeste paranaense, em Pato Branco, na época denominada Vila Nova, com pouco mais de 4.500 habitantes. Implantou a Theóphilo Petrycoski & Cia Ltda., numa casa de madeira bruta, com dois andares, de aproximadamente 80 metros quadrados.

O esforço na produção semi-artesanal de fogões a lenha, entre outras atividades, foi reconhecido em 1953, quando a empresa conquistou o primeiro lugar no setor metalúrgico na Exposição e Congresso Internacional do Café, em Curitiba, com o fogão a lenha Gabinete Petrycoski.

Em 1955, a produção passou a ser de 40 fogões a lenha/mês. Em 1968, a produção de fogões se transformou na principal atividade econômica da empresa, quando já eram produzidas cerca de 400 unidades ao mês. Em 1980 a empresa adquiriu novos equipamentos para matrizes e um forno de esmaltação para a produção em série de fogões. Em função da dinâmica da produção, uma nova sede foi construída à margem da BR 158 – km 508, também em Pato Branco.

Em 1985, Cláudio Petrycoski, filho de Theóphilo, assumiu a empresa. Revelou-se um empresário inovador e atuante, tanto que três anos depois iniciou-se a produção dos fogões a gás, com uma produção diária de 50 unidades.

A empresa começou a exportar para outros países da América Latina em 1991 e, no ano de 1994, recebeu da Associação Comercial e Industrial do Paraná o

“Prêmio Excelência Empresarial”. Dois anos depois, a Indústria de Fogões Petrycoski Ltda. mudou sua denominação social para Atlas Indústria de Eletrodomésticos Ltda. Uma mudança tão significativa que lhe rendeu, em 1997, a conquista do “Prêmio Top de Marketing”, concedido pela ADVB-PR (Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil – Paraná).

Apostando em segmentos C e D, a empresa investiu esforços em lançar produtos de *design* moderno, com boa qualidade e preço altamente competitivo. Em 1998, iniciou a fabricação de fogões a gás de seis bocas que foram amplamente aceitos pelo mercado. Dois anos depois a empresa já se posicionava como maior fabricante de fogões a lenha da América Latina. Em 2001, exportava sua produção para mais de 30 países, vendendo, também, para todos os estados brasileiros com produção diária de três mil fogões, e já contava então com 1.250 funcionários.

Em 2002, conquistou pela segunda vez o “Prêmio Top de Marketing”, concedido pela ADVB, por desenvolver amplo trabalho arrojado de desenvolvimento de produtos e colocação no mercado, e de *endomarketing* e envolvimento social nas suas iniciativas. Também foi a única indústria de fogões do Brasil a obter conceito “A” em toda a linha de fogões, dentro do primeiro teste pelo Programa Brasileiro de Etiquetagem (PBE) do Inmetro e Conpet.

No ano de 2003, iniciou a produção de lava-louças, lava-roupas e secadoras de roupa, no município de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. A produção utilizou-se da estrutura que pertencia à empresa Enxuta, tradicional empresa de eletrodomésticos do sul do país. Em 2007, a empresa foi instalada em Pato Branco juntamente com a fábrica de fogões.

Assim, o trabalho iniciado na década de 50 de maneira artesanal resultou numa estrutura que forma uma das maiores indústrias de eletrodomésticos do país, empregando aproximadamente 1.250 trabalhadores, tendo produção diária de milhares de fogões a gás, a lenha e unidades da linha de lavanderia, com sedes em três estados brasileiros.

### 3.1.2.3. Apresentação do caso

A partir das entrevistas, das observações não participantes e das conversas informais com o Gerente de Produção da empresa obtiveram-se informações do trabalho coletivo que, em linhas gerais, está voltado à produção industrial de eletrodomésticos.

O trabalho ocorre em três turnos na produção direta e no suporte das atividades que envolvem a produção. O trabalho coletivo na estrutura organizacional da empresa em questão recebe a denominação de células e de equipes, estruturadas com a presença de um líder que coordena as atividades dos liderados e ocupa o cargo pela escolha direta da empresa e pela escolha dos membros que compõem a equipe.

Os membros das células e das equipes desempenham atividades relacionadas a objetivos específicos, como a redução de desperdícios e melhoria contínua, e aos objetivos da organização, como produção e prospecção de mercado. A participação do trabalho coletivo está totalmente associado à *performance* da organização que, por sua vez, é dependente da produtividade do trabalho coletivo.

Algumas células e equipes possuem reuniões previamente agendadas para discutir assuntos que, na maioria, estão relacionadas à produção. As reuniões acontecem sob a coordenação do líder da equipe em horário e espaço definidos pela administração. Os assuntos não resolvidos nas reuniões passam para uma lista de pendências, ganham prazos para serem resolvidos e são acompanhados nas reuniões futuras.

Em síntese a empresa possui trabalho coletivo baseado em equipes, e o trabalho é executado individualmente e coletivamente, dependendo da necessidade e da atividade que se está realizando.

### 3.1.2.4. Apresentação da população

Por tratar-se de um estudo de caso cujo objetivo principal está associado ao trabalho em equipe no ambiente produtivo, os sujeitos desta pesquisa são os funcionários que trabalham em equipes de trabalho. Para tanto, a população foi mapeada junto aos setores de Recursos Humanos e de Produção levando em consideração os preceitos de Katzenbach e Smith (1994), segundo os quais uma equipe pode ser definida como qualquer grupo de trabalho com um número relativamente pequeno de indivíduos com trabalho interdependente, com objetivos e metas comuns e responsabilidade coletiva pelos resultados.

Assim, a população foi composta por dezoito equipes, o que totaliza 130 membros. Os entrevistados foram selecionados nas células e equipes com o auxílio dos setores de Recursos Humanos e de Produção: um Gerente Coordenador de Produção e três Supervisores de Produção que receberam, na pesquisa, a sigla D (declarante) e foram numerados com algarismos arábicos a fim de preservar a sua identidade. Os grupos e equipes receberam a sigla E (equipe) e também foram numerados para que seus membros não sejam identificados.

### 3.1.2.5. As entrevistas

As entrevistas na empresa foram individualmente agendadas com cada entrevistado de acordo com a disponibilidade de cada um. A entrevista semi-estruturada, com questões abertas e com roteiro para a sua condução (apêndice B), foi elaborada tendo como base o referencial pesquisado, como mostra a Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Referencial teórico x entrevista

REFERENCIAL	QUESTÕES
OS HOMENS EM GRUPOS	Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24 e Q25
AS EQUIPES DE TRABALHO	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9 e Q10

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Buscando melhorar a interpretação das respostas e dos registros nas entrevistas, utilizou-se, com a autorização dos entrevistados, o *software Sound Record* que, instalado em um *notebook*, permitiu a gravação das entrevistas. Posteriormente foram transcritas *ipsis literis*<sup>2</sup> e impressas para a conferência e anuência dos entrevistados. Após algumas mudanças e correções nos transcritos, os entrevistados assinaram a autorização adaptada de Bejarano (2006) – ( apêndice C) para a utilização das respostas neste estudo, cuja versão final encontra-se no apêndice D.

### 3.1.2.6. Os questionários aplicados às equipes

A construção dos procedimentos para a coleta e análise de dados nas equipes aconteceu com três questionários. O primeiro questionário baseado em Bejarano (2006), que traduziu e adaptou a Escala de Maturidade das Equipes, de William G. Dyer (1995). Essa escala tem a finalidade de apurar a maturidade das equipes e identificar a curva de desempenho das equipes, de Katzenbach e Smith (1994), que nomeiam os diversos grupos ao seu desempenho e grau de maturidade. A escala anteriormente citada foi utilizada na presente pesquisa também (anexo A) e consiste em perguntas voltadas aos principais pontos que influenciam o desempenho das equipes e que determinam sua qualificação quanto à maturidade da equipe.

O segundo questionário buscou o tipo provável de homem que cada membro de equipe representa (anexo B). O instrumento foi desenvolvido pelos pesquisadores deste estudo tendo como embasamento as características dos modelos de homens levantadas no marco teórico referencial. Nesta fase quatro variáveis - (V) comuns (V1-comportamento organizacional, V2-incentivos, V3-objetivos organizacionais e individuais e V4-resultados almejados - foram identificadas nos modelos de homens e, para cada variável, três sentenças foram elaboradas (12 sentenças para cada modelo de homem – total de 60 sentenças no

---

<sup>2</sup> *Ipsis literis*: com as mesmas letras, literalmente (SIEGLAR, 1944).

questionário) com objetivo de testar várias vezes os respondentes, como mostra o apêndice E. As sentenças foram alocadas de maneira seqüencial e sem identificação da variável e do modelo de homem, como mostra o anexo B.

Após a concepção do questionário, foi aplicado um teste piloto em uma empresa com as mesmas características de ambiente produtivo da empresa objeto de estudo (gestão baseada em equipes), a fim de regular o grau de dificuldade e interpretação das sentenças. Posteriormente, foi submetido a um Juiz para dar o seu parecer e definir a versão para o teste e o re-teste (parecer final emitido pelo Juiz encontra-se no apêndice F). Segundo o Juiz o questionário apresenta consistência e validade do conteúdo satisfatória.

Em seguida, o questionário foi aplicado em dois momentos distintos (diferença de 15 dias entre um e outro) na mesma empresa onde o teste piloto foi aplicado. Pela necessidade de contar com a permissão formal da empresa para validação do questionário, foi elaborada uma declaração de consentimento e comprometimento (disponível no apêndice G e original com os pesquisadores) da empresa para com os processos de validação. A carta de autorização foi apresentada aos respondentes junto com a carta de apresentação do questionário (apêndice H). O procedimento teve como objetivo fazer o teste e re-teste para aferir a confiabilidade do instrumento e comparar os resultados com os mesmos respondentes em momentos distintos. Os resultados demonstraram-se confiáveis, pois 90% dos respondentes tiveram a mesma classificação no teste no re-teste.

Por fim, após a aplicação do teste e do re-teste, os resultados foram tabulados e, utilizando-se das orientações de Cronbach (2004), disponível no apêndice I, foi calculado o coeficiente  $\alpha$  (alfa) de Cronbach<sup>3</sup>, que apresenta uma estimativa de confiabilidade sobre o questionário. O coeficiente  $\alpha$  encontrado para o instrumento global foi de  $\alpha=0,8917$  no teste e de  $\alpha=0,9015$  no re-teste. No teste e re-teste o coeficiente  $\alpha$  individual das sentenças tiveram amplitude (H) baixa (H teste=0,0076 e H re-teste=0,0083) indicando pouca variabilidade entre os  $\alpha$  individuais nas

---

<sup>3</sup> Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach: Apresentado por Lee J. Cronbach em 1951 é uma das estimativas da confiabilidade de um questionário que tenha sido aplicado em uma pesquisa (FREITAS e RODRIGUES, 2005)



sentenças do questionário. O coeficiente  $\alpha$  individual das sentenças tiveram uma variação ( $\Delta$ ) muito baixa ( $\Delta=0,8861 - 0,8937$  no teste e  $\Delta= 0,8965 - 0,9048$  no re-teste) em relação ao resultado global do questionário ( $\alpha=0,8917$  no teste e de  $\alpha=0,9015$  no re-teste), o que pressupõe confiabilidade e consistência do questionário, de acordo com Cronbach (1996).

Na visão de Pasquali (1999) valores maiores que 0,70 do coeficiente  $\alpha$  são considerados satisfatórios e apresenta consistência desejada, o que indica a confirmação dos pressupostos teóricos eleitos para a construção do instrumento. A literatura sobre o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach sugere que cada pesquisador adote uma linha de corte para considerar a questão consistente ou não. Segundo Cronbach (1951), coeficientes iguais ou maiores a 0,55 indicam boa consistência interna. Para Hair et al. (1995) coeficientes a partir de 0,60 são considerados aceitáveis. Na visão de Pasquali (1999) coeficientes abaixo de 0,70 indicam baixa a moderada consistência o que diverge de Cronbach (1951) e Hair et al. (1995). No questionário em questão foi adotada uma linha de corte de  $\alpha=0,85$  a fim de garantir a confiabilidade do instrumento.

Dessa forma, considerou-se que o questionário apresenta consistência desejada no questionário global e em todas as sentenças (individual). A consideração baseia-se no coeficiente  $\alpha$  de Cronbach do instrumento global e das sentenças que indicam, segundo autores, como Pasquali (1999), Hair (1995) e Cronbach (1951), alta consistência interna. No apêndice J encontra-se um memorial de cálculos que demonstram os resultados obtidos e em poder dos pesquisadores encontram-se os questionários respondidos do teste e do re-teste.

O terceiro questionário utilizado foi a Escala de Prontidão ou de Maturidade de Hersey e Blanchard (1986)<sup>4</sup> que apura a prontidão ou maturidade das pessoas com escala de graduação (anexo C). Para aplicação deste questionário os respondentes levaram em consideração a atual e principal tarefa que desenvolvem.

---

<sup>4</sup> Escala de Prontidão ou Maturidade de Hersey e Blanchard (1986): escala gentilmente fornecida pela Brimberg Associados que atualmente trabalha no desenvolvimento de executivos em Liderança Situacional®, representante do Center for Leadership Studies – CLS, localizado na CA – EUA e sucessora do CPB – Centro de Produtividade do Brasil fundado em 1967 (<http://www.brimberg.com.br/empresa.htm>).

Nos três questionários utilizados nesta pesquisa há alternativas onde, baseado na experiência de cada membro com sua equipe, o participante escolhe a resposta que melhor reflete seu grau de concordância ou discordância escolhendo uma nota na escala de *Likert*. Segundo Bejarano (2006, p.72) *apud* Bordens e Abbott (1996), “essas escalas são utilizadas 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”.

Para garantir a participação de 100% dos integrantes, uma agenda foi criada junto à empresa, de modo a favorecer a aplicação dos questionários e evitar possíveis atrasos na produção. Para tanto, as equipes foram reunidas no centro de treinamentos da empresa no início de cada turno de trabalho. Salvo algumas equipes, que possuem um número de integrantes menor, elas foram reunidas individualmente para criar um clima mais favorável aos respondentes.

Inicialmente, para aplicação dos questionários, foi feito um pré-teste a fim de detectar o grau de dificuldade das perguntas e torná-las mais claras com uma prévia explicação, para que houvesse entendimento pleno de todas as questões. Em seguida, foi apresentada e lida aos participantes uma carta de apresentação e as instruções para o preenchimento dos questionários (apêndice L).

Os membros das equipes responderam aos três questionários em uma única vez e, como já citado, foi-lhes atribuído um número, à exceção da existência de alguns líderes, os quais foram identificados para facilitar a análise posterior. Os membros que participam em mais equipes responderam o questionário 1 para todas as equipes que participam. Em seguida, depositaram os questionários em urnas a fim de assegurar sigilo sobre suas opiniões e, também, estabelecer um clima de confiança e empatia, como bem observa Triviños (1987).

### **3.1.3. Verificação**

A verificação relaciona-se às etapas (quinta, sexta e sétima) dos passos propostos por Quivy e Campenhoudt (1998). A quinta etapa diz respeito à observação e envolve a submissão do modelo de análise aos fatos e a confrontação com os dados. A sexta etapa trata da análise das informações. A sétima e última etapa é a conclusão acerca da contextualização do que foi observado na pesquisa e suas considerações finais. Esses passos são denominados por Yin (2001), como relativos aos componentes do projeto de pesquisa, a saber: as questões de um estudo, suas proposições, sua(s) unidade(s) de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar.

### **3.1.3.1. A observação**

Para submissão do modelo de análise aos fatos e a confrontação com os dados coletados foram feitas observações não participantes durante a aplicação dos questionários, com o intuito de validar o modelo de análise. As observações não participantes buscaram também registrar elementos de interesse para o cumprimento dos objetivos desta pesquisa.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) as observações feitas pelo pesquisador são importantes, pois precede diretamente a recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Apela diretamente ao seu sentido de observação.

### **3.1.3.2. Análise das informações**

A análise das informações, sexta etapa dos passos de Quivy e Campenhoudt (1998), busca delinear como será realizada a análise dos dados obtidos. Para Yin (2001, p. 131), “a análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos explorados e mais complicados ao realizar estudos de caso”.

Esse fator abordado por Yin (2001) pode, facilmente, dificultar e até desorientar o pesquisador no momento em que se inicia o trabalho com os dados. Nesse sentido, o pesquisador deve ter preparado, antecipadamente, a maneira com que vai trabalhar com os dados.

A análise das informações buscou atender as últimas três condições relacionadas à qualidade do estudo de caso que são descritas por Yin (2001): a validade interna, validade externa e confiabilidade. A abordagem metodológica predominantemente quantitativa justifica-se pela necessidade de análise de conteúdo das entrevistas e das observações não participantes.

#### **3.1.3.2.1. As entrevistas e as observações**

Para análise das entrevistas e das observações não participantes, foi utilizada a técnica de análise de conteúdos. Segundo Minayo (2004), destacam-se duas funções nesta técnica: encontrar respostas para as questões formuladas e confirmar ou não as hipóteses estabelecidas e descobrir o conteúdo implícito, indo além das aparências do que está manifesto.

Para tanto, inicialmente foram organizados os materiais e separados por categorias de acordo com o referencial teórico. Em seguida foi feita a análise dos dados buscando respostas à problemática anteriormente exposta e também responder a pergunta de partida, que foi o primeiro passo visto neste capítulo. E, por fim buscou-se agrupar os resultados para fazer a triangulação das entrevistas, observações não participantes e questionários, como recomendam os preceitos de Yin (2001).

#### **3.1.3.2.2. Os questionários**

O primeiro questionário foi analisado, como proposto por Dyer (1995). Somando inicialmente as pontuações das respostas em um único questionário (R) e dividindo o resultado pelo número de perguntas no questionário (n), confere-se o grau de maturidade da equipe sob o ponto de vista de um único membro (Mi). A soma das notas individuais (Mi), dividida pelo número de membros da equipe (N), confere a pontuação à equipe, ou seja, o seu nível de maturidade (ME). Após a apuração, foram verificados os parâmetros abaixo para uma avaliação do nível de maturidade da equipe:

- a) 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*;
- b) pontuação entre 2.5 e 3.75 indica um nível intermediário de maturidade, característicos das equipes potenciais e grupos de trabalho eficientes;
- c) pontuação inferior a 2.5 indica um nível inadequado de maturidade, o que poderia ser indicativo de uma pseudo-equipe ou grupo de trabalho ineficiente.

O segundo questionário foi analisado transferindo as pontuações atribuídas nas sentenças pelos respondentes conforme o Quadro 3 abaixo:

VARIÁVEIS	HOMEM ECONÓMICO	HOMEM SOCIAL	HOMEM ORGANIZACIONAL	HOMEM ADMINISTRATIVO	HOMEM COMPLEXO
	SENTENÇAS				
V1-A	1	2	3	4	5
V2-A	6	7	8	9	10
V3-A	11	12	13	14	15
V4-A	16	17	18	19	20
V1-B	21	22	23	24	25
V2-B	26	27	28	29	30
V3-B	31	32	33	34	35
V4-B	36	37	38	39	40

<b>V1-C</b>	41	42	43	44	45
<b>V2-C</b>	46	47	48	49	50
<b>V3-C</b>	51	52	53	54	55
<b>V4-C</b>	56	57	58	59	60
<b>SOMA</b>					

Quadro 3 – Quadro de respostas para avaliação do segundo questionário

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Após a transferência dos resultados, foi identificado o provável modelo de homem de cada entrevistado, somando-se os pontos em todas as colunas e identificando-se a maior pontuação e o correspondente modelo de homem. O modelo que obteve maior pontuação caracteriza o respondente.

E, por fim, o terceiro questionário foi analisado somando inicialmente as pontuações das respostas em um único questionário (R) e dividindo o resultado pelo número de perguntas (n), o que confere o grau de maturidade do indivíduo para a principal tarefa que o ele desempenha no trabalho da equipe a que pertence (MI).

Após a apuração da maturidade do indivíduo (MI) foram verificados, segundo a Escala de Prontidão ou de Maturidade de Hersey e Blanchard (1986), os parâmetros abaixo para uma avaliação aproximada do nível de maturidade do indivíduo:

- a) pontuação entre 7.01 e 8.0 indica um nível de maturidade alta (M4) e considera-se que a pessoa neste nível tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades;
- b) pontuação entre 5.01 e 7.0 indica um nível maturidade moderada a alta (M3), revelando que a pessoa tem capacidade, mas não está disposta a fazer o que dela se espera. Sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesma ou insegurança;
- c) pontuação entre 3.01 e 5.0 indica um nível maturidade baixa a moderada (M2). Considera-se que a pessoa não tem capacidade, mas sente disposição para assumir responsabilidade, tem confiança em si, no entanto, ainda não possui as habilidades necessárias;
- d) pontuação entre 1.0 e 2.0 indica um nível maturidade baixa (M1), representando que a pessoa não tem capacidade nem vontade de assumir a

responsabilidade de fazer algo, que não é competente nem segura de si. Em muitos casos, sua falta de disposição é consequência da insegurança em relação à tarefa exigida.

Após a determinação da maturidade das equipes, da determinação do modelo de homem e da avaliação do grau de maturidade dos membros das equipes os resultados foram confrontados, buscando verificar as relações dos modelos de homens encontrados e a sua maturidade, em função do grau de maturidade das equipes.

### **3.1.3.3. As conclusões**

A sétima e última etapa de Quivy e Campenhoudt (1998) cita a importância das conclusões do pesquisador sobre o contexto tratado na pesquisa, a relevância e a contribuição do estudo feito e as considerações finais. Foi nesta linha de raciocínio que se formularam as conclusões e as observações finais. As conclusões buscaram também, segundo Yin (2001), as generalizações: as generalizações estatísticas por meio da inferência sobre a população definida e as analíticas pela comparação dos dados empíricos com a teoria.

## **3.2. Cronograma da Pesquisa**

Segundo Vasconcelos (2002, p. 202), “o tempo constitui uma dimensão fundamental de nossa referência histórica, perceptiva e cognitiva”. Com objetivo de estabelecer objetivos e definir o uso do tempo para início, desenvolvimento e conclusão da pesquisa um cronograma foi desenvolvido tendo como base todas as atividades que envolveu a pesquisa.

O mapeamento das atividades teve como norte o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa que, juntamente, com o tempo dos pesquisadores e da empresa pesquisada constituiu a dimensão de tempo da presente pesquisa. A Tabela abaixo resume as atividades mapeadas e o tempo para realização das mesmas:

Tabela 3 – Cronograma

ETAPAS	2007					2008									
	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Elaboração e definição do projeto	X	X	X	X											
Seleção de empresas para projeto				X	X										
Contato com as empresas e definição					X	X									
Confecção e validação do instrumento					X	X	X	X	X						
Visita técnica a empresa objeto estudo								X	X						
Mapeamento da população									X	X					
Entrevistas										X	X				
Coleta de dados com questionários											X	X			
Tabulação dos questionários											X	X			
Observações não participantes											X	X			
Análise e interpretação dos dados											X	X	X		
Resultados												X	X	X	
Redação do relatório												X	X	X	
Revisão final do relatório														X	
Autorização da empresa estudo														X	
Agendamento da defesa															X

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa



## **4. RESULTADOS E ANÁLISES**

A exposição e análise dos dados estão organizadas da seguinte forma: no primeiro item (4.1) apresentam-se as equipes em estudo, sua maturidade através da Escala de Maturidade das Equipes de William G. Dyer, identificando-as na curva de desempenho de Katzenbach e Smith (1994), que nomeiam os diferentes grupos quanto ao seu grau de desempenho e maturidade. No item 4.2 apresentam-se os modelos de homem presentes nas equipes mapeadas, obtidos pelo instrumento desenvolvido pelos pesquisadores deste estudo; no item 4.3 apresenta-se a maturidade dos membros das equipes, através da Escala de Prontidão ou de Maturidade de Hersey e Blanchard (1986) que apura a prontidão ou maturidade dos indivíduos fazendo a sua graduação. No item 4.4 faz-se a correlação entre os modelos de homem e suas respectivas maturidades e, no item 4.5, analisa-se a problemática e testa-se a hipótese desta pesquisa.

### **4.1. As equipes em estudo**

A identificação e o mapeamento das equipes junto aos setores de Recursos Humanos e de Produção, as observações não participantes e a aplicação da Escala de Maturidade das Equipes de William G. Dyer (1995) permitiram um mapeamento das equipes de trabalho na empresa em estudo. Esses resultados agora serão reportados ao marco teórico referencial escolhido para a análise.

#### **4.1.1. Identificação, mapeamento e classificação das equipes**

Durante o processo de identificação e mapeamento das equipes foram identificados pelo menos 37 grupos ou equipes de trabalho, dos quais 19 não se

enquadraram na especificidade adotada neste estudo. São exemplos aquelas do setor de pintura e esmaltação que possuem em média 35 membros, a equipe de Recursos Humanos, cujas funções são departamentalizadas e o trabalho coletivo não é habitual, e a equipe de Engenharia, formada por apenas dois colaboradores cujas funções não são interdependentes e não conjugam esforços comuns.

O trabalho em equipe, independente da classificação ou nomenclatura, foi identificado pela empresa como: esmaltação, fogão seis bocas, gerência, laboratório químico, líderes, medicina no trabalho, melhoria contínua, pintura, progressiva e recebimento. A tabela abaixo sumariza as atividades das equipes em estudo, obtidas através das observações não participantes e das conversas com o Gerente de Produção:

Tabela 4 – Atividades das equipes

EQUIPES	ATIVIDADES
E1 a E12	As equipes trabalham na produção executado em três turnos, três equipes por turno, originando 12 equipes de trabalho;
E13	A equipe faz o acompanhamento do programa de 5 S's e dos processos de melhoria contínua.
E14	A equipe trabalha nos diferentes turnos de trabalho buscando auxiliar a produção na redução de acidentes de trabalho, utilização de equipamentos de segurança, acompanhamento do programa de medicina do trabalho.
E15	A equipe trabalha na definição de estratégias de produção, resolução dos problemas relacionados e toma decisões sob todos os aspectos relacionados a produção dos eletrodomésticos.
E16	A equipe trabalha na definição das metas de produção nas equipes e resolve problemas relacionados aos trabalhos de produção.
E17	A equipe faz o recebimento de matéria-prima para controle, análise e certificação da qualidade para posterior utilização na produção.
E18	A equipe faz o acompanhamento e o controle de qualidade das matérias-primas utilizadas na produção dos eletrodomésticos.

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

As equipes são constituídas de membros de ambos os sexos, sendo 23% do sexo feminino e 77 % do sexo masculino. A faixa etária varia entre 18 a 57 anos. O tempo de trabalho revelou a alta rotatividade nas equipes ligadas diretamente à produção (E1 a E12), pois 46% dos membros estão há menos de 1 (um) ano na empresa. No total das equipes, 33% está há menos de um ano na empresa, 43%

tem entre dois e seis anos de empresa e 24% tem entre seis e vinte anos de empresa, sendo que, destes últimos, 30% ocupam a função de líder.

Todas as equipes têm um líder, cuja função é coordenar as equipes, como demonstra o relato do entrevistado D4 (questão8): “[...] os líderes fazem reuniões com suas equipes e passam o que precisa ser melhorado, informando dados, quantidades de produtos a serem produzidos e as medidas que precisam ser tomadas”.

A estrutura de trabalho em equipe com um líder, segundo os preceitos de Katzenbach e Smith (2001), tem como característica o controle do líder sobre as atividades do grupo. O líder geralmente toma e comunica as decisões ao grupo, define metas de desempenho e estabelece responsabilidades individuais.

As orientações de Katzenbach e Smith (2001), quanto à utilização dessa disciplina, reportam-se para equipes que precisam apresentar desempenho por meio da soma combinada dos esforços individuais, dessas orientações às equipes mapeadas na Tabela 5 e os resultados das observações não participantes, pode-se inferir que a opção da empresa por um líder por equipe é correta, pois há a necessidade do somatório de contribuições individuais para o resultado final. Essa necessidade é percebida também no trecho do entrevistado D3 – questão 2:

[...] é uma produção em série e cada um tem um pedacinho pra colocar, uma peça, quebra cabeça pra ir montando até formar o produto, você tem que, se o colega teu trabalhar direitinho vai vir direitinho pra ti, se teu colega fazer, digamos que mais ou menos vai vir mais ou menos pra você também.

Ao se analisarem as equipes identificadas e mapeadas na Tabela 5 sob a classificação de Parker (1995), nota-se que as equipes E1 a E12 classificam-se melhor como sendo equipes funcionais, pois são representadas por um departamento onde há o agrupamento de pessoas com funções semelhantes e o chefe retém o poder. Já as equipes E13, E14, E17 e E18 podem ser consideradas como auto-gerenciáveis, pois possuem autonomia para gerenciar todo processo de produção e assumem responsabilidades pelos seus atos, e as equipes E15 e E16 classificam-se melhor como sendo equipes inter-funcionais ou multidisciplinares, pois funcionários de diferentes áreas de trabalho e de diversos níveis hierárquicos as compõem.

A classificação de Parker (1995) foi analisada por Bejarano (2006) que relaciona as equipes funcionais de Parker (1995) dentro da terminologia grupo de trabalho de Katzenbach e Smith (1994), em que as pessoas normalmente realizam trabalho em paralelo, mas não interdependente. Contudo, observa-se em equipes – E1 e E2 – com essa classificação, que o trabalho é interdependente, como declara o entrevistado D4 (questão 2):

“[...] os trabalhadores dependem do trabalho dos outros porque nós temos um trabalho em série, normalmente é em série, onde se começa um corte de uma peça, vai para estamperia para o tratamento da superfície, enfim, até a chegada do produto lá na expedição que é o nosso último trabalho aqui dentro da empresa, ou manufatura, então depende se iniciar o processo errado e se der seqüência nesse processo errado vai acabar comprometendo todo trabalho, entre as equipes e na empresa como um todo.”

Na visão de Bejarano (2006) as equipes auto-gerenciáveis e inter-funcionais ou multidisciplinares podem ser classificadas na nomenclatura de Katzenbach e Smith (1994) como potenciais ou reais, o que de certa forma justifica-se pelas atividades desempenhadas por elas (E13 a E18). Segundo as preconizações abordadas no marco teórico referencial – Katzenbach e Smith (1994), Parker (1995) Aleixo (2003) –, tais equipes tendem a ser pequenas, pois um número maior de membros não representa necessariamente um aumento de idéias, além do que as equipes menores incentivam a colaboração, e as pessoas sentem-se mais à vontade para se manifestar. A Tabela 4 abaixo sumariza o número de membros encontrados nas equipes:

Tabela 5 – Número de membros nas equipes

NÚMERO DE MEMBROS	NÚMERO DE EQUIPES
4	1
5	3
6	2
7	3
8	3
9	1
10	1
11	2
12	1
13	1
<b>142 Membros</b>	<b>18 Equipes</b>

Nota: 130 pessoas participaram da pesquisa, sendo que cinco pessoas participavam de duas equipes, duas de três equipes, uma de quatro equipes e 110 de uma única equipe. Total de 142 Membros de equipe.

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Os resultados da Tabela 6 evidenciam, segundo as preconizações de Katzenbach e Smith (1994), quatro equipes com um número maior de membros. Essas equipes possuem mais que 10 membros e na visão de Katzenbach e Smith (1994) isso não é favorável a *performance* da equipe. Entretanto, o idear de Robbins (1999) sobre as equipes eficazes, evidencia que uma equipe eficaz não deve ter mais de 12 pessoas. Assim, espera-se que esses resultados sejam confirmados com um grau de maturidade maior as equipes com um número menor de membros menor.

#### **4.1.2. Formação e desenvolvimento das equipes**

A fim de verificar a necessidade de formação de equipes na empresa em estudo, verificou-se a opinião dos entrevistados , através das questões 1, 2, 3 e 4 da entrevista, embasadas em Moscovici (2003). As respostas confirmaram o questionamento, uma vez que 100% responderam positivamente. Segundo o entrevistado D2 , fica evidente a proposição, conforme seu posicionamento relativo à questão 1:

“A gente’ percebeu a necessidade de aplicar equipe e dividiu o setor em células de produção quando houve a necessidade de melhorar a qualidade, a produtividade e os recursos humanos na fábrica. Quando dividimos em partes menores ganhamos em produtividade, eficiência e qualidade e conseguimos trabalhar melhor as pessoas.”

Segundo ele, a implantação das equipes “[...] foi uma grande sacada, o grande resultado disso esperado após implantado realmente surpreendeu, nós conseguimos que se auto-gerencie o trabalho a partir das próprias células, definindo os setores em células menores”.

Para o entrevistado D1 (questão 1) a implantação das equipes se deu em função do crescimento da empresa e da tecnologia: “A empresa está no mercado há 50 anos, então vinha de uma produção manual e artesanal, com o crescimento, a tecnologia de novos equipamentos que surgiram, houve a necessidade de formar equipes”. Resposta convergente com o cenário de mudanças são relatados por

Claver-Cortés et al. (2007) e Sacomano e Escrivão Filho (2000), que, na mesma linha de pensamento, justificam a adoção de gestão por equipes na estrutura organizacional.

Em relação ao modo de formação das equipes na empresa em estudo observa-se que elas ora são formadas através do recrutamento e seleção visando o perfil mais adequado para desempenho da função, ora são constituídas pela multidisciplinaridade visando o conhecimento e as habilidades dos membros, como mostram os relatos abaixo:

“Quando forma-se um grupo, como por exemplo, o de melhoria contínua, que no caso eu participo, são escolhidas algumas pessoas, é escolhido pela participação dessa pessoa que está sempre dando idéias e participando nas melhorias.” (D4)

“É feito uma seleção com a nossa assistente social e uma avaliação para descobrir o perfil do colaborador e a partir que você descobre o perfil do colaborador então você vê se ele se adapta ou não.” (D2)

Recorrendo à visão de Aleixo (2003), o relato do entrevistado D4 demonstra que a prática é correta, pois, segundo a autora, deve se fazer um balanceamento entre os membros que já possuem algumas habilidades. O relato do entrevistado D2 evidencia o que Bejarano et al. (2005) menciona sobre a necessidade de métodos que permitam identificar os perfis a fim de antecipar eventuais conflitos no ambiente produtivo.

Ao nos reportamos às respostas dos entrevistados (questão 13), em consonância com a metodologia de desenvolvimento de equipes de Moscovici (2003), pode-se observar que a maioria das equipes está na fase de consolidação e acompanhamento, em que habilidades interpessoais e de tarefas, bem como a busca de integração interna, são evidentes, pelo relato do entrevistado D4: “aqui existem algumas divergências, mas é uma coisa sadia que vem a contribuir e não afeta o trabalho. As pessoas nas equipes são maduras e suficientes para estar entendendo que se trata de profissional e não pessoal.”

Para Moscovici (2003) os processos de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento humano não têm fim enquanto se vive, o que se verifica na filosofia da empresa estudada, que busca na formação na atuação das equipes o

desenvolvimento da aprendizagem e o crescimento humano, como comenta o entrevistado D1 (questão 14):

“A gente’ disponibiliza de uma área de lazer onde dentro da empresa todos os colaboradores, após as refeições, se encontram para jogar jogos em geral, que o ambiente contempla. Nós temos a nossa associação de funcionários, onde a gente direciona para ter essa integração das equipes e entre as equipes com os demais setores. A gente direciona isso para que os membros se integrem num contexto geral.”

Esses resultados, comparados aos estágios de implantação e desenvolvimento de equipes de Robbins e Finley (1997), demonstram que as equipes já passaram por três estágios – formação, tormenta e aquiescência – e busca a realização do último estágio, que se caracteriza pela busca da alta *performance*. Espera-se com esses resultados que as equipes em estudo apresentem maturidade alta que as caracterize como equipes verdadeiras.

#### **4.1.3. O trabalho das equipes**

De acordo com o marco teórico referencial escolhido para este estudo, buscou-se analisar o trabalho das equipes, pela análise das reuniões, as metas e objetivos das equipes e a sua participação na criação do conhecimento organizacional e na qualidade dos produtos da empresa.

As observações não participantes e as entrevistas revelaram que a maioria das equipes tem uma agenda de reuniões, como mostra o relato dos entrevistados D1 e D4 (questão 8):

“[...] as mesmas são feitas de acordo com a programação de cada supervisor, pois este tem como responsabilidade fazer com que a integração da equipe seja constante, seja ela para executar tarefas ou tomar decisões.”(D1)

“Cada líder da sua equipe leva e ‘a gente’ acaba discutindo e vendo um planejamento para melhores atitudes a serem tomadas. [...] os líderes fazem reuniões com suas equipes e passam o que precisa ser melhorado, informando dados, quantidades de produtos a serem produzidos e as medidas que precisam ser tomadas.” (D4)

A existência de horários para que os membros das equipes possam se encontrar é altamente favorável ao seu desempenho, pois é um momento que oportuniza a troca de experiências para desenvolvimento das habilidades pessoais e conjuntas. Parker (1995), Chang (1999) e Katzenbach e Smith (2001) enfatizam que horários para reuniões, apresentação das diferentes opiniões pelos membros e foco nos objetivos são fundamentais para que as reuniões sejam eficazes e a equipe alcance seus objetivos.

Aleixo (2003) menciona a necessidade de se criar um ambiente propício à colaboração para que as metas sejam alcançadas e relaciona alguns fatores que devem ser observados nas reuniões de equipes: não haver censura de idéias, todas as idéias devem ser consideradas, os membros devem ser estimulados pelo líder a desenvolver suas idéias e implantar melhorias para alcançar as metas.

Notou-se, nas reuniões das equipes em estudo, que o seu trabalho é pautado por objetivos que precisam ser alcançados em um determinado tempo. Todos os entrevistados relacionam o trabalho das equipes com a produtividade e necessidade de aumentar o desempenho das equipes para que a empresa possa ganhar em qualidade e produtividade.

O ideal de Katzenbach e Smith (2001) evidenciam a necessidade de articular as metas aos resultados, o que, para o entrevistado D2 (questão 4), auxilia muito na definição das responsabilidades e compartilhamento dos objetivos: “[...] a responsabilidade fica muito mais clara e a pessoa passa a ter conhecimento de qual é o seu papel na organização. Assim, tudo fica mais fácil para ela trabalhar e para empresa controlar, pois ambos sabem bem certo o que tem que fazer”.

Para o entrevistado D4 (questão 3), a existência de um verdadeiro comprometimento dos membros em relação às metas a alcançar, as pessoas devem ter o “[...] conhecimento delas o que precisa ser melhorado e deixando bem claro, explicando pra elas, elas se sentem parte do negócio e fazem melhor em todos os aspectos”. Assim, cria-se uma dinâmica favorável à responsabilidade dos indivíduos com os objetivos organizacionais. A participação das equipes na construção do conhecimento organizacional e na melhoria da qualidade dos produtos é evidenciada nos trechos abaixo (questões 3 e 4):



“Nosso foco é atender o cliente com produtos bem feitos, com produtos que funcionem, com preço acessível e para isso o trabalho em equipe é importantíssimo.” (D1)

“Fazendo um trabalho, digamos assim, bem feito pra que não gere desconforto lá pra frente para os clientes recebam os produtos acabados e com qualidade, digamos, não tenha reclamação do produto está com defeito, que está faltando alguma coisa ou sobrando.” (D3)

“As equipes beneficiam a empresa com bons resultados, com agilidade e qualidade nos produtos, tendo como retorno aos membros, uma menos fadiga e esforço para que os objetivos sejam alcançados.” (D1)

Nas observações não participantes também é percebida a participação das equipes no aproveitamento do conhecimento intrínseco dos colaboradores para aumentar a qualidade dos produtos da empresa. Tal constatação observa-se na prática das atividades para construção do conhecimento organizacional, como as propostas por Nonaka e Takeuchi (1997). Nas reuniões das equipes é que acontece o compartilhamento de experiências (socialização), o registro dos conhecimentos e informações (externalização) e a troca de conhecimentos (combinação). É no cotidiano do trabalho que se efetiva a incorporação dos conhecimentos explícitos no conhecimento tácito (internalização).

Na grande maioria das reuniões observadas, notou-se a preocupação constante em melhorar a produtividade e, acima de tudo, a qualidade dos produtos, como observa o entrevistado D2 em resposta a questão 3:

“Quando você tem uma estrutura organizacional muito grande algumas coisas começam a dispersar e você não consegue perceber [...] quando você diminui essa estrutura você percebe muito mais coisas e consegue controlar melhor os processo e aumentar a qualidade do serviço”.

A utilização de equipes para melhorar a qualidade na produção da empresa em estudo é uma solução que é convergente com as idéias de Townsend (1991), Sholtes (1992) e Martins e Laugeni (2001), pois assim se consegue tratar de um problema com uma parte significativa da organização.

As práticas observadas nas equipes são, segundo Davenport (1994), um meio que auxilia na elaboração do planejamento, aumentando a probabilidade dos produtos atenderem as exigências atuais. Em linhas gerais, no trabalho das equipes em estudo há a prática das atividades que estão nas preconizações do marco teórico referencial, tais como o agendamento das reuniões, missão e um conjunto de

metas claras que contribuem para geração de conhecimento e melhoria contínua dos produtos.

#### 4.1.4. A maturidade das equipes

Os resultados com a escala de Dyer (1995) – anexo I – evidenciam que as equipes mapeadas apresentam um alto grau de maturidade, como se esperava na análise em relação ao número de membros, do estágio de formação e desenvolvimento que as equipes se encontram, assim como na participação da construção do conhecimento e melhora da qualidade dos produtos. A Tabela 6 abaixo sumariza a maturidade obtida nas equipes em estudo:

Tabela 6 – Maturidade das equipes

<b>EQUIPES</b>	<b>MATURIDADE</b>
E1	4,0476
E2	4,1733
E3	3,6545
E4	4,2111
E5	3,7733
E6	4,7333
E7	3,5200
E8	3,5500
E9	3,8750
E10	3,8944
E11	3,9394
E12	3,4917
E13	3,7641
E14	3,6857
E15	4,2800
E16	4,0963
E17	4,2833
E18	4,6556

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

As equipes E1 a E12, que na classificação de Parker (1995) e no ponto de vista de Bejarano (2006) seriam classificadas como equipes funcionais e grupo de trabalho, respectivamente, obtiveram um resultado que as classificam, com exceção das equipes E3, E7, E8 e E12, como uma prováveis equipes real ou verdadeira.

Analisando o grau de maturidade e reportando as médias obtidas da avaliação apresentada por Dyer (1995), pode-se inferir que E3, E7, E8, E12 e E14 são prováveis equipes potencias, que segundo Katzenbach e Smith (1994) representam um grupo que quer produzir um trabalho conjunto e, no entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos.

Analisando os resultados obtidos sobre essas equipes e relacionando-os às referências teóricas utilizadas a respeito da quantidade de membros na equipe, observa-se, com exceção da equipe E7 que possui 5 membros e da E3 que possui 11 membros, que a E8 e a E12 são equipes que possuem a quantidade de membros desejável ao trabalho conjunto e, no entanto, obtiveram maturidade baixa, diferentemente do esperado.

Os resultados dessas equipes (E3, E7, E8 e E12) são convergentes com a análise de Bejarano (2006) que classifica as equipes funcionais de Parker (1995) como grupos de trabalho. Contudo, os resultados das equipes E1, E2, E4, E5, E6, E9, E10 e E11, que desempenham atividades idênticas àquelas, segundo Dyer (1995) podem ser classificadas como prováveis equipes reais ou verdadeiras.

A equipe E14 é classificada como uma provável equipe potencial, e as equipes E13, E15, E16, E17 e E18 são classificadas como prováveis equipes reais ou verdadeiras. As médias de maturidade que se aproximam da classificação de equipe de alta *performance* são observadas em E18 e E6, constituídas de poucos membros - 6 e 7, respectivamente - o que é convergente com as preceitos teóricos abordados.

## **4.2. Os modelos de homens nas equipes**

Os resultados com o instrumento elaborado pelos pesquisadores (anexo II) cuja finalidade foi de apurar o modelo de homem, revelaram um problema não ocorrido no processo de construção e validação do instrumento: a necessidade de um critério de desempate em casos de um ou mais modelos possuírem a mesma pontuação.

Dos 130 pesquisados, sete tiveram a mesma pontuação para dois modelos de homem, o que impossibilitou a caracterização do respondente. Esses resultados demonstraram a necessidade de criação de um critério de desempate para que fosse possível a sua caracterização com um modelo de homem e assim atender aos objetivos da pesquisa.

Para tanto foi desenvolvido uma questão com o objetivo de permitir aos respondentes a auto-avaliação. Tendo como base os comportamentos dos diferentes modelos de homem abordados no marco teórico referencial a questão elaborada é um resumo dos principais comportamentos dos modelos, como mostra o Quadro abaixo:

<b>61 – Assinale um X na opção que melhor reflete seu comportamento no trabalho:</b>	
Homem Econômico	Sou uma pessoa isolada. Estou neste trabalho não porque gosto dele, mas como meio de ganhar a vida. Sinto-me motivado pelas recompensas salariais ou prêmios de produção que influenciam meus esforços individuais no trabalho.
Homem Social	Sou uma pessoa sociável. Prefiro trabalhar e participar de atividades em grupos, pois assim sinto-me valorizado e empenho-me a desempenhar meu trabalho. Sinto-me motivado quando sou reconhecido pelo grupo de trabalho.
Homem Organizacional	Sou uma pessoa isolada. Tenho facilidade para cooperar e flexibilidade para desempenhar diversos papéis. Sinto motivado buscando minha realização e para isso tenho condições de tolerar frustrações e adiar recompensas.
Homem Administrativo	Sou uma pessoa racional. Procuo a maneira satisfatória e não a melhor maneira de se fazer um trabalho. Tomo decisões de acordo com a organização a fim de evitar incertezas e sinto-me motivado agindo desta forma.
Homem Complexo	Sou uma pessoa que não apenas recebe insumos do ambiente, como reage aos mesmos e adota uma posição pró-ativa, antecipando-se e provocando mudanças no meu ambiente. Sinto-me motivado agindo desta forma, pois os objetivos da organização são os meus também.

Quadro 4 – Critério de desempate segundo questionário

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

A questão foi aplicada inicialmente na equipe E6, na qual nenhum dos respondentes teve pontuação idêntica nos modelos de homem. O procedimento teve como objetivo fazer um teste piloto a fim de aferir a confiabilidade do método. Dos sete respondentes, todos obtiveram o mesmo resultado, ou seja, o modelo caracterizado pelo instrumento foi o mesmo para o critério de desempate.

Em seguida a questão foi aplicada aos sete respondentes que tiveram a mesma pontuação para dois modelos de homens. O resultado foi satisfatório e demonstrou confiabilidade no critério adotado, pois os sete respondentes assinalaram uma alternativa que possibilitou o desempate e por consequência a sua caracterização do modelo de homem. A questão foi incorporada na versão final do instrumento, que se encontra no anexo D.

Em relação aos modelos de homens, as entrevistas demonstraram (questões 19, 20, 21, 22 e 23) que os comportamentos dos modelos de homem abordados na teoria deste trabalho estão presentes nas equipes em estudo, ou seja, 100% dos entrevistados confirmaram a existência dos comportamentos dos modelos de homem no trabalho das equipes.

Observou-se que os modelos de homem econômico e complexo são os modelos que, segundo os entrevistados, não estão presentes nas equipes em maior número, como mostram os relatos abaixo em respostas às questões 19 (D3) e 23 (D4).

“Tem pessoas [...] aquele que vem, digamos assim, como ‘a gente’ fala, bater o cartão e não vê a hora de bater o cartão para ir embora de novo. Elas estão ali, exatamente só pra receber o x salário no final do mês, elas não estão comprometidas com nada, tem pessoas desse tipo, claro que não são muitas [...]” (D3)

“É percebido e isso é um ponto positivo, as pessoas estão tentando inovar sempre buscando melhorias. É um número menor de membros, mas existe.” (D4)

Os modelos mapeados confirmaram o relato do entrevistado D3 ao mencionar na questão 23 que o modelo de homem econômico não está presente em grande número. Contudo, observa-se uma divergência de opiniões entre os entrevistados em relação ao seu desempenho nas equipes (questões 19 e 23). Para o entrevistado D1 o desempenho de uma pessoa com os comportamentos do homem econômico é considerado bom e “[...] normalmente são mais produtivos”. Segundo o entrevistado D4 este modelo de homem tem outra imagem:

“[...] pessoa que não esta feliz com nada, até com a própria vida, são pessoas que reclamam, reclamam de tudo, nada está correto, muitas vezes não é o trabalho e a forma com que ela vive, e a forma que ela escolheu para ela mesma e acaba jogando uma responsabilidade em outras pessoas”. (D4)

Ainda em relação aos modelos de homem mapeados e as entrevistas, observa-se na entrevista do declarante D4 a afirmação de não existirem muitos membros com os comportamentos do homem complexo, apesar de ser o que mais está presente nas equipes, conforme apresentado na Tabela abaixo:

Tabela 7 – Modelos de homem

<b>EQUIPE</b>	<b>MODELOS DE HOMENS</b>
E1	1 Homem Social, 4 Homem Organizacional e 2 Homem Complexo
E2	1 Homem Social, 2 Homem Organizacional e 2 Homem Complexo
E3	1 Homem Econômico, 3 Homem Social, 3 Homem Organizacional e 4 Homem Complexo
E4	3 Homem Econômico, 1 Homem Social e 2 Homem Organizacional
E5	2 Homem Social, 2 Homem Organizacional e 1 Homem Complexo
E6	2 Homem social, 1 Homem Organizacional e 4 Homem Administrativo
E7	1 Homem Econômico, 1 Homem Social, 2 Homem Organizacional e 1 Homem Administrativo
E8	2 Homem Econômico, 1 Homem Social, 2 Homem Organizacional e 3 Homem Complexo
E9	2 Homem Econômico, 3 Homem Social, 2 Homem Organizacional e 1 Homem Complexo
E10	6 Homem Social, 3 Homem Organizacional, 3 Homem Complexo
E11	2 Homem Econômico, 1 Homem Social, 5 Homem Organizacional, 1 Homem Administrativo e 2 Homem Complexo
E12	1 Homem Econômico, 2 Homem Social, 1 Homem Organizacional e 4 Homem Complexo
E13	2 Homem Social, 3 Homem Organizacional e 8 Homem Complexo
E14	4 Homem Social, 1 Homem Organizacional e 2 Homem Complexo
E15	1 Homem Social, 5 Homem Organizacional e 4 Homem Complexo
E16	1 Homem Econômico, 3 Homem Social, 2 Homem Organizacional e 3 Homem Complexo
E17	2 Homem Administrativo e 2 Homem Complexo
E18	2 Homem Social, 1 Homem Organizacional e 3 Homem Complexo

Nota: 130 pessoas participaram da pesquisa, sendo que cinco pessoas participavam de duas equipes, duas de três equipes, uma de quatro equipes e 110 de uma única equipe. Total de 142 Membros de equipe.

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Os modelos de homem estão distribuídos nas equipes com as mais diversas formações dando conta todos aqueles que o instrumento desenvolvido pelos pesquisadores se propôs a mapear: econômico, social organizacional, administrativo e complexo.

Proporcionalmente ao número de homens e mulheres nas equipes em estudo o modelo de homem que mais caracterizou as mulheres foi o homem social, com 33,3333%; em relação os entrevistados do sexo masculino, o modelo que mais os caracterizou foi o homem complexo, com 33,9285%.

O comportamento do homem social é pautado pela necessidade de trabalhar em grupo e depende das interações sociais. Para Chiavenato (2004) e Faria (1997) é um indivíduo dotado de sentimentos, desejos e temores, motivado pelas necessidades e alcança sua satisfação por meio dos grupos sociais com os quais interage.

Segundo Chiavenato (2004) e Faria (1997), o homem complexo apresenta comportamentos dirigidos para objetivos; é um indivíduo que não apenas recebe insumos do ambiente, mas reage e prefere uma posição pró-ativa. É um indivíduo que provoca mudanças e, segundo Ramos (1984), é responsável pelo seu crescimento e com o compromisso de contribuir com o melhor de si para o desenvolvimento de toda a sociedade. O modelo de homem complexo é o que mais prevalece entre os líderes das equipes, perfazendo um total de 50% deles. A Figura abaixo sumariza os modelos de homem mapeados nas equipes em estudo:

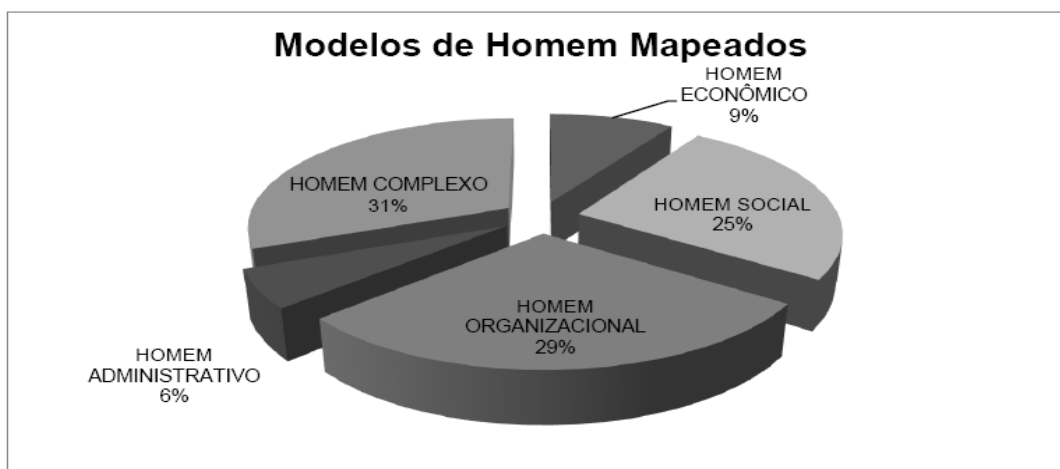


Figura 9 – Modelos de homem mapeados

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Depois do homem complexo, o homem organizacional é o modelo que está mais presente nas equipes, em especial aquelas cujas atividades estão voltadas à produção (E1 a E12), num total de 70,7317%.

Segundo Chiavenato (2004), Faria (1997) e Ramos (1986), o homem organizacional é marcado por ser um indivíduo que reage como ocupante de cargo, tem flexibilidade diante das mudanças e aos novos relacionamentos, tem tolerância às frustrações e, assim evita desgastes emocionais, possui capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, em detrimento das preferências e vocações pessoais, e tem permanente desejo de realização para garantir a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

Esses resultados são condizentes com as atividades desempenhadas pelos membros dessas equipes, pois em resposta à questão 21, o entrevistado D3 evidencia, a partir de um exemplo, o homem organizacional em uma equipe de produção:

“[...] tem um colaborador da equipe de pintura, que a meta dele quando ele não consegue atingir ele vai pra casa, não preocupado porque não atingiu, mas assim, ele vai pra casa assim se cobrando dele mesmo como que ele não conseguiu fazer, outro dia o ‘cara’ vai estar motivado para fazer com certeza, ele não se realizou enquanto ele não conseguiu fazer o que foi, digamos assim, discriminado pra ele fazer.”

Os modelos de homem que menos estão presentes nas equipes são o administrativo e o econômico. Segundo Chiavenato (2004), o primeiro é um indivíduo racional e tomador de decisões, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de informações que pode obter e processar, que se comporta buscando soluções satisfatórias, e não soluções ótimas; o segundo é um indivíduo isolado que vê o trabalho somente como um meio de ganhar a vida e sente-se motivado apenas por recompensas salariais e materiais.

### **4.3. A maturidade dos membros das equipes**



Os resultados com a escala de prontidão ou de maturidade (anexo III), de Hersey e Blanchard (1986), mostraram que os membros das equipes mapeadas possuem, em linhas gerais, um alto grau de maturidade em relação à sua habilidade e disposição ao desempenhar a sua principal tarefa no trabalho.

A Figura abaixo sumariza os níveis de maturidade obtidos pelos membros das equipes:

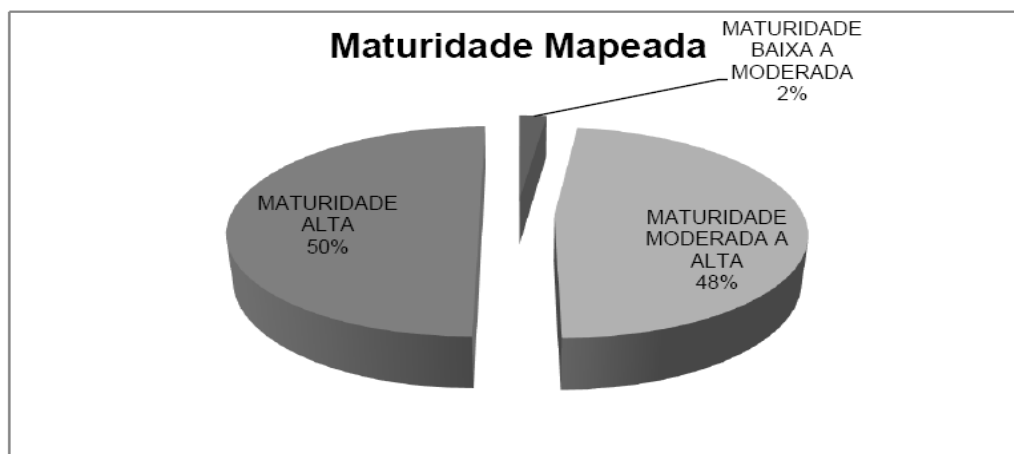


Figura 10 – Maturidade mapeada nos membros das equipes

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Observa-se que nenhum dos respondentes foi caracterizado com maturidade baixa, o que indica, segundo as preconizações de Hersey e Blanchard (1986), a ausência de indivíduos sem capacidade e vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, com falta de segurança e competência para realizar a tarefa exigida.

Dois por cento (2%) dos membros das equipes foram caracterizados com maturidade baixa a moderada, ou seja, os indivíduos ainda não possuem as habilidades necessárias, mas sentem disposição para assumir responsabilidades e mostram confiança em si (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Dentre os indivíduos caracterizados com baixa a moderada maturidade destacam-se dois membros de equipe que exercem a função há dois meses e um que exerce a função há dois anos e oito meses.

Maturidade moderada a alta foi observada em 48% dos membros das equipes. Hersey e Blanchard (1986) consideram que esse indivíduo tem capacidade, mas não está disposto a fazer o que dele se espera. Sua falta de disposição muitas

vezes é conseqüência da falta de confiança em si mesmo ou insegurança. Entretanto, se for competente, mas pouco disposto, sua relutância em fazer o que dele se espera é mais uma questão de motivação do um problema de insegurança.

A maturidade alta, segundo Hersey e Blanchard (1986), que se refere à pessoa que tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades, foi observada em 50% dos membros das equipes. Percebeu-se neles que o tempo de trabalho não é uma variável que interfere nesse fator, pois a alta maturidade foi observada em membros de 1 mês a 15 anos de tempo na função. Em contrapartida, existem membros com maturidade baixa a moderada que estão há mais tempo na função.

Um fator convergente com a visão de Hersey e Blanchard (1986) é a relação idade dos membros e maturidade, como mostra a Figura abaixo:

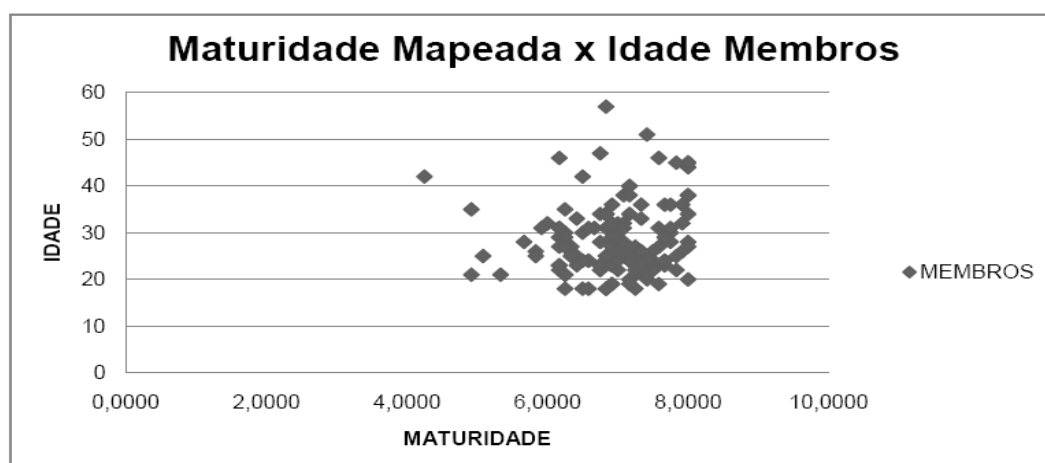


Figura 11 – Maturidade mapeada x idade dos membros

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Os preceitos de Hersey e Blanchard (1986) definem a maturidade não como idade ou estabilidade emocional, mas como desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades, a capacidade e a experiência relacionadas à tarefa. Os resultados obtidos (Figura 10) evidenciam isso, pois na dispersão dos membros visualizam-se membros com baixa, moderada e alta maturidade em todas as faixa etárias.

#### 4.4. A maturidade e os modelos de homem

A maturidade dos membros é vista por Hersey e Blanchard (1986) como o fator mais importante no posicionamento gerencial do líder para com seus liderados. O nível de maturidade está associado à capacidade e disposição que o indivíduo possui para desempenhar determinada tarefa, características das quais depende o líder em seu gerenciamento.

Para Hersey e Blanchard (1986), a maturidade dos indivíduos também está relacionada aos modelos de homem, ou seja, o comportamento de um determinado modelo está associada a um determinado nível de maturidade, os quais orientam o líder e seu comportamento gerencial.

Entretanto, nos modelos de homem mapeados na presente pesquisa observou-se uma matriz de resultados diferente da apresentada por Hersey e Blanchard (1986). Os resultados, obtidos através da escala de prontidão ou de maturidade (anexo III) de Hersey e Blanchard (1986) evidenciam que a maturidade dos indivíduos não tem associação direta com os modelos de homem. A Figura abaixo sumariza as variações da maturidade mapeadas nesta pesquisa relacionadas com os modelos de homem:

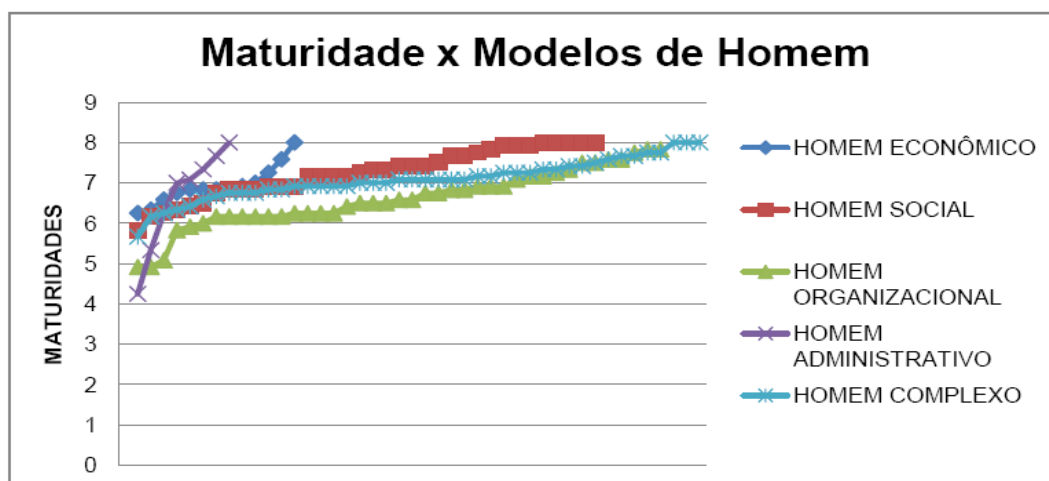


Figura 12 – Maturidade mapeada x modelos de homem

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Na maturidade do modelo de homem econômico observa-se que a variação ( $\Delta$ ) é baixa comparada aos demais modelos:  $\Delta=6,2500 - 8,0000$ . Os resultados permitem inferir que 100% dos indivíduos apresentam maturidade moderada a alta.

No modelo de homem social a variação das maturidades é maior que as do homem econômico ( $\Delta=5,8333 - 8,0000$ ). Os níveis de maturidade permitem, segundo a graduação de Hersey e Blanchard (1986), classificar os indivíduos em dois níveis de maturidade: moderada a alta e alta. Nesta pesquisa observou-se que, no modelo de homem social, 36,1111% têm maturidade moderada a alta e 63,8889% tem maturidade alta.

Na maturidade do homem organizacional observa-se que a variação é alta ( $\Delta=4,9167 - 7,8333$ ). Nenhum dos indivíduos alcançou o nível máximo de maturidade (8,0000) e os resultados apresentam uma dispersão maior que os modelos anteriores: 5% apresentaram maturidade baixa a moderada, 65% maturidade moderada a alta, e 30% maturidade alta.

A maturidade do homem administrativo apresenta a mais alta variação dentre os modelos:  $\Delta=4,2500 - 8,0000$ . Os resultados na Figura 11 indicam vários níveis de maturidade para este modelo de homem: 12,50% apresenta baixa a moderada maturidade, 37,50% moderada a alta maturidade e 50% alta maturidade.

A maturidade do homem complexo demonstra uma variação ( $\Delta=5,6667 - 8,0000$ ) que indica a presença deste modelo em dois níveis de maturidade: moderada a alta e alta, nas quais 47,6190% da maturidade situa-se no nível de moderada a alta e 52,3810% alta.

Em síntese, a maturidade de um indivíduo não está associada aos comportamentos de um determinado modelo de homem. Do homem econômico ao complexo nota-se que a distribuição das maturidades não se apresentam de modo uniforme, como na matriz apresentada por Hersey e Blanchard (1986). O modelo de homem econômico necessariamente não precisa apresentar maturidade baixa.

Analisando a distribuição das maturidades nas equipes observa-se ainda que a maturidade individual de cada membro não interfere na maturidade da equipe. A Tabela resume a porcentagem da maturidade dos indivíduos, separada por equipe:

Tabela 8 – Maturidades dos membros por equipes

EQUIPE	ME	CLASSIFICAÇÃO	M1	M2	M3	M4
E1	4,0476	Equipe real ou verdadeira	0	0	57	43
E2	4,1733	Equipe real ou verdadeira	0	0	60	40
E3	3,6545	Equipe potencial	0	9	72	18
E4	4,2111	Equipe real ou verdadeira	0	0	17	83
E5	3,7733	Equipe real ou verdadeira	0	0	0	100
E6	4,7333	Equipe alta <i>performance</i>	0	14	14	72
E7	3,5200	Equipe potencial	0	0	60	40
E8	3,5500	Equipe potencial	0	0	87	13
E9	3,8750	Equipe real ou verdadeira	0	0	50	50
E10	3,8944	Equipe real ou verdadeira	0	0	33	67
E11	3,9394	Equipe real ou verdadeira	0	9	27	64
E12	3,4917	Equipe potencial	0	0	75	25
E13	3,7641	Equipe real ou verdadeira	0	0	69	31
E14	3,6857	Equipe potencial	0	0	57	43
E15	4,2800	Equipe real ou verdadeira	0	0	60	40
E16	4,0963	Equipe real ou verdadeira	0	0	33	67
E17	4,2833	Equipe real ou verdadeira	0	0	25	75
E18	4,6556	Equipe alta <i>performance</i>	0	0	16	84

Nota: ME – Maturidade da Equipe; M1 – Maturidade baixa; M2 – Maturidade baixa a moderada; M3 – Maturidade moderada a alta, e M4 – Maturidade alta.

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

As equipes apresentam diferentes configurações de maturidade dos seus membros em relação à maturidade da equipe (ME). Na equipe E5, 100% dos seus membros tem alta maturidade (M4) e a maturidade da equipe (ME), embora classificando-a como equipe real ou verdadeira, é baixa; na equipe E6, que se classifica como uma equipe de alta *performance*, apenas 72% dos seus membros apresentam alta maturidade (M4), 14% maturidade moderada a alta (M3) e 14% maturidade baixa a moderada (M2).

Resultados divergentes aos da equipe E6 são encontrados na equipe E18, que possui alta maturidade (ME): 84% dos seus membros tem maturidade alta (M4) e 16% tem maturidade moderada a alta (M3). Na equipe E6 percebe-se que o resultado do trabalho coletivo está representando não somente o resultado de todos os esforços, mas um resultado maior do que a soma dos esforços individuais. Isso a que a caracteriza como uma equipe de alta *performance*, a qual, segundo Katzenbach e Smith (1994), possui um comprometimento profundo entre seus membros, com o intuito de crescimento pessoal de cada um, independentemente da maturidade individual dos membros da equipe.

Em linhas gerais, a capacidade e disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento deve ser, como inferem Hersey e Blanchard (1986, p. 187), “[...] considerada somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada” e não em um conjunto de tarefas, como é o caso do trabalho coletivo em equipe.

O trabalho em equipe, comparado ao trabalho individual, apresenta muitas variáveis que devem ser consideradas. Os variados comportamentos no ambiente coletivo de trabalho resultam da inter-relação de variáveis internas e externas e nenhuma delas, observada de forma isolada, determina a ação observada. “Isto quer dizer que é, pelo menos, simplista a tentativa de atribuir uma só causa a uma conduta” (MOSCOVICI, 2003 p. 26).

Para Moscovici (2003, p. 47), as relações interpessoais no grupo “são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas”. Nesse sentido, pode ser observado nos resultados, sumarizados na Tabela 9, que a maturidade dos indivíduos não caracteriza os comportamentos de um modelo de homem.

Um membro de equipe que foi caracterizado como homem econômico não apresenta necessariamente baixa maturidade (M1). Seus comportamentos resultam de uma teia de interdependência que, segundo Elias (1980), trabalha moldando as relações e interferindo constantemente no comportamento do homem e da equipe.

Assim, a maturidade individual, que está associada à capacidade e disposição que o indivíduo possui para desempenhar determinada tarefa, não apresenta necessariamente uma influência sob o comportamento do homem e a *performance* das equipes no ambiente produtivo. A soma dos esforços individuais, independente do grau de maturidade e do comportamento, pode ser maior que a simples soma dos esforços de cada membro da equipe, gerando assim sinergia na equipe.

#### **4.5. Os homens e as equipes de trabalho no ambiente produtivo**

Com os resultados obtidos através da escala de maturidade das equipes (anexo I), de Dyer (1995), e do instrumento desenvolvido pelos pesquisadores para apurar o modelo de homem (anexo II), este item busca responder a pergunta de partida e testar a hipótese da presente pesquisa analisando as diferentes configurações dos modelos de homem nas equipes e a classificação de suas respectivas equipes.

A Tabela 9 abaixo resume a porcentagem dos modelos de homem mapeados em suas respectivas equipes:

Tabela 9 – Modelos de Homem por equipe

EQUIPE	ME	CLASSIFICAÇÃO	H1	H2	H3	H4	H5
E1	4,0476	Equipe real ou verdadeira	0	14,28	57,14	0	28,58
E2	4,1733	Equipe real ou verdadeira	0	20,00	40,00	0	40,00
E3	3,6545	Equipe potencial	9,09	27,27	27,27	0	36,36
E4	4,2111	Equipe real ou verdadeira	50,00	16,67	33,33	0	0
E5	3,7733	Equipe real ou verdadeira	0	40,00	40,00	0	20,00
E6	4,7333	Equipe alta <i>performance</i>	0	28,57	14,28	57,14	0
E7	3,5200	Equipe potencial	20,00	20,00	40,00	20,00	0
E8	3,5500	Equipe potencial	25,00	12,50	25,00	0	37,50
E9	3,8750	Equipe real ou verdadeira	25,00	37,50	25,00	0	12,50
E10	3,8944	Equipe real ou verdadeira	0	50,00	25,00	0	25,00
E11	3,9394	Equipe real ou verdadeira	18,18	9,09	45,45	9,09	18,18
E12	3,4917	Equipe potencial	12,50	25,00	12,50	0	50,00
E13	3,7641	Equipe real ou verdadeira	0	15,36	23,07	0	51,54
E14	3,6857	Equipe potencial	0	57,14	14,28	0	28,57
E15	4,2800	Equipe real ou verdadeira	0	10,00	50,00	0	40,00
E16	4,0963	Equipe real ou verdadeira	11,11	33,33	22,22	0	33,33
E17	4,2833	Equipe real ou verdadeira	0	0	0	50,00	50,00
E18	4,6556	Equipe alta <i>performance</i>	0	33,33	16,67	0	50,00

Nota: ME – Maturidade da Equipe; H1 – Homem Econômico; H2 – Homem Social; H3 – Homem Organizacional; H4 – Homem Administrativo, e H5 – Homem Complexo.

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Observa-se nas equipes classificadas como uma equipe potencial (equipes E3 – 3,6545, E7 – 3,5200, E8 – 3,5500, E12 – 3,4917 e E14 – 3,6857) que a distribuição dos modelos de homem com menor maturidade (E3, E7, E8 e E12) é mais equilibrada, comparada às demais equipes. Nessas equipes, com exceção da equipe E14 que se aproxima de uma equipe real ou verdadeira, quatro modelos de homem estão presentes e uma constante é a presença do modelo de homem econômico (H1) que divide opinião entre os entrevistados D1 e D4 sob seu desempenho no ambiente produtivo: para o primeiro o desempenho atende as expectativas e para o segundo, não.

Resultado divergente das equipes E3, E7, E8 e E12 é visto na equipe E4, que possui a quinta maior maturidade entre as equipes, sendo classificada como real ou verdadeira, demonstrando alta maturidade (ME) e 50% de seus membros foram caracterizados como homem econômico (H1).

Nas equipes com classificação de equipe real ou verdadeira (E1, E2, E4, E5, E9, E10, E11, E13, E15, E16 e E17), com exceção das equipes E17 – 4,2833, E16 – 4,0963 e E11 – 3,9394 em que, respectivamente, dois, quatro e quatro modelos de homem estão presentes, nota-se uma distribuição dos modelos de homem menos equilibrada, apresentando um ou dois modelos na sua constituição. São exemplos os casos das equipes E2, E5, E10 e E13, que apresentam três modelos de homem, em que um modelo predomina e dois apresentam-se com porcentagem semelhantes.

As equipes com classificação de alta *performance* (E6 e E18), embora apresentando três modelos de homem, nelas prevalece um (1) modelo de homem numa porcentagem igual ou maior de 50% e dois modelos com porcentagens distintas. Na equipe E6, 55,14% dos seus integrantes foram caracterizados como homem administrativo (H4), 28,57% como homem social (H2) e 14,28% como homem organizacional (H3). Na equipe E18 foram caracterizados 50% como homens complexos (H5), 33,33% como homem social (H2) e 16,67% como homem organizacional (H3). Observa-se que uma constante nessas equipes é a ausência dos modelos do homem econômico (H1).

Os resultados apresentados demonstram que, nas equipes em que há a predominância de um modelo de homem, independente de qual seja, a *performance* da equipe tende a ser maior. São os casos das equipes E1, E4, E6, E9, E10, E11, E13, E15 e E18. As equipes E2, E5, E14 e E17 apresentam resultados divergentes dessas equipes: nas equipes E2, E5 e E17 há dois modelos de homem que prevalecem e na equipe E14, apesar de conter em maior número um modelo de homem, não apresenta maturidade para caracterizá-la como equipe real ou verdadeira.

A Figura 13 abaixo sumariza a porcentagem dos modelos que prevaleceram nas equipes de melhor *performance* (E1, E4, E6, E9, E10, E11, E13, E15 e E18) e suas respectivas maturidades:



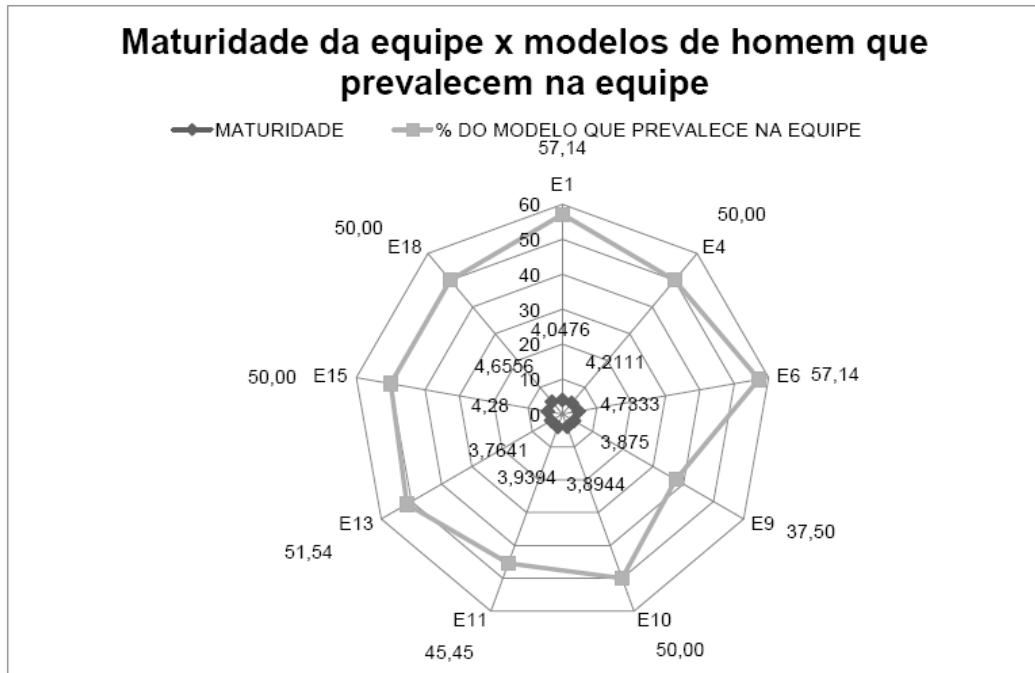


Figura 13 – Maturidade da equipe x modelos de homem que prevaleceram na equipe  
 Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Nas distintas configurações das equipes em estudo observa-se uma dinâmica na qual a diversidade de comportamentos caracterizou as equipes com maturidade mais baixa (E9, E10 e E11) e, nas equipes em que prevalece um modelo de homem em maior número (E1, E4, E6, E13, E15 e E18), a maturidade é mais alta.

Relacionando os resultados a hipótese da presente pesquisa, pode-se inferir a sua validade, pois nas equipes de alta *performance* prevalece um modelo de homem na equipe. A negativa dessa hipótese também é válida, pois em não existindo a predominância de um modelo de homem na equipe, a sua *performance* tende a ser menor.

A Figura 14 é uma adaptação da curva de desempenho de Katzenbach e Smith (1994), na qual se sumarizam os resultados mediante a hipótese que permeou a presente pesquisa:

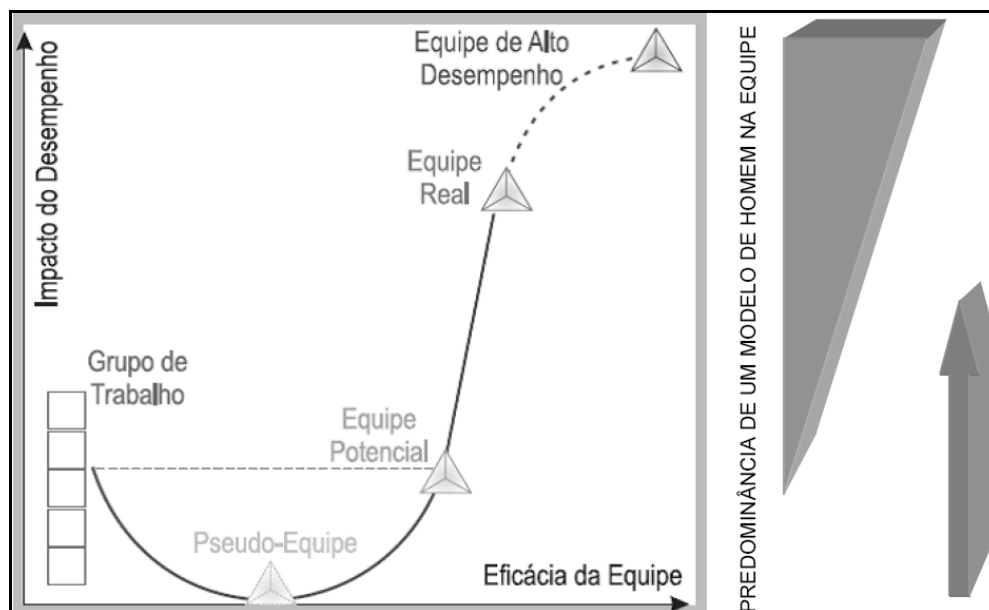


Figura 14 – Curva de desempenho x modelos de homem

Fonte: adaptado de Katzenbach e Smith (1994, p. 85) pelos autores da pesquisa

As diferentes configurações sociais nas equipes em estudo permitem uma analogia sob a ótica eliasiana, que vê as relações de interdependência como metáforas de jogos. Elias (1980) destaca o modelo de jogo multipessoal de vários níveis e o jogo de dois níveis do tipo oligárquico que explicam com propriedade as diferentes configurações dos modelos de homem nas equipes. O primeiro modelo de jogo estabelece uma dinâmica na qual cada jogador (membros de equipe) precisa esperar cada vez mais pela sua vez de jogar e planejar adequadamente sua estratégia pessoal para uma série de jogadas. O segundo estabelece uma dinâmica em que a pressão exercida sobre os jogadores individuais (membros de equipe) pode provocar uma mudança. A mudança pode originar dois níveis de jogadores que se mantêm interdependentes, mas que não atuam diretamente uns contra os outros.

Em função de um número maior de membros com comportamentos diferentes, as relações grupais eu-outro tendem a se tornar mais difíceis, como explica Moscovici (2001): a relação pode variar desde afetuosas, favoráveis à cooperação, passando por relações superficiais, de aparente cordialidade e até de conflitos.

Para Elias (1980), se há problemas de afetividade entre os membros, a complexidade aumenta quando se há uma rede de interdependências de

relacionamentos; assim, as relações de interdependência representam no trabalho das equipes um fator que pode ou não colaborar ou não com a *performance* da equipe.

Guerra (2002) discute o relacionamento nas equipes e apresenta uma ótica convergente com a visão eliasiana, ao afirmar que quando as relações não se estabelecem de forma favorável surgem conflitos e competições que comprometem o desempenho da equipe: cada equipe constrói seu próprio clima emocional através da relação entre os seus membros e a qualidade dessas relações no trabalho coletivo afeta o clima e o desempenho do grupo à medida que agrega e integra os esforços e as competências dos seus membros para a realização de tarefas.

Quando as equipes apresentam menos indivíduos com comportamentos diferentes, as relações de interdependências tendem a se estabelecer com mais qualidade favorecendo o desempenho da equipe no ambiente produtivo. Tal constatação se dá pelo fato de a complexidade aumentar em função do número de jogadores, e as peculiaridades de cada equipe são variáveis que influenciam o jogo entre os homens na busca pelo poder.

Em se tratando de relações de poder, o conceito para Elias (1980) está associado às relações de interdependência entre os homens no trabalho coletivo, cujo grau de dependência define a quantidade de poder que um possui em relação ao outro. Nas equipes em estudo observa-se que há relações de interdependências as quais caracterizam uma dependência maior entre os membros, confirmada em algumas equipes pelos relatos dos entrevistados (questão 15):

“Percebe-se que existem as pessoas que divergem as opiniões ou tem opiniões próprias, e que possui certas influencias sobre os colaboradores, seja no momento de uma decisão ou de executar determinadas tarefas.” (D1)

“Acho [...] em todas as equipes tem algumas pessoas que [...], algumas vezes tem mais influências que o próprio líder. Dependendo pode ser uma influência positiva e dependendo pode ser uma influência negativa, mas existe, sempre existe.” (D2)

“Existe influência de algumas pessoas, mas não chega a ser poder, acredito que influencia informal e não é considerado um problema porque a gente sempre tenta trazer essas pessoas para o lado da empresa.” (D4)

As diferentes configurações das equipes em estudo mostram outro ângulo de entendimento do poder, que é o comportamento do líder da equipe em relação aos comportamentos (modelos de homem) dos liderados, como mostra a Tabela 10 abaixo:

Tabela 10 – Configurações das equipes

EQUIPE	ME	LÍDER	H1	H2	H3	H4	H5
E1	4,0476	Homem Complexo	0	14,28	57,14	0	28,58
E2	4,1733	Homem Organizacional	0	20,00	40,00	0	40,00
E3	3,6545	Homem Complexo	9,09	27,27	27,27	0	36,36
E4	4,2111	Homem Social	50,00	16,67	33,33	0	0
E5	3,7733	Homem Social	0	40,00	40,00	0	20,00
E6	4,7333	Homem Social	0	28,57	14,28	57,14	0
E7	3,5200	Homem Organizacional	20,00	20,00	40,00	20,00	0
E8	3,5500	Homem Econômico	25,00	12,50	25,00	0	37,50
E9	3,8750	Homem Econômico	25,00	37,50	25,00	0	12,50
E10	3,8944	Homem Complexo	0	50,00	25,00	0	25,00
E11	3,9394	Homem Complexo	18,18	9,09	45,45	9,09	18,18
E12	3,4917	Homem Econômico	12,50	25,00	12,50	0	50,00
E13	3,7641	Homem Complexo	0	15,36	23,07	0	51,54
E14	3,6857	Homem Organizacional	0	57,14	14,28	0	28,57
E15	4,2800	Homem Complexo	0	10,00	50,00	0	40,00
E16	4,0963	Homem Complexo	11,11	33,33	22,22	0	33,33
E17	4,2833	Homem Complexo	0	0	0	50,00	50,00
E18	4,6556	Homem Complexo	0	33,33	16,67	0	50,00

Nota: ME – Maturidade da Equipe; H1 – Homem Econômico; H2 – Homem Social; H3 – Homem Organizacional; H4 – Homem Administrativo, e H5 – Homem Complexo.

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Os resultados em algumas equipes (E2, E3, E5, E7, E13, E16, E17 e E18) refletem o ideário de Courty (2001) que utiliza a ótica de Elias para compreensão da dinâmica social de equipes: as relações de interdependência. Courty (2001) associa a coletividade em três dimensões: a produção da semelhança, a localização dos grupos e a sublimação dos grupos. Nas equipes E2, E3, E5, E7, E13, E16, E17 e E18, a primeira e a terceira dimensão são observadas, pois os traços específicos dessas marcam as relações decorrentes do trabalho coletivo e, neste ponto, a ótica eliasiana pode ser percebida. Nessas equipes, o líder é caracterizado pelo mesmo modelo de homem que prevalece na equipe, demonstrando a existência de relações de poder manifestadas na produção da semelhança e na sublimação do grupo, que é a necessidade de os membros se unirem entre si na busca do reconhecimento social.

A análise de Gebara (2007), embasado na obra *Estabelecidos e Outsiders*, de Norbert Elias e Johan L. Scotson (2000), possibilita um entendimento mais amplo dessa dinâmica social e permite a identificação de identidades coletivas nas equipes em estudo. As possíveis relações de poder entre líderes-liderados e as relações de interdependência entre os indivíduos nas equipes definem uma identidade de “nós” na equipe, que é visualizada pelos indivíduos caracterizados com o mesmo modelo de homem.

Os casos das equipes E2, E13, E16, E17 e E18 deixam mais explícita essa dinâmica social, pois elas apresentam alto grau de maturidade (ME) e são, respectivamente, classificadas como equipe real ou verdadeira e equipe de alta *performance*.

Nas equipes E2, E13, E16, E17 e E18 observam-se melhores percepções de seus membros em relação ao líder de equipe, o que, em síntese, explica a produção da semelhança e a criação de uma identidade coletiva, como mostra a Tabela 11 abaixo:

Tabela 11 – Maturidade das equipes x líder

EQUIPES	MATURIDADE	ML
E1	4,0476	1,0476
E2	4,1733	1,0667
E3	3,6545	0,8606
E4	4,2111	1,0222
E5	3,7733	0,9600
E6	4,7333	1,1524
E7	3,5200	0,9067
E8	3,5500	0,9500
E9	3,8750	0,9583
E10	3,8944	1,0111
E11	3,9394	1,0727
E12	3,4917	0,8833
E13	3,7641	1,0103
E14	3,6857	0,8952
E15	4,2800	1,0867
E16	4,0963	1,1333
E17	4,2833	1,2167
E18	4,6556	1,2111

Nota: ML – Média das questões que envolvem o líder da equipe (Q2, Q5, Q12 e Q13)

Fonte: elaborada pelos autores desta pesquisa

Em linhas gerais, a produção da semelhança e a sublimação do grupo em algumas equipes (E2, E13, E16, E17 e E18) é consequência do grau de dependência entre os membros, que, segundo Coury (2001), define a quantidade de poder que um possui em relação ao outro atuando na *performance* da equipe.

Os resultados obtidos nas equipes em estudo refletem a visão eliasiana sobre a formação de grupos a partir das relações de interdependências. Sob a ótica de Elias (1980), a configuração de uma equipe constituída de membros com o mesmo comportamento no trabalho apresenta uma dinâmica de relações favoráveis à interdependência entre os homens no trabalho em equipe, o que é justificada a alta maturidade das equipes com essa configuração.

## 5. CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as conclusões acerca dos resultados obtidos e deixa considerações finais e sugestões para futuros trabalhos.

### 5.1. As equipes de trabalho e os homens no ambiente produtivo

Foram mapeados na empresa, escolhida para este trabalho, pelo menos trinta e sete grupos ou equipes de trabalho e, dentre estes, dezenove não se enquadravam na definição adotada. O trabalho em equipe foi identificado em 18 equipes que são constituídas com a estrutura de um líder único. Para Katzenbach e Smith (2001), a utilização dessa estrutura deve-se voltar para equipes que precisam apresentar desempenho por meio da soma combinada dos esforços individuais, como é o caso das equipes escolhidas.

A maioria das equipes, segundo as preconizações de Moscovici (2003) sobre o programa de desenvolvimento de equipes, estão na fase de consolidação e acompanhamento, em que a interferência das habilidades interpessoais e de tarefas bem como a busca de integração interna são evidentes.

No trabalho das equipes fica clara a prática de atividades descritas no marco teórico referencial como necessárias a elas: número de membros, agenda de reuniões, missões e metas claras e explícitas aos participantes. Nas equipes em estudo essas práticas contribuem para geração do conhecimento organizacional e da melhoria contínua dos produtos, o que, por sua vez, aumentam a probabilidade de os produtos atenderem a exigências atuais.

Os resultados justificam a alta maturidade obtida pelas equipes, pois pelo menos treze delas foram identificadas como tal, e, entre elas, duas podem ser consideradas de alta *performance*, posto que obtiveram as médias que mais se

aproximam de 5 na escala de Dyer (1995): equipes E6 e E18 com média de 4,7333 e 4,6556, respectivamente.

Além de indicarem que na empresa estudada existe um ambiente favorável à gestão por equipes, os resultados alcançados mostram as diferentes configurações de comportamentos evidenciadas pelos modelos de homem mapeados nas equipes, cuja configuração revela os modelos de homem que o instrumento desenvolvido pelos pesquisadores se propôs a mapear.

Observou-se que a maturidade individual de cada membro de equipe não está associada aos comportamentos de um determinado modelo de homem. Do homem econômico ao complexo nota-se que a distribuição das maturidades não se apresentam de modo uniforme, como apresentado por Hersey e Blanchard (1986). A constatação indicou que os comportamentos dos membros em equipe resultam de uma teia de interdependência que, segundo Elias (1980), trabalham moldando as relações e interferem constantemente no comportamento do homem, independente da sua maturidade.

As diferentes configurações das equipes caracterizaram uma dinâmica na qual diversidade de comportamentos está associada a equipes com maturidade mais baixa. As equipes em que um modelo de homem prevaleceu, a maturidade é mais alta, confirmando a curva de desempenho preconizada por Katzenbach e Smith (1994).

Com relação a esses resultados, pode-se utilizar a analogia feita por Drucker (2001), quando compara o trabalho em equipe a um conjunto de jazz: os membros devem “cobrir” seus companheiros de equipe, ajustando-se quando necessário, pois embora exercendo funções diferenciadas, a perfeita sintonia somente é percebida se todos os integrantes estiverem harmonizados entre si.

Assim, à medida que aumenta a predominância de um modelo de homem na equipe, a sua *performance* tende a ser maior, pois essa configuração propicia a criação de uma identidade coletiva, na qual os indivíduos trabalham com comportamentos favoráveis às atitudes da equipe, com motivações singulares, objetivos profissionais e pessoais similares e buscando os mesmos resultados.



Em função dos resultados e na hipótese que permeou a presente pesquisa, percebeu-se que, em equipes com menos membros de comportamentos diferentes, com predominância de um modelo de homem, as relações de interdependências tendem a se estabelecer com mais qualidade, consolidando fortemente a *performance* da equipe em função da redução da complexidade que aumenta em decorrência do número de membros e das suas particularidades.

Conclui-se que a configuração de uma equipe com predominância de um modelo de homem apresenta uma dinâmica social favorável ao trabalho em equipe. Consegue-se equilibrar as relações de poder e força dos jogadores (membros de equipe) possibilitando a construção e o desenvolvimento de equipes com comportamentos conducentes à cooperação, ao trabalho produtivo em equipe e a alta *performance*.

## **5.2. Observações finais**

Tendo as equipes como base das mudanças estruturais nas organizações e considerando que a *performance* das equipes no ambiente produtivo sofre as influências dos homens e seus diferentes comportamentos, observa-se que os elementos equipe e homens são interdependentes e dependentes das relações sofridas no ambiente em que estão inseridos.

A diversidade dos mecanismos sociais e a complexidade das redes de relações entre homens e equipes indicam a amplitude e a importância desses elementos na adoção da gestão baseada em equipes, para a construção e desenvolvimento no ambiente produtivo.

Assim, o presente trabalho não teve a pretensão de esgotar os assuntos abordados, mas sim apresentar conhecimentos e subsídios para que administradores de recursos humanos, gestores e líderes de equipes, profissionais da área e a sociedade, num contexto geral, possam compreender melhor a realidade das equipes em estudo relatada na presente pesquisa.

### 5.3. Sugestões para trabalhos futuros

Diante da constante necessidade de mudanças no ambiente produtivo e da crescente utilização da gestão por equipes pelas organizações, evidenciadas neste estudo, um amplo entendimento sobre o comportamento do homem e suas circunstâncias sociais no trabalho coletivo tornou-se fundamental para construção e desenvolvimento de equipes.

Os resultados do presente estudo evidenciaram que a construção e o desenvolvimento de equipes com comportamentos conducentes à cooperação e ao trabalho produtivo em equipe estão intimamente associados a uma rede de relações que, por sua vez, atuam constantemente na mudança e no estabelecimento de novos comportamentos.

Essa dinâmica social no trabalho coletivo, na visão eliasiana, determina a força ou o poder entre os indivíduos em um determinado jogo ou rede de relações. Assim, esse contexto possibilita questionamentos não explorados na presente pesquisa: a força ou o poder de cada jogador, de cada membro de equipe, é equilibrada entre membros caracterizados pelo mesmo modelo de homem? Essa configuração de equilíbrio de poder entre os jogadores é favorável à melhor *performance* da equipe?

Sugere-se, assim, um estudo que permita analisar a *performance* de equipes em função da sua maturidade, dos modelos de homem encontrados nas equipes e da força dos jogadores. O estudo é pertinente pelo fato de a produção científica disponível não responder a todos os questionamentos e pela necessidade de identificar as influências do homem e seus diferentes comportamentos no ambiente produtivo de equipes.

## REFERÊNCIAS

ALEIXO, A. I. S. **Procedimentos para Implantar Equipes**. 2003. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

ARMSTRONG, A. Using Assessment Centers to Select Team Leaders. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, p. 35-67. 1997.

ATLAS ELETRODOMÉSTICOS LTDA. Disponível em: [www.atlas.ind.br](http://www.atlas.ind.br) Acesso: 15 Mar 2008.

BANCO DE DADOS BIBLIOGRÁFICOS DA USP – DEDALUS. Disponível em: <http://dedalus.usp.br:4500/ALEPH/por/USP/USP/DEDALUS/START> Acesso: 05 Mar 2007.

BEJARANO, V. C. **Elementos Essenciais à Implementação de Equipes**: um estudo de caso da indústria de papel. 2006. 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa.

BEJARANO, V. C. et al. Equipes e Comunidades de Prática como Estruturas Complementares na Gestão do Conhecimento Organizacional. In: Encontro Nac de Eng de Produção, XXV., 2005, Porto Alegre. **Anais ...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005. p. 4851-4856.

BEJARANO, V. C. et al. Como Formar Equipes com Equilíbrio Ideal de Personalidades e Perfis Pessoais: a teoria e as ferramentas de Meredith Belbin. In: Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, XXXIII, 2005, Campina Grande. **Anais ...** Campina Grande: Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, 2005. p. 1-12.

BRINBERG ASSOCIADOS REDE INTERNACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL LTDA. Disponível em: <http://www.brimberg.com.br/index.htm> Acesso em: 10 Set 2007.

CLAVER-CORTÉS, E. et al. Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes. **Journal of Knowledge Management**. v. 11. n. 4. p. 45-57. 2007.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE ENSINO SUPERIOR – CAPES. **Periódicos**. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp> Acesso em: 02 Abr 2007.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE ENSINO SUPERIOR – CAPES. **Relação de Cursos**. Disponível em: [http://servicos.capes.gov.br/projetorelacaocursos/jsp/areaalesDet.jsp?cd\\_area=30800005&grandeArea=ENGENHARIAS&areaConh=ENGENHARIA%20DE%20PRODUÇÃO](http://servicos.capes.gov.br/projetorelacaocursos/jsp/areaalesDet.jsp?cd_area=30800005&grandeArea=ENGENHARIAS&areaConh=ENGENHARIA%20DE%20PRODUÇÃO) Acesso em: 02 Abr 2007.

COURY, G. Norbert Elias e a Construção dos Grupos Sociais: da economia psíquica à arte de reagrupar-se. In: GARRIGOU, A.; LACROIX, B. [orgs.] **Norbert Elias: a política e a história**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001. Cap. 3, p. 123-144.

CHANG, R. Y. **Construindo uma Equipe de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CRONBACH, J. L. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika**, California, Mar, n.13, p. 297-334. 1951.

CRONBACH, J. L. **Fundamentos da Testagem Psicológica**. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

CRONBACH, J. L. My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. **Educational and Psychological Measurement**, Jun, v. 64, n. 3, p. 391-418. 2004.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIEHL, C. A. **Controle Estratégico de Custos**: um modelo referencial avançado. 2004. 304f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, P. **Peter Drucker na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ELIAS, N. **Introdução à Sociologia**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO – ENEGEP. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/index.asp> Acesso em: 02 Abr 2007.

ETZIONI, A. **Organizações Complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARIA, J. C. **Administração**: introdução ao estudo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, A. et al. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. 5. reimpr. da 1. ed. de 1997. São Paulo: Pioneira, 2001.

FISHER, S. G. et al. Team or Group? Managers' perceptions of the differences. **Journal of Managerial Psychology**. v. 12. n. 4. p. 232-242. 1997.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. Disponível em: <http://www.fpnq.org.br/site/402/default.aspx> Acesso em: 13 Ago 2007.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA, M. M. J. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas; 2001.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A Avaliação da Confiabilidade de Questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: Simpósio de Engenharia da Produção, XII, 2005, Bauru. **Anais ...** Bauru: UNESP, 2005. p. 1-12.

GEBARA, A. As Relações de Poder no Cotidiano. In: Simpósio Internacional do Processo Civilizador, X, 2007, Campinas. **Anais ...** Campinas: UNICAMP, 2007. p. 1-8.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRA, A. V. **Desenvolvimento de equipes**: uma abordagem através de tecnologias da educação a distância. 2002. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GRÖNROOS, C. **Marketing, Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HAIR JR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**: with readings. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

HARDINGHAM, A. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: as teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HESSELBEIN, F. et al. **Organização do Futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. The Peter F. Drucker Foundation. Tradução: Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KARAKOWSKY, L. et al. Perceptions of Team Performance: the impact of group composition and task-based cues. **Journal of Managerial Psychology**. v. 19. n. 5. p. 506-525. 2004.

KATZENBACH, J. R. **Equipes Campeãs**: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEONARD, D. **Wellspring of Knowledge**. Boston: Harvard Business School, 1995.

LEUCH, V. et al. Barreiras Culturais à Gestão do Conhecimento em Indústrias de Grande Porte dos Campos Gerais – no Estado do Paraná: um enfoque na percepção dos funcionários. In: Encontro Nac de Eng de Produção, XXV., 2005, Porto Alegre. **Anais ...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005. p. 4829-4836.

LOVELOCH, C. **Product Plus**: produto+serviço=vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995.

MACHADO, M. D. et al. Mensuração da Qualidade de Serviços em Empresas de *Fast Food*. **Gestão & Produção**, São Carlos, Mai-Ago, v.13 n.2, p.261-270, 2006.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

MOSCOVICI, F. **A Organização por Trás do Espelho: reflexos e reflexões**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão Certo: a multiplicação do talento humano**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOSCOVICI, F. **Renascença Organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

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

MUNCK, L. **A Efetiva Formação de Equipes de Trabalho: uma abordagem à luz das mudanças organizacionais**. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos. Universidade Estadual de Londrina-UEL. 1999. 116f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: IBAPP, 1999.

PARKER, G. M. **O Poder das Equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PARKER, G. M. **Team Players and Teamwork**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

PILATTI, L. A. A Idéia de Envolvimento e Alienação em Norbert Elias In: Simpósio Internacional do Processo Civilizador, X, 2007, Campinas. **Anais ...** Campinas: UNICAMP, 2007. p. 1-15.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.



RAMOS, A. G. Modelos de Homem e Teoria Administrativa: ascensão do homem parentético. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, abril/junho, vol. 18, n.2, p.3-12. 1984.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as Equipes não Funcionam?** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

SALOMÃO, M. A. Desenvolvimento de Equipes. In: BOOG, G. G. [org.] **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap. Desenvolvimento de Equipes. p. 507-532.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIEGLAR, A. T. **Vocabulário Latim-português e Português-latim**. São Paulo: Acadêmica, 1944.

SILVA, R. O. **Teoria da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, S. L. Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, maio/ago, vol.31, n.2, p.142-151. 2002.

SHOLTES, P. R. **Times da Qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SHONK, L. H. **Team-based Organizations**. Homewood: One Irwin, 1992.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. Trad. Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alther. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SZEZEBICKI, A. S. a **Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance**: o caso do Clube Atlético Paranaense. 2006. 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa.

TOMAZ, M. S.; KOVALESKI, J. L. Aspectos Sobre Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Estilos de Trabalho em Equipe: um estudo de caso em uma empresa de energia elétrica. In: OLIVEIRA, M. R. et al. [orgs.] **Gestão Estratégica para a Competitividade**. Ponta Grossa: UEPG, 2006. Cap. Gestão do Conhecimento e Inovação, p. 173-184.

TOWNSEND, P. **Compromisso com a Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

TRIVINOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e Pesquisa Interdisciplinar**: epistemologia e metodologia operativa. Petrópolis: Vozes, 2002.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. Brasília, UnB, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO DA EMPRESA PARA PESQUISA

Pato Branco, 24 de março de 2008.

Eu, Luiz Afonso Wan-Dall Jr, representante legal da Empresa ATLAS ELETRODOMÉSTICOS LTDA, autorizo por meio desta a participação da empresa no projeto de pesquisa, intitulado "Os Homens e as Equipes de Trabalho no Ambiente Produtivo", conduzido por Robson Luiz Montanari e por Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti, do programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus de 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, aplicação de questionários e entrevistas com os membros e/ou líderes de equipes para identificar os diferentes comportamentos dos homens nas equipes e avaliar o grau de maturidade das equipes e seus membros.

Saliento que 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. Por se tratar de um estudo que apresentará informações pessoais dos nossos colaboradores solicito que os resultados dos questionários e entrevistas sejam relatados de modo a manter anônimos os participantes.

Solicito ainda o comprometimento dos pesquisadores em apresentar os dados transcritos para que possamos analisar o desempenho das equipes em função de seus membros e utilizar todas as informações como ferramenta para possíveis melhoras. A empresa terá assim a oportunidade de avaliar a veracidade da descrição dos fatos.

Por tratar-se de um estudo científico eu autorizo ainda a publicação dos resultados desta pesquisa.

  
assinatura

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA E QUESTÕES

Roteiro que será utilizado nas entrevistas:

- a. Apresentação: Meu nome é Robson Luiz Montanari, mestrando em Engenharia da Produção pela UTFPR campus de Ponta Grossa.
- b. Objetivo: Meu objetivo aqui é fazer uma coleta de dados que servirá para fundamentar uma dissertação intitulada: "O Homens e as Equipes de Trabalho no Ambiente Produtivo". Dissertação a ser defendida no programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus de Ponta Grossa.
- c. Confidencialidade: Todas as respostas são absolutamente confidenciais, somente eu e você teremos conhecimento delas. O uso das respostas não permitirá a identificação do respondente.
- d. Autorização de Registro: O registro de suas respostas é um procedimento usual para evitar omissões ou distorções. Vou fazê-lo por meio de um gravador e posteriormente apresento a versão para sua aprovação.
- e. Perguntas:

1. A utilização de equipes na estrutura organizacional teve início quando? Como? Quando foi percebida a necessidade?
2. Os empregados dependem uns dos outros, extensivamente, nas funções? Comente.
3. Como o trabalho das equipes pode melhorar ou melhora a produtividade, qualidade ou serviço a clientes?
4. Como as equipes de trabalho beneficiam a organização e os próprios membros?
5. Como se adequaram às equipes a estratégias e objetivos da empresa?
6. É possível identificar aonde o trabalho das equipes na estrutura organizacional da empresa? Quantas equipes? A que se dedicam às equipes?
7. Como foram ou são formadas as equipes (seleção, número de participantes, objetivos, reuniões...)?
8. Como funciona o processo de trabalho das equipes? (reuniões para discutir e dividir tarefas e em seguida trabalho individual – ou execução coletiva das tarefas)? Comente sobre o trabalho e o processo de decisão nas equipes?
9. Cite vantagens e desvantagens do trabalho em equipe.
10. Em sua opinião e com base na sua experiência as equipes eficazes apresentam que características?
11. Percebe-se nas equipes a formação de grupos sociais (agrupamento de pessoas pela semelhança, objetivos comuns...)? Esses grupos apresentam influências no trabalho em equipe? Quais?
12. Esses grupos são constituídos de membros cujo comportamento é similar ou diferente?
13. Como você vê o relacionamento nas e das equipes? É bom? Existem problemas como: divergência de opiniões; problemas que não são solucionados; diferentes comportamentos? Comente.
14. Os membros das equipes se encontram para outras atividades, como por exemplo: lazer, religião, esporte...? São membros da mesma equipe ou são de diversas equipes? Comente a respeito de alguma situação que conhece.
15. Existe uma hierarquia informal nas equipes? Percebe-se que alguns membros têm poder ou comando sobre os outros membros?
16. Existem membros com mais capacidade e disposição para assumir responsabilidades que outros. Esses membros contribuem mais ou menos para com

- o desempenho da equipe que pertence?
17. O comportamento dos membros das equipes sofre influências em função da capacidade e disposição para assumir responsabilidades (no ambiente produtivo) que cada um tem?
  18. O comportamento dos membros das equipes no ambiente produtivo está associado a o que?
  19. Existem membros nas equipes que vêem o trabalho como um meio de sobrevivência e não porque gostam dele? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.
  20. É percebida, nos membros das equipes, a necessidade de reconhecimento e de participação nas atividades coletivas? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos nas equipes?
  21. É observado que alguns membros buscam constantemente a sua realização a partir do trabalho? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.
  22. Existem membros que quando há mudanças ou novas situações que surgem no ambiente produtivo demoram a tomar decisões a fim de evitar incertezas? Pode comentar a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo?
  23. É percebida a existência de membros que não só recebem insumos do ambiente, como reagem aos mesmos e adotam uma posição proativa, antecipando-se e provocando mudanças no seu ambiente? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos?
  24. Que características o comportamento dos membros das equipes precisam contemplar para que a equipe tenha um melhor desempenho?
  25. Equipes com melhor desempenho são formadas por membros com o mesmo ou diferentes comportamentos?
    - f. Término: Chegamos ao final da entrevista. Gostaria de salientar que suas respostas serão digitadas e apresentadas junto com o termo de autorização e consentimento. Assim, quaisquer correções poderão ser feitas. Gostaria de fazer algum comentário ou me fazer alguma pergunta? Obrigado pela colaboração.

## APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO DOS ENTREVISTADOS

LOCAL/CIDADE, DIA de MÊS de 2008.

Prezado Colaborador,

### Ref: Entrevista

Em anexo você encontrará as anotações/transcrição da entrevista. Estas respostas não serão utilizadas individualmente e você não será identificado: as informações serão trabalhadas em conjunto, de forma a não permitir a sua identificação.

Entretanto, para dar validade ao estudo, preciso demonstrar para a banca que avaliará o meu trabalho que as pessoas realmente foram entrevistadas. Com esta finalidade, peço-lhes a gentileza de rever as informações contidas para verificar sua veracidade, escrever seu nome legível e assinar 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.

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

Atenciosamente,

Robson Luiz Montanari

### CONSENTIMENTO:

Eu Fulano de Tal, autorizo os pesquisadores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus de Ponta Grossa a utilizarem as informações contidas nesta transcrição da entrevista que concedi ao Sr. Robson Luiz Montanari. 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 D – ENTREVISTAS

### ENTREVISTADO 1 – D1

1. A utilização de equipes na estrutura organizacional teve início quando? Como? Quando foi percebida a necessidade?

Essa necessidade surgiu com o crescimento da empresa. A empresa está no mercado há 50 anos, então vinha de uma produção manual e artesanal, com o crescimento, a tecnologia de novos equipamentos que surgiram, houve a necessidade de formar equipes. Equipes estas formadas com supervisores e líderes juntamente com os colaboradores, para que os trabalhos fossem direcionados e os objetivos fossem atingidos. Então, o surgimento das equipes veio a partir da modernização da empresa.

2. Os empregados dependem uns dos outros, extensivamente, nas funções? Comente.

Com certeza. Dentro de uma estrutura, seja ela qual for o departamento, as equipes dependem umas das outras, pois a empresa trabalha em três turnos. Então, as equipes, seja ela no primeiro turno, segundo turno ou terceiro turno, tem que estar bem integrada, para que chegue ao final do dia ou do expediente, e os produtos sejam montados com todos os componentes, se não tiver essa integração com certeza vai haver falhas.

3. Como o trabalho das equipes pode melhorar ou melhora a produtividade, qualidade ou serviço a clientes?

Nosso foco é atender o cliente com produtos bem feitos, com produtos que funcionem, com preço acessível e para isso o trabalho em equipe é importantíssimo. O objetivo é direcionar a equipe para que o trabalho seja corretamente executado e tenha foco no cliente, seja ele interno (setores) ou cliente final (consumidor). As equipes precisam estar integradas, para que tenhamos qualidade e conseqüentemente produtividade.

4. Como as equipes de trabalho beneficiam a organização e os próprios membros?

As equipes beneficiam a empresa com bons resultados, com agilidade e qualidade nos produtos, tendo como retorno aos membros, uma menos fadiga e esforço para que os objetivos sejam alcançados.

5. Como se adequaram às equipes a estratégias e objetivos da empresa?

A adequação das equipes dentro da estratégia da empresa foi uma busca constante e árdua, já que se iniciou à anos atrás, onde tinha dificuldades imensas na comunicação e na própria cultura das pessoas, mas tudo isso foi superado e atualmente o trabalho em equipe é rotineiro.

6. É possível identificar aonde o trabalho das equipes na estrutura organizacional da empresa? Quantas equipes? A que se dedicam às equipes?

As equipes estão presentes em todos os setores da empresa. Na área de produção, existem 5 grandes grupos, sendo Corte, Estamparia, Pintura, Esmaltação e Montagem, subdividindo dentro de cada um deles outras equipes, com objetivos comuns, que é produzir eletrodomésticos em conjunto.

7. Como foram ou são formadas as equipes (seleção, número de participantes, objetivos, reuniões...)?

Se tratando de pessoal, seja para qual setor for, é feito recrutamento e seleção através do RH, onde possui uma Assistente Social a qual é responsável de preencher as vagas em aberto de cada departamento. Haja vista que a mesma respeita um quadro de lotação

estipulado para cada setor, assim forma-se as equipes de cada departamento da empresa. Já as reuniões e objetivos é de responsabilidade de cada supervisor direcionar suas equipes.

8. Como funciona o processo de trabalho das equipes? (reuniões para discutir e dividir tarefas e em seguida trabalho individual – ou execução coletiva das tarefas)? Comente sobre o trabalho e o processo de decisão nas equipes?

O processo de trabalho é relativo, pois há setores que dependem de todos para que o objetivos sejam alcançados, já outros dependem individualmente de cada membro para executar as tarefas. Quanto as reuniões, as mesmas são feitas de acordo com a programação de cada supervisor, pois este tem como responsabilidade fazer com que a integração da equipe seja constante, seja ela para executar tarefas ou tomar decisões.

9. Cite vantagens e desvantagens do trabalho em equipe.

Podemos citar varias vantagens como: Agilidade no processo, tomada de decisão rápida, redução de paradas de produção. Tudo isso vem a somar para que o produto não venha sofrer conseqüência. O trabalho em equipe é importantíssimo para que se agilize as tarefas, para que não haja paradas de produção. Como desvantagens podemos citar problemas de relacionamento entre os membros e isso pode afetar até mesmo na qualidade do produto e gerar desconfortos para empresa.

10. Em sua opinião e com base na sua experiência as equipes eficazes apresentam que características?

Basicamente de liderança de pessoal. 'A gente' procura um perfil das pessoas envolvidas no processo de liderança, de responsabilidade.

11. Percebe-se nas equipes a formação de grupos sociais (agrupamento de pessoas pela semelhança, objetivos comuns...)? Esses grupos apresentam influências no trabalho em equipe? Quais?

Percebe-se que existe os grupos informais ou seja aqueles que tem objetivos comuns sim. Mas temos que trabalhar estes grupos da melhor forma possível para que esses trabalhem em prol da empresa e não negativamente, para que façam parte da equipe, para que participem com suas opiniões.

12. Esses grupos são constituídos de membros cujo comportamento é similar ou diferente?

Normalmente os comportamentos e objetivos destes grupos são diferentes dos demais, já que os mesmos procuram atender suas expectativas próprias e não das equipes ou da empresa.

13. Como você vê o relacionamento nas e das equipes? É bom? Existem problemas como: divergência de opiniões; problemas que não são solucionados; diferentes comportamentos? Comente.

O relacionamento como um todo, é muito bom, já que para alcançar os objetivos as mesmas devem trabalhar interligadas, claro que dentro de uma empresa onde o processo é complexo e envolve pessoas principalmente, ocorrem divergências de idéias e opiniões. Os problemas que ocorrem dentro das equipes quase sempre são resolvidos pelos próprios membros ou por seus superiores em caso de complexidades.

14. Os membros das equipes se encontram para outras atividades, como por exemplo: lazer, religião, esporte...? São membros da mesma equipe ou são de diversas equipes? Comente a respeito de alguma situação que conhece.

'A gente' disponibiliza de uma área de lazer onde dentro da empresa todos os



colaboradores, após as refeições, se encontram para jogar jogos em geral, que o ambiente contempla. Nos temos a nossa associação de funcionários, onde a gente direciona para ter essa integração das equipes e entre as equipes com os demais setores. 'A gente' direciona isso para que os membros se integrem num contexto geral.

15. Existe uma hierarquia informal nas equipes? Percebe-se que alguns membros têm poder ou comando sobre os outros membros?

Percebe-se que existem as pessoas que divergem as opiniões ou tem opiniões próprias, e que possui certas influencias sobre os colaboradores, seja no momento de uma decisão ou de executar determinadas tarefas.

16. Existem membros com mais capacidade e disposição para assumir responsabilidades que outros. Esses membros contribuem mais ou menos para com o desempenho da equipe que pertence?

Com certeza. Dentro de uma equipe que possui vários colaboradores sempre tem as pessoas que se destacam, que sempre estão querendo ajudar, que sempre estão dando idéias e isso existem em várias equipes e normalmente contribuem positivamente dentro da empresa.

17. O comportamento dos membros das equipes sofre influências em função da capacidade e disposição para assumir responsabilidades (no ambiente produtivo) que cada um tem?

Todos os membros estão aptos a receber tarefas, seja ela simples ou complexa, de pouca ou muita responsabilidade.

18. O comportamento dos membros das equipes no ambiente produtivo está associado a o que?

O comportamento dos membros está atrelado aos objetivos da empresa, sendo que os colaboradores possuem também objetivos próprios.

19. Existem membros nas equipes que vêem o trabalho como um meio de sobrevivência e não porque gostam dele? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.

Observa-se que existem sim, pessoas que vem ao trabalho simplesmente para receber o salário no final do mês, até por uma necessidade mesmo, mas tem as pessoas que vêm entusiasmadas, que querem crescer, que tem outros objetivos, que não querem simplesmente estar no operacional querem algo a mais do simplesmente executar suas tarefas e normalmente estes colaboradores são mais produtivos.

20. É percebida, nos membros das equipes, a necessidade de reconhecimento e de participação nas atividades coletivas? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos nas equipes?

Sim, é percebida as pessoas que realmente necessitam de incentivos morais, para que sintam-se capazes de executar seu trabalho com a qualidade desejada e para que participem das demais atividades da equipe como: decisões, metas e até mesmo integração entre os membros.

21. É observado que alguns membros buscam constantemente a sua realização a partir do trabalho? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.

Na sua grande maioria, os colaboradores buscam a auto-realização, seja ela pessoal ou profissional, desta forma existem as pessoas que se destacam dentre as outras. Na empresa os colaboradores que se destacam possuem grandes chances de "crescer"

profissionalmente, pois há plano de carreira, em forma de recrutamentos internos para diversas áreas.

22. Existem membros que quando há mudanças ou novas situações que surgem no ambiente produtivo demoram a tomar decisões a fim de evitar incertezas? Pode comentar a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo?

Sim, existem, caso algum dos membros não tenha segurança no que esta executando ou fazendo, todos estão orientados a parar de produzir e chamar seus superiores, e normalmente o fazem.

23. É percebida a existência de membros que não só recebem insumos do ambiente, como reagem aos mesmos e adotam uma posição proativa, antecipando-se e provocando mudanças no seu ambiente? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos?

Sim, é percebida, a empresa possui colaboradores que além de honrar seus compromissos, também estão preocupadas em melhorar o ambiente de trabalho, com melhorias e idéias, buscando assim a melhor forma de trabalho para a equipe e para empresa como um todo.

24. Que características o comportamento dos membros das equipes precisam contemplar para que a equipe tenha uma melhor desempenho?

Atitude, comunicação clara e vontade de crescer junto com a empresa e os colegas de trabalho.

25. Equipes com melhor desempenho são formadas por membros com o mesmo ou diferentes comportamentos?

As equipes que se destacam dentro da área produtiva são de pessoas com diferentes comportamentos, até porque é importante, pois, em um grupo que possui uma pessoa que influencia nas opiniões das outras pessoas, é fácil de impor suas idéias. Quando você tem diferentes comportamentos e diferentes opiniões, para se chegar ao um objetivo comum, você tem várias discussões. Então, com certeza a melhor forma não é aquela que alguém chega e impõem e sim aquele que são discutidas de diversas maneiras de diversas posições e isso é produtivo.

## **ENTREVISTADO 2 – D2**

1. A utilização de equipes na estrutura organizacional teve inicio quando? Como? Quando foi percebida a necessidade?

‘A gente’ percebeu a necessidade de aplicar equipe e dividiu o setor em células de produção quando houve a necessidade de melhorar a qualidade, a produtividade e a os recursos humanos na fábrica. Quando dividimos em partes menores ganhamos em produtividade, eficiência e qualidade e conseguimos trabalhar melhor as pessoas.

2. Os empregados dependem uns dos outros, extensivamente, nas funções? Comente.

Sim, com certeza. Na minha opinião é como se fosse uma corrente. Cada etapa do processo, cada seqüência do processo, na sua operação ou na sua amplitude geral ele tem uma seqüência. Então você trabalha em cima da daquilo e passa para outra equipe, ele dá seqüência no mesmo trabalho, mas em si trabalhando o processo para que chegue o produto final acabado. É uma corrente, uma equipe depende da outra porque o objetivo final é o produto acabado com a melhor eficiência possível, com a melhor qualidade. O objetivo geral é o produto acabado, então para você conseguir chegar a esse produto final

acabado com qualidade que satisfaça o cliente, é necessário o trabalho de todas as equipes.

3. Como o trabalho das equipes pode melhorar ou melhora a produtividade, qualidade ou serviço a clientes?

Eu acho que fizemos o processo ficar mais detalhado e quando fica mais detalhado você consegue ter uma percepção melhor de tudo que acontece no processo. Quando você consegue perceber tudo que está acontecendo no processo você pode tomar medidas mais eficazes. Quando você tem uma estrutura organizacional muito grande algumas coisas começam a dispersar e você não consegue perceber e então quando você diminui essa estrutura você percebe muito mais coisas e consegue controlar melhor os processo e aumentar a qualidade do serviço.

4. Como as equipes de trabalho beneficiam a organização e os próprios membros?

Eu acho que para empresa e para os próprios funcionários a responsabilidade fica muito mais clara e a pessoa passa a ter conhecimento de qual é o seu papel na organização. Assim, tudo fica mais fácil para ela trabalhar e para empresa controlar, pois ambos sabem bem certo o que tem que fazer. Então, além dela ter uma postura melhor ela vai trabalhar muito mais motivada porque como a equipe está rendendo muito mais fica mais fácil do líder perceber tudo que ela está fazendo individualmente e como que está o papel de cada um para dar um elogio e ver aonde que você pode melhorar individualmente e assim o próprio funcionário evolui mais. Eu acho que isso gera uma satisfação a mais porque na hora de você recompensar o funcionário e você consegue ter um ambiente de trabalho propício, limpo, agradável onde você tem controle de tudo, onde você sabe o que quer e todos os funcionários sabem, eu acho que isso gera motivação.

5. Como se adequaram às equipes a estratégias e objetivos da empresa?

Eu acho assim que as equipes trouxeram uma grande transformação e uma grande evolução para a empresa, Na questão da estratégia eu acho que foi assim uma coisa que alavancou a empresa bastante e uma coisa que está claro para todo mundo que trabalhando a equipe você consegue perceber muito mais do que está acontecendo no processo e no fator humano, é isso é uma coisa muito boa.

6. É possível identificar aonde o trabalho das equipes na estrutura organizacional da empresa? Quantas equipes? A que se dedicam às equipes?

Olha é difícil você falar com certeza porque 'a gente' tem várias equipes. 'A gente' procura dividir em equipes para responsabilizar mais as pessoas. Dentro do próprio setor você tem várias equipes informais que trabalham em cima disso. O que é diferente lá da célula de produção que é uma equipe de trabalho mesmo. Lá é uma equipe formal porque ela tem até um centro de custos, até na questão de controladores do RH, da própria fábrica, então ela já tem seu próprio centro de custos, mas dentro de todo processo produtivo tanto na pintura, na montagem da para perceber que tem várias células de produção que são equipes informais e que trabalham separado do setor.

7. Como foram ou são formadas as equipes (seleção, número de participantes, objetivos, reuniões...)?

É feito uma seleção com a nossa assistente social e uma avaliação para descobrir o perfil do colaborador e a partir que você descobre o perfil do colaborador então você vê se ele se adapta ou não, até porque há uma responsabilidade em cima disso você tem que adequar a pessoa de acordo com o perfil dele. Você avalia, faz um teste, cada linha tem um teste, como por exemplo, o de atenção concentrada para operadores de máquinas. Cada membro da equipe é feito uma avaliação para descobrir o perfil dele, para você conhecer ele e colocar na função adequada.

8. Como funciona o processo de trabalho das equipes? (reuniões para discutir e dividir tarefas e em seguida trabalho individual – ou execução coletiva das tarefas)? Comente sobre o trabalho e o processo de decisão nas equipes?

Então, funciona da seguinte forma: o líder é a pessoa que fica, digamos assim, orientando eles, ele fica orientando no sentido de ver se tem alguma coisa que está saindo fora do normal para orientar os colaboradores sobre o que está acontecendo. O processo em si ele já se diz como que tem que fazer, então, o funcionário na verdade aqui faz assim, ele não vai fazer da forma como ele acha que tem que fazer, ele vai fazer da forma que já está estipulada na hora do planejamento que é feito pelo supervisor. O planejamento diz que o funcionário que vai fazer isso ou aquilo. A questão de decisões sempre quando é tomado uma decisão relacionada ao processo e se acontecer alguma coisa é avaliado, sentado com todos, mostrado o problema e para se achar uma solução. Depende da situação. Dependendo da situação você tem que parar a equipe inteira e sentar e discutir o problema e dependendo da situação se for uma coisa assim mais simples chega a um consenso na equipe mesmo, agora, dependendo da situação, como te falei antes, para ver o que pode ser feito ou pode ser tratado de uma forma individual porque algumas vezes o problema não está na equipe toda, mas em um membro e assim é chamado aquela pessoa.

9. Cite vantagens e desvantagens do trabalho em equipe.

Eu acho que as vantagens é como eu te falei antes lá no início, você melhora bastante em eficiência, em produtividade, você consegue aplicar várias ferramentas da produção onde se você não tiver uma equipe é muito difícil você conseguir ter êxito naquilo que está fazendo e se falando de desvantagens eu falo mais assim mais na parte de recursos humanos mesmo, é aquela questão em todas pessoas o processo é delimitado cada um sabe o que faz então você tem que tomar um cuidado muito grande porque ali todo mundo está percebendo o que está acontecendo, dependo das atitudes que o líder tomar os colaboradores vão perceber alguma diferença no tratamento ou qualquer coisa que você fizer, digamos assim, você tem eficiência e qualidade e na questão de recursos humanos depende de quem está fazendo a atitude do líder pode gerar uma desmotivação, por exemplo, o 'cara' vai fazer uma coisa, fez certo, o líder chama todo mundo e fala para todo mundo o que aconteceu então isso pode ser positivo, culpar alguém sem merecer, reunir todo mundo e falar, ao invés de falar individualmente falar para todos, qualquer decisão errada, eu acho que fica mais complicado pro líder trabalhar, ele tem que estar muito mais preparado na questão do fator humano.

10. Em sua opinião e com base na sua experiência as equipes eficazes apresentam que características?

Olha, eu acho assim que uma das principais características das equipes eficazes é a motivação. Porque quando você tem uma equipe que os colaboradores vêm isso tudo funcionando direitinho, você tem o controle de tudo, eles trabalham mais motivado, então tudo funciona e se tudo funciona o colaborador vem ele está motivado, acho que isso é uma coisa legal para equipe e para empresa porque tem que compreender, assim, o maior bem que a organização tem são os recursos humanos, claro que eficiência, qualidade e produtividade e um monte de coisa, mas acho que a motivação em si do trabalho em equipe é assim que, é o fator mais eficaz por você trabalhar em equipe.

11. Percebe-se nas equipes a formação de grupos sociais (agrupamento de pessoas pela semelhança, objetivos comuns...)? Esses grupos apresentam influências no trabalho em equipe? Quais?

Eu acho, na minha opinião seguinte, acho que dentro de uma equipe as pessoas assim, uns tem mais afinidades com os outros, então a partir dessa afinidade você começa, digamos assim, a ser mais companheiro, ajudar mais aquela determinada pessoa, mas eu

acho que isso dentro de uma equipe, acho que neste ponto entra o papel do líder, que é o todo, a equipe por inteiro, não tem que ser mais menos outro, ou começar a criar aquelas famosas 'panelinhas', porque a tendência do ser humano é sempre ter mais afinidade com aquele, conversar mais com aquele, contar mais segredinhos com aquele, ajudar mais aquele, mas eu acho que é papel fundamental do líder, trazer todo mundo para um grupo só, pro grande grupo e mostra para eles que se tem um objetivo só e esse objetivo maior tem que ser o objetivo de todos e ninguém pode ficar na individualidade e não pode ser diferente. Se o líder deixar que essa 'panelinha' evolua e comece a acontecer na equipe, prejudica e prejudica muito a empresa principalmente porque os outros funcionários vai começar influenciar as outras pessoas da equipe e nisso a empresa pode perder muito, questão de produtividade, eficiência, um monte de coisa.

12. Esses grupos são constituídos de membros cujo comportamento é similar ou diferente?

Não eu, na minha opinião, eu acho que essas 'panelinhas' é mais por afinidade mesmo tem que ser similar, porque num grupo você tem várias pessoas com várias culturas, cada um é diferente, então o objetivo geral é você trazer todos para o mesmo caminho, mas 'as vezes', como eu falei antes, a pessoa que foi educada diferente, pensa de uma forma diferente, eu acho que ela vai sempre ter afinidade com aquela pessoa que pensa igual, falando de produtividade como processo, porque 'as vezes' 'a gente' tem aquele 'cara' que é meio do contra, que pensa diferente, que fala mal do emprego, tem um outro 'cara' que também está meio desmotivado, o que acontece com isso, também vai decidir pelo mesmo caminho, então acho que acontece com similares mesmo, se a pessoa quiser ser diferente não vai fechar de forma alguma.

13. Como você vê o relacionamento nas e das equipes? É bom? Existem problemas como: divergência de opiniões; problemas que não são solucionados; diferentes comportamentos? Comente.

Eu acho que assim, no trabalho de equipes, penso assim que quando você constrói a equipe ela tem que estar sempre evoluindo, no início é normal que aconteça cada equipe pensa para si próprio, pensa mais no seu próprio setor, no seu próprio lugar e não pensar no objetivo geral, mas com o tempo acho que esse individualismo começa a ser deixado de lado pelos próprios membros das equipes até porque quando você começa a trabalhar em equipe você percebe que você sozinho não faz nada e você começa a trabalhar com o individualismo, começa pensar no teu próprio setor, não vai pra frente, então as próprias pessoas trabalhando em equipe você amadurece, então com a evolução acho que começa acontecer a acontecer uma fase gradativa de evolução, fase a fase, começa a trabalhar como um grupo de pessoas e depois ela se forma como equipe mesmo e começa a pensar no objetivo geral e começa deixa de lado suas diferenças e pensar no objetivo geral.

14. Os membros das equipes se encontram para outras atividades, como por exemplo: lazer, religião, esporte...? São membros da mesma equipe ou são de diversas equipes? Comente a respeito de alguma situação que conhece.

Olha aqui na nossa empresa 'a gente' tem uma coisa muito legal assim que o pessoal da empresa de modo geral e especial na produção 'a gente' se encontra bastante pra fazer aquele joguinho de futebol, aquele churrasquinho, toca um violão, canta, então existe enfim independente se é de qual equipe que seja, então o primeiro turno vamos se reunir e convidamos um dúzia de pessoas e vamos fazer uma festinha, vamos jogar um futebol. Então esse encontro sempre acontece e o pessoal não tem problema de relacionamento fora da empresa, então fora da empresa o pessoal se dá muito bem e assim se diverte muito. E bom porque, como falei, a empresa evoluiu assim muito depois foi construída as equipes e o pessoal também eles assim participam mais dos resultados, eles percebem mais o trabalho deles, eles tem mais afinidades uns com os outros, eles se conhecem muito

mais, então isso reflete aqui no trabalho e fora também, as pessoas fazem amizades mesmo, de verdade, algumas vezes tem pessoas que são companheiras o funcionário entra e não conhece ninguém e final de semana é companheiro mesmo para passear, jogar futebol e acaba se conhecendo bem.

15. Existe uma hierarquia informal nas equipes? Percebe-se que alguns membros têm poder ou comando sobre os outros membros?

Percebe-se. Acho que assim, em todas as equipes tem algumas pessoas que tirando o líder tem mais influência que, algumas vezes tem mais influências que o próprio líder. Dependendo pode ser uma influência positiva e dependendo pode ser uma influência negativa, mas existe, sempre existe. Acho que é difícil a equipe que não vai ter uma pessoa que influência igual ou até mais que o líder, que algumas vezes, o líder geralmente, eu pelo menos, observo bastante como é o comportamento da pessoa porque eu acho que no fundo você tem o líder para agir como um líder, o líder mesmo é aquele que já tem o feeling de líder, então aparece bastante esse tipo de coisa, então 'as vezes' tem pessoas que estão lá na produção, trabalhando no operacional, junto com as outras pessoas, que você percebe nele assim uma capacidade muito grande de persuadir com os outros colaboradores, então a hora de você perceber e trabalhar junto com o 'cara'.

16. Existem membros com mais capacidade e disposição para assumir responsabilidades que outros. Esses membros contribuem mais ou menos para com o desempenho da equipe que pertence?

Olha eu acho que assim, se a pessoa tem a capacidade e ela não está na função ideal ela não vai conseguir desempenhar o trabalho, ela não vai conseguir render tanto porque ela, digamos assim, ela não tem o cargo, ela não pode chegar onde ela quer, ela não tem autonomia, digamos assim, para toma uma decisão, agir de certa forma sem consultar a pessoa acima dela e entra aquela questão do líder. Algumas vezes ela tem a capacidade, mas ela não pode agir porque, digamos assim, falta para ela a posição para tomar a decisão e estar tomando a atitude maior. Eu acho que sim, só que assim, isso não significa que ela abaixo do líder não poder ser responsável, mas é claro que ela fica mais limitada.

17. O comportamento dos membros das equipes sofre influências em função da capacidade e disposição para assumir responsabilidades (no ambiente produtivo) que cada um tem?

Olha, eu acho que sim, porque, como te falei antes, algumas vezes ela tem capacidade, mas não pode agir porque tem uma hierarquia ou acaba agindo e auxiliando muito, pelo simples fato de ela ter capacidade e ser disposta para desempenhar a atividade.

18. O comportamento dos membros das equipes no ambiente produtivo está associado a o que?

Eu acho que o comportamento dele, acho que, está associado diretamente a função que ele vai fazer e o que o líder atribui a ele, porque se ele for treinado e orientado para fazer aquilo, vai ter que fazer aquilo e se o comportamento dele for diferente ou fora desse padrão então acho que tem que chamar ele do lado e conversar e mostrar. Se você fala de comportamento individual na forma de agir ou de pensar é diferente, é individual de cada um, como falei para você, uns pensam diferente, fazem diferente, se destacam mais, participam mais, dão mais resultados.

19. Existem membros nas equipes que vêem o trabalho como um meio de sobrevivência e não porque gostam dele? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.

Já, já acho que em todas as empresas tem aquele que caem de pára-quedas e não sabem o que da vida e assim existe na nossa empresa também, existe com certeza acho que o

comportamento deles acho que é péssimo, são aqueles 'caras' que não se preocupam com nada em produzir, são se preocupam com qualidade, são aquelas pessoas que são sempre do contra, não organizam o setor, não se preocupam com a organização do setor, qualquer programa que você for implantar os 'cara' fazem de conta que não tão nem 'ae', é mais ou menos dessa forma, porque a pessoa está aqui, mas nem sabe o que ela quer da vida, o pai ou a mãe colocou ele está revoltado com isso ou aquilo atribuir os problemas dele a própria empresa, então começa a gerar esse tipo de coisa.

20. É percebida, nos membros das equipes, a necessidade de reconhecimento e de participação nas atividades coletivas? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos nas equipes?

É, assim cada membro da equipe, assim, é uma pessoa diferente, é que nem você falou, uns tem que chamar mais, uns não produzem de uma forma correta, tem que melhorar a produtividade, outros tem que melhorar na qualidade, outros participam mais, outros são mais tímidos, outros são mais, digamos assim, são soltos, eles vão evoluindo sem você dizer faça isso, a própria pessoa começa perceber o que tem que ser melhorado na equipe e já vai fazendo, vai dizendo, vai influenciando outras pessoas, uns por mais timidez, outros porque não percebem, então, existem vários comportamentos, mas assim, a pergunta que você fez antes, tem algumas pessoas assim que são mais tímidos, tem que chamar mais para participar, uns não participam, não produzem porque não tem possa vontade, tem que chamar também e orientar e tudo tem metas e tem horário para cumprir também, algumas pessoas são mais soltas, elas produzem mais, elas se preocupam mais com a organização.

21. É observado que alguns membros buscam constantemente a sua realização a partir do trabalho? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.

Sim, eu acho que assim, tem várias pessoas, que nem tu falou, o 'cara' chega ele tem objetivo, ele sabe o que ele quer, qual que é a participação dele na equipe, o que ele quer pra ele no futuro, o que ele quer pra ele naquela equipe, o que ele tem que fazer ali pra ele conseguir evoluir pra frente, se ele pego pra fazer a parte dele na equipe ele vai tá fazendo muito bem, ele se realiza com o que ele faz, então tem algumas que, tem um exemplo, vou citar pra você, tem um colaborador da equipe de pintura, que a meta dele quando ele não consegue atingir ele vai pra casa, não preocupado porque não atingiu, mas assim, ele vai pra casa assim se cobrando dele mesmo como que ele não conseguiu fazer, outro dia o 'cara' vai estar motivado para fazer com certeza, ele não se realizou enquanto ele não conseguiu fazer o que foi, digamos assim, discriminado pra ele fazer.

22. Existem membros que quando há mudanças ou novas situações que surgem no ambiente produtivo demoram a tomar decisões a fim de evitar incertezas? Pode comentar a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo?

Acho que assim, a mudança em si ela já é difícil de aceitar, é claro que hoje qualquer empresa que você for trabalhar 'a gente' vai ter que mudar todo dia, a forma de pensar, a forma de agir, o processo em si, assim existe com certeza várias pessoas que até por uma, não só por incerteza mas assim porque a empresa muda, muda esse processo, 'as vezes' a própria pessoa ela não aceitou essa mudança e ela fica naquela de não toma decisão, fica meio com o pé atrás, mas porque em si ela não percebeu que a mudança realmente de fato sempre que ela acontece ela vem para melhor, o começo é difícil aceitar e a pessoa fica lá não toma decisão mas 'as vezes' nem é próprio por incerteza mas sim porque ela não entendeu a mudança, não aceitou a mudança em si.

23. É percebida a existência de membros que não só recebem insumos do ambiente, como reagem aos mesmos e adotam uma posição proativa, antecipando-se e

provocando mudanças no seu ambiente? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos?

Isso acontece de uma forma positiva e de uma forma negativa também, então tem pessoas que assim quando a mudança aconteceu e ela já se adaptou com a mudança, ela já está um pouco mais evoluída que a outra pessoa porque, porque ela percebe mais, é mais criativa ela se adapta mais ao processo como também tem pessoas que antes de acontecer qualquer coisa ela já começa a aumentar, faz uma 'fofoquinha' e inventa pra começa a fazer alguns leitão, tem dos dois lados, pelo menos eu percebo assim.

24. Que características o comportamento dos membros das equipes precisam contemplar para que a equipe tenha um melhor desempenho?

Eu acho que assim, uma das coisas é você olha o trabalho individual de cada um e elogiar, quanto está bom você tem que chamar a pessoa e olhar individualmente olha e elogiar e quando que está ruim olha e mostra onde que está ruim para pessoa melhorar. Acho que essa seria uma das coisas assim que numa equipe pra pessoa estar melhorando o seu desempenho, eu acho que é fundamental. Acho que é trabalhar em equipe mesmo, aceitar a causa geral e olhar para equipe como um todo e colocar o objetivo da equipe como um todo, como meta e trabalhar pra que isso aconteça.

25. Equipes com melhor desempenho são formadas por membros com o mesmo ou diferentes comportamentos?

Olha eu acho que assim, tem que ter um pouco de tudo, não pode ter tudo igual ou tudo diferente acho que entra na verdade, assim, o papel do líder, porque sempre quando você vai ter uma equipe tem que ter um líder, acho que a equipe depende bastante do líder, porque individualmente ou assim no coletivo o líder é o 'cara' que vai dizer como que tem que ser feito, é o primeiro que dá a cara pra bater, vai chamar as pessoas, elogiar, vai estar dizendo como que tem que ser melhorado e se você tiver tudo igual é muito complicado de trabalhar dessa forma, tudo pensa daquele jeito e na própria equipe de trabalho 'as vezes' acontece uma coisa que todo mundo pensa igual e acontece uma coisa diferente vão ter que vim lá para ver, acho que isso aqui vai da certo, não quando dá certo lá começa a ter aquele pensamento que as coisas não vão acontecer, que não vai dá certo e se tiver muitas pessoas pensando da mesma forma acho que isso é complicado de trabalhar, não existe, eu pelo menos não, pelo menos na minha opinião não tem como ser tudo igual e nem tudo diferente, é mais na questão do líder mesmo ver o que acontece no ambiente pra colocar tudo em ordem.

### ENTREVISTADO 3 – D3

1. A utilização de equipes na estrutura organizacional teve início quando? Como? Quando foi percebida a necessidade?

Nesse caso aqui ajuda bastante na questão do desempenho das funções, porque se tem um trabalho isolado e três pessoas trabalhando junto você consegue ganhar tanto na produtividade e até na questão da agilidade, você consegue melhorar o processo da produção. Se trabalhar sozinho você vai ter que colocar lá dez ícones, se trabalhar em equipe de repente você vai ter que colocar cinco mas em três colocar quinze você vai ganhar um pouco de tempo e quantidade também e você consegue separar alguns gargalos da produção, consegue tirar da linha e fazer separado e só acopla no produto, que é o nosso caso aqui. Quando se tem um processo contínuo, quando você tem muitas coisas juntas fica bem difícil trabalhar porque dá muitos problemas, é muita coisa junta e de repente começa a fugir muitas coisas e separando você consegue acompanhar melhor, você tem um foco, você consegue visualizar de repente, não precisa estar lá totalmente, passando você vai ver como que está. Acho as equipes são uma tendência, porque se nos começarmos a trabalhar na pré-história, digamos assim, 'a gente' vai começar a ficar pra trás.



2. Os empregados dependem uns dos outros, extensivamente, nas funções?  
Comente.

Depende, é uma produção em série e cada um tem um pedacinho pra colocar, uma peça, quebra cabeça pra ir montando até formar o produto, se o colega teu trabalhar direitinho vai vir direitinho pra ti, se teu colega fazer, digamos que mais ou menos vai vir mais ou menos pra você também.

3. Como o trabalho das equipes pode melhorar ou melhora a produtividade, qualidade ou serviço a clientes?

Melhora no sentido de que, cada equipe fica responsável por um grupo de componentes de peças, então o que faz, ela vai manda x peças com uma qualidade para mim e eu vou ter que, digamos assim, ter uma certeza que aquilo lá tá bom, eu vou ter que me preocupar em montar o produto, não em de repente verificar se ta bom, dentro dos padrões, se está na qualidade, se está faltando alguma coisa ou sobrando alguma coisa, então com isso o que vem, vem para produção o pessoal pega o produto e vai montar, não vai fica se preocupando, será que ta certo, então cada equipe é responsável por aquele determinado produto e a tendência é que chegue o produto melhor o produto lá no final.

4. Como as equipes de trabalho beneficiam a organização e os próprios membros?

Fazendo um trabalho, digamos assim, bem feito pra que não gere desconforto lá pra frente para os clientes recebam os produto acabado e com qualidade, digamos, não tenha reclamação do produto está com defeito, que está faltando alguma coisa ou sobrando. Na maioria das funções sim, tem algumas coisas que é até interessante a pessoa fazer sozinho, se trabalhar numa máquina tem que ter uma atenção e trabalhar com duas pessoas, uma equipe de duas fica fácil de ocorrer falhas, então são dois seres humanos, então tem funções que claro se fazer em equipe você vai conseguir um resultado melhor.

5. Como se adequaram às equipes a estratégias e objetivos da empresa?

No início tivemos um pouco de resistência porque é normal até, quando você muda uma coisa o pessoal tem uma resistência para aceitar isso. Depois com o tempo eles viram que isso foi bom que veio só pra ajudar eles e no caso conseqüentemente ajudar a empresa como um todo.

6. É possível identificar aonde o trabalho das equipes na estrutura organizacional da empresa? Quantas equipes? A que se dedicam às equipes?

Na empresa, exato, assim, fica difícil, de repente poso ta dando uma resposta um pouco imprecisa. A maioria das equipes se dedicam a produção, umas de produtos para o cliente e outras em peças para acoplar ao produto, as células produtivas, célula que monta porta de fogão, célula que serigrafia o painel, célula que monta a parte automática, célula que monta a parte de forno, são células, pedacinhos que dão o produto final.

7. Como foram ou são formadas as equipes (seleção, número de participantes, objetivos, reuniões...)?

'A gente' passa pelo RH, a Taciana que é dos recursos humanos ela faz uma entrevista, algumas questões que é feito para identificar qual é o interesse da pessoa se tem algum tipo de problema, algum tipo de doença, algum tipo de restrições, digamos assim, é feito uma entrevista e vem para produção. 'A gente' tem um período de adaptação também de 30 dias, depois mais 60 então 'a gente' conversa nesse período, orienta a pessoa quando ela entra, coloca no trabalho e assim que ela tiver trabalhando, desempenhando as funções, o que que 'a gente' faz: tem um problema procura chamar ela na sala, conversar com ela, expor os pontos positivos que ela tem e os pontos negativos, para falar que está melhorando, porque de repente ela esteja sofrendo com isso e de repente não seja a

melhor forma de ela trabalhar também e final dos 90 também, conversa de novo, a pessoa de repente vai ficar e não vai, tentar identificar nesse período. Agora na questão das funções, nem todas as pessoas conseguem se adaptar a todas as funções e de repente se a pessoa não se adaptou numa função não significa que ela não serve pro trabalho é que ela não conseguiu mesmos, então 'a gente' coloca em uma outra, então ela vai e vem, então 'a gente' primeiro faz várias funções, deixa um período num lugar, com o tempo coloca em outra função e vai trabalhando a pessoa para ver se ela consegue se adaptar no processo produtivo.

8. Como funciona o processo de trabalho das equipes? (reuniões para discutir e dividir tarefas e em seguida trabalho individual – ou execução coletiva das tarefas)?  
Comente sobre o trabalho e o processo de decisão nas equipes?

A questão das equipes então, no meu caso tenho 300 e poucas pessoas, então 'a gente' se reúne no final do mês, para definir a produção do mês que vem. Qual que é a produção que tem que atingir, quanto por dia, por modelo. Faz uma simulação, para isso eu preciso de x pessoas, preciso x matéria prima, por exemplo, na questão dos líderes, no meu caso, eu chamo eles e passo esse mês vai precisar fazer isso e tal e na produção em si o trabalho muda muito, muda a questão de modelo, muda a questão do modelo ter um item a mais, um item a menos ou vice-versa, ele vai delegar lá na equipe, vai vim o programador, para programar a produção e 'a gente' vai produzir. Então precisa delegar alguma tarefa, geralmente o pessoal vai estar apto a fazer isso, quando entra uma pessoa nova, no início o líder vai lá orienta ou de repente até coloca uma pessoa do lado dele, o 'cara' que já sabe trabalhar, deixa o 'cara' o dia inteiro com o 'cara', você tem que fazer assim, fazer assado, apertou um pouquinho, deixa que eu 'desacumule', digamos assim, desafoga o gargalo dele e ele começar a trabalhar, quando 'a gente' sentir que ele está andando com ritmo já começa a largar meio sozinho, mas se tiver algum problema e começar a apertar 'a gente' vai procurar ajudar de novo, vai lá tenta ajudar, mas os líderes são responsáveis por fazer as tarefas de delegar as tarefas para o funcionário. 'A gente' reúne os líderes e define vai ser feito isso, isso, isso e já deu uma diminuída, cada um ficou com um pedacinho do abacaxi, dae. Ele vai nas equipes e vai delegar o que vai ser feito. Também tem reuniões que, de repente, hoje 'a gente' está tranquilo, a produção ou aconteceu um problema lá, um atraso, alguma coisa, vai ficar parado meia hora, quarenta minutos, só reúne lá na sala e conversa, tá fazendo aquilo, tá precisando disso, tá precisando daquilo e começa distribuir um pouco pro pessoal, mais a questão operacional mesmo, na questão de decisão mesmo, tem que ser tomado geralmente pelo líder ou pelo supervisor que tem uma produção pra seguir, então 'a gente' não pode fugir muito disso, o faturamento depende disso, matéria prima, então 'a gente' não consegue fugir muito.

9. Cite vantagens e desvantagens do trabalho em equipe.

As vantagens, como já foi comentado, é que 'a gente' consegue fazer um trabalho assim mais completo, digamos, se trabalhar individual, se faltar numa equipe de dez pessoas, trabalhar 10 pessoas, por um acaso alguém ficar doente, por um exemplo, as nove de repente conseguem cobrir a vaga desse que está faltando, se for um trabalho individual, se um faltar eu vou ter que colocar alguém de qualquer jeito pra fazer a linha e em equipe, muitas vezes a vantagem que 'a gente' consegue, na produção inteira faltou 10 funcionários então 'a gente' consegue, pega o João daqui, pega o Pedro dali, vamos fazer um cambio aqui, troca o João pelo Pedro que trabalha nessa função, o João faz lá, 'a gente' consegue fechar, consegue produzir igual, acho que na função individual, a pessoa faltou eu vou ter que achar alguém urgente ali, não consigo dividir as tarefas com eles ali.

10. Em sua opinião e com base na sua experiência as equipes eficazes apresentam que características?

Neste caso de equipes eficazes, 'a gente' trabalha da seguinte forma, o pessoal está

sempre motivado em atingir o objetivo, mas não só aquele objetivo de hoje, está pensando no amanhã, se ele puder fazer alguma coisa pra adiantar o trabalho de amanhã ou será que segunda-feira 'a gente' vai fazer isso, fazer aquilo. Trabalhar sempre com o pensamento no amanhã não só no hoje porque hoje vai atingir o objetivo, mas e amanhã será que 'a gente' vai fazer isso também? Agora se 'a gente' pensar só no hoje e amanhã é um outro dia pode até acontecer, mas ele tem que estar preparado que se pode fazer hoje não podemos deixar para amanhã, porque amanhã eu não sei de repente o Sandro pode ficar doente, o Pedro pode ficar doente, então 'a gente' tem que estar caminhando sempre lá na frente, com o pessoal, 'a gente' sempre trabalha desta forma, mas hoje está tranquilo, então hoje vamos preparar o terreno para amanhã, amanhã está tranquilo, então vamos preparar o terreno para sexta ou sábado. Tem que trabalhar assim que você consegue sair um pouco na frente, digamos assim, dos concorrentes. O concorrente que eu digo, como se fosse lá fora no mercado, se fosse trabalhar lá na rua. Fazer um 'quezinho' a mais que o teu concorrente pra você sair na frente, aqui dentro também 'a gente' tem que procurar fazer isso para que a empresa também saia um pouco na frente dos concorrentes também, isso é o trabalho nosso que vai ajudar a fazer isso, não é só isso também, mas vai ajudar, se você conseguir fazer o x fogão hoje e adiantar o x de amanhã pra que a amanhã saia o x de amanhã também, vai ficar mais fácil.

11. Percebe-se nas equipes a formação de grupos sociais (agrupamento de pessoas pela semelhança, objetivos comuns...)? Esses grupos apresentam influências no trabalho em equipe? Quais?

Sempre tem os grupinhos, o colega que mora no mesmo bairro, a 'gurizada' que faz festa no fim de semana, sempre os grupinhos a famosa 'panelinha', isso existe e tem influências. Influenciam porque eles estão trabalhando o dia todo junto, eles passam praticamente, mais ou menos 70 por cento do tempo deles passam juntos, sai de manhã seis, sete horas e já estão reunidos os que moram mais próximos, vão chegar sete horas da noite. Geralmente a noite o pessoal dorme, estuda outro dia de manhã está aqui de novo, no final de semana geralmente, a galera, se encontram de novo, então eles se comunicam, no trabalho já combinam para o final de semana, vamos lá, no domingo vamos lá trabalhar, então é bastante importante essa convivência entre eles assim que faz parte do trabalho deles, do convívio deles, a casa deles é aqui. Alguns casos têm, sempre tem a famosa laranja da caixa diferente dela, a laranja podre, sempre tem, 'a gente' procura ir administrando esse problema que num volume grande de funcionários sempre tem aquele que não está contente com o trabalho, com o que ele ganha, então sempre tem algumas pessoas, mas essas pessoas 'a gente' procura trabalhar de uma forma diferente, trabalhar elas mais pessoal, orientar, chega um momento que vai dá e 'as vezes', chega um momento que não vai ter muito o que fazer e vai ter que tomar uma atitude que não seja tão interessante nem para nos e nem para pessoa, mas como profissional 'a gente' tem que tomar algumas atitudes para resolver o problema, porque amanhã depois ao invés de ser uma, é duas, é três e quatro e começa a contaminar.

12. Esses grupos são constituídos de membros cujo comportamento é similar ou diferente?

Todos com o mesmo comportamento é difícil, cada um tem, digamos assim, uma vida pessoal diferente das outras. No trabalho tem que ser similar, é similar porque se não for similar não consegue trabalhar, é uma seqüência, se eu não ajudar o colega, se o colega não me ajudar, eu vou acabar prejudicando. Comportamentos similares, tem algumas exceções, que de repente não sejam tão similares, mas a maioria das vezes é similar, eles estão em busca do mesmo objetivo, por exemplo, a 'piaçada', os mais jovens, nos estamos velhos, digamos assim, eles tem objetivo lá de buscar, comprar uma moto, um sei lá o que, eles estão trabalhando para chegar, entre aspas, todos no mesmo lugar, eles são, digamos nessa parte, bastante unido.

13. Como você vê o relacionamento nas e das equipes? É bom? Existem problemas como: divergência de opiniões; problemas que não são solucionados; diferentes comportamentos? Comente.

O comportamento das equipes é bom, só tipo, tem divergências, tem, nem todo mundo pensa da mesma forma, um acha melhor de um jeito, acha melhor de outro, geralmente entra num consenso, mas não consegue se agradar todo mundo, porque é um contexto, é muita opinião, digamos assim, você tem que optar por uma que seja, digamos, a mais correta, muitas vezes de repente não seja aquela escolhida ou muitas vezes pode ser também, mas tem divergências sim, lá geralmente quem administra isso é o líder vamos fazer assim, assado e tal, mas será que vai dá, será que não vai dá, vamos tentar essa, de repente não der vamos tentar essa, partir pra uma outra.

14. Os membros das equipes se encontram para outras atividades, como por exemplo: lazer, religião, esporte...? São membros da mesma equipe ou são de diversas equipes? Comente a respeito de alguma situação que conhece.

Tem dos dois, tem um futebolzinho que vai o 'grupinho' para jogar um futebolzinho, depois sentam e conversam todo mundo junto, tem aqueles das várias equipes e também que vão um daqui de lá. Final de semana vão jogar uma 'bolinha', jogar um baralho, vão tomar uma cervejinha, então tem dos dois. O pessoal meio que se integra assim, tem pessoas que não pratica esporte são pessoas que menos participam na questão do lazer, mas na maioria é meio que unida nessa questão participando de campeonato, uma competição.

15. Existe uma hierarquia informal nas equipes? Percebe-se que alguns membros têm poder ou comando sobre os outros membros?

Tem alguns líderes informais que 'a gente' chama e que conseguem influenciar algumas pessoas. Tem as influencias positivas, mas tem as negativas também: aquela pessoa, que de repente, esteja insatisfeito com alguma coisa de repente, não só na empresa, vem com problema lá da casa, ela vai de repente misturar isso, não está bom, não tá bom aquilo e de repente pode influenciar um colega do lado também a pensar da mesma maneira. Agora tem aquele outro líder informal, que não, aqui pode estar ruim, mas de repente lá fora é pior e então procura aconselhar as pessoas. Têm os dois, 'a gente' consegue identificar isso como, até pela questão de quando você vai fazer uma reunião, alguma coisa, sempre vai ter aquele que vai falar mais, aquele vai falar menos, e se percebe aquele que está falando para equipe, uma questão positiva, e aquele que está falando pra equipe, mas com um ar negativo, assim sabe-se quem são essas pessoas, então 'a gente' trabalha essas pessoas, uma vez tinha mais hoje já tem bem menos.

16. Existem membros com mais capacidade e disposição para assumir responsabilidades que outros. Esses membros contribuem mais ou menos para com o desempenho da equipe que pertence?

O trabalho dessas pessoas ajuda na verdade os líderes. O líder tem uma equipe de pessoas, então geralmente ele não consegue estar ao mesmo tempo em todas as funções e tem aquele líder informal positivo que se ele ver um problema ele vai chamar o líder e mostrar que tem problema aqui, vai acabar a peça x daqui dois minutos e tem aquele que está vendo que vai acabar e fica quieto, vai acabar e ele vai ficar parado. Então as pessoas que são positivas são importantes e ter essas pessoas para ajudar. Só não sei se são pessoas que são possíveis líderes lá na frente, amanhã depois eu não estou mais aqui, vem uma pessoa no meu lugar e a pessoa que vai no meu lugar, um exemplo. Com essas pessoas 'a gente' conversa bastante sobre isso. 'A gente' chama na produção, o povo fala os puxa saco, mas são 'o braço direito' da gente, tem que ter, estão sempre ali, tem um problema, vão ajudar, por exemplo, o João não veio hoje lá na função, tem hora que você chega está um tumulto, então essas pessoas elas são bastante importante pra empresa.

17. O comportamento dos membros das equipes sofre influências em função da capacidade e disposição para assumir responsabilidades (no ambiente produtivo) que cada um tem?

A questão é que digamos que eu chegue lá e pesa assim: João quero que faça isso pra mim hoje. Claro, que o colega do lado que, de repente, queria fazer isso também, claro que 'a gente' não pega sempre os mesmos, 'a gente' procura trabalhar com o todo, não pode ter só o João, o João..., tem que ter o João, o Joaquim, o Pedro, tem que trabalhar de uma forma que você consiga, de repente, atender todos que estão lá e que tenham capacidade de fazer e não só fazer com uma pessoa, senão você acaba, de repente, desmotivando as outras, então o que 'a gente' faz, você tem uma reunião o líder vai, 'a gente' pega o líder informal e coloca lá, quero que você de uma olhadinha pra mim, se tiver algum problema quero que você me avise, então você pega um hoje e amanhã você sai de novo, pede para um outro, para não ficar sempre o mesmo e o pessoal começar a falar de puxa saco, aqueles comentários impróprios, digamos assim, mas é importante.

18. O comportamento dos membros das equipes no ambiente produtivo está associado a o que?

Está alienado de repente até na própria motivação dele, se ele já vem trabalhar motivado ele não vai ter aquela vontade de chegar lá e fazer acontecer e alienado até nos próprios objetivos dele se ele tem um objetivo de hoje ser um operador de produção, por exemplo, e amanhã ser um líder, ser um supervisor vai depender dele.

19. Existem membros nas equipes que vêem o trabalho como um meio de sobrevivência e não porque gostam dele? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.

Tem pessoas também aquele que vem, digamos assim, como 'a gente' fala, bater o cartão e não vê a hora de bater o cartão para ir embora de novo. Elas estão ali, exatamente só pra receber o x salário no final do mês, elas não estão comprometidas com nada, tem pessoas desse tipo, claro que não são muitas, mas tem então essas pessoas também é um caso bem complicado que 'a gente' precisa tomar cuidado, tem que procurar administrar também. Muitas delas trabalham normalmente, mas pra elas se a empresa parar hoje ela vai ficar sentado o dia inteiro, eu estou ganhando o meu, o colega lá que se 'lasque', digamos assim.

20. É percebida, nos membros das equipes, a necessidade de reconhecimento e de participação nas atividades coletivas? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos nas equipes?

'A gente' visualiza, tem bastante pessoas, que digamos assim, elas fazem, estão lá fazendo o trabalho delas mas estão procurando alguma coisa para melhorar até o trabalho delas e dos colegas: se fizesse assado, fizesse assim, seria mais fácil, seria melhor, ia gerar menos transtornos. Então essas pessoas estão buscando alguma coisa para melhorar o trabalho deles como um todo, começam a ajudar também nessa forma, 'a gente' pede, chega lá hoje eu quero que o Pedro cuide da organização pra mim hoje, 'a gente' vai cobrar ele, mas vai ter também uma cobrança disso, porque eu quero que ele arrume e ele vai precisar de uma pá, de uma foice, de um lixeiro, de uma mesa, de alguma coisa, ele vai me cobrar também. De certa forma 'a gente' vai provocar isso, de repente, 'a gente' que está de fora não consegue observar alguns detalhes, a pessoa que está lá dentro do contexto é mais fácil, se eu sair de lá da produção e vir trabalhar no escritório, por exemplo, muitas coisas eu não vou perceber aqui no escritório, mesma coisa a pessoa sair daqui e ir lá na produção. Coisas de repente eu não percebia pode perceber também e vice-versa. De certa forma 'a gente' provoca isso para que elas também procurem ajudar na questão de amizade, de produzir, não é só o produzir que é o importante, o importante é a pessoa produzir e estar

motivado, estar comprometido, tranquilo no trabalho, ela não está ali, também, estressada está ali batendo toda hora no mesmo lugar, quero que a pessoa trabalhe a vontade, que seja feliz no seu trabalho também.

21. É observado que alguns membros buscam constantemente a sua realização a partir do trabalho? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.

Observa, digamos, trabalha lá por um objetivo, fazer dez produtos, mas a pessoa atingiu os dez produtos, ela mesma comenta, hoje consegui, hoje eu atingi o objetivo que era fazer os dez produtos, identifica também, tem bastante pessoas que estão lá e que estão preocupadas, será que 'a gente' vai conseguir fazer hoje, tem pessoas que são comprometidas com isso também.

22. Existem membros que quando há mudanças ou novas situações que surgem no ambiente produtivo demoram a tomar decisões a fim de evitar incertezas? Pode comentar a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo?

Tem, aquele processo de adaptação, digamos, umas pessoas se adaptam um pouco mais rápido e outras demoram mais para se adaptar, então elas são, como já foi comentado, um pouco resistente a mudanças, será que vai da certo? Porque se está dando certo agora, vai mudar para melhorar ou a pessoa fica naquela será que vai melhorar mesmo, será que não vai ser pior, porque que não continua assim, está dando certo. Então 'as vezes' elas ficam, tem um pouco de resistência nessa mudança, que a partir do momento que elas perceber que vai dá certo isso elas começam a correr atrás de novo, a deu certo, então nos vamos ter que acompanhar isso também.

23. É percebida a existência de membros que não só recebem insumos do ambiente, como reagem aos mesmos e adotam uma posição proativa, antecipando-se e provocando mudanças no seu ambiente? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos?

Tem, 'a gente' tem umas pessoas assim, um exemplo, uma pessoa que abastece a produção, essa pessoa, entre aspas, ela tem que estar mais ligada que o líder e até mesmo o supervisor porque ela que está com o operacional, ela que está correndo no chão de fábrica e ela está vendo que só tem x peça de uma coisa e de outra. Então ela tem que estar atenta e preocupada, o vamos ter que mudar de modelo, vamos ter que fazer isso, conforme aquilo. Ela procura dar uns incentivos pra essas pessoas, dar um 'empurrãozinho', digamos assim, pra que elas façam isso. Ela está sempre informanda, é uma fonte de informação que 'a gente' tem, chega e pergunta como que ta tal peça, vai falar, tem tanto, faltar isso, falta aquilo, então essas pessoas estão sempre pensando porque o trabalho de todo mundo depende disso, não adianta colocar um recipiente com mil peças de um tipo, daqui a pouco eu chegar lá e pedir para tirar mil peças e coloque duzentos do outro modelo. É um processo continuo, ele vai ter que estar antenado, porque se for mudar vai ser ruim pra ele porque o que ele fez, entre aspas, vai ficar perdido. Queira ou não queira dá um problema na produção, geralmente você percebe, mas se chegar de não perceber você fica parado lá meia hora e meia hora de uma produção, no final do dia, vai dar um reflexo negativo, você vai ter que ter uma justificativa para isso, então você vai ter que trabalhar sempre antenado, assim essas pessoas são pessoas chave que ajudam a diminuir esse tempo, ao invés de ficar meia hora vamos ficar só cinco minutos ou quinze ou dez, não sei, mas é importante, são fundamentais na estrutura de produção

24. Que características o comportamento dos membros das equipes precisam contemplar para que a equipe tenha um melhor desempenho?

Primeiramente tem que estar motivado, tem que estar ciente daquilo que está trabalhando,

é importante o trabalho para elas quanto pra ter um rendimento e saber que o trabalho delas é importante para empresa, a empresa precisa desde a pessoa que está lá varrendo o chão lá da fábrica até a pessoa que está lá em cima lá vendendo o produto. Eles têm que estar ciente que o trabalho deles é importante por mais que seja só trocar um 'parafuzinho', se ela não fizer o trabalho dela vai fazer falta, o pessoal tem que estar ciente de que é importante para elas, para empresa e como profissional também.

25. Equipes com melhor desempenho são formadas por membros com o mesmo ou diferentes comportamentos?

As equipes de melhor desempenho geralmente elas tem comportamentos diferentes, um comportamento digamos mais positivo, uma equipe que tem, de repente, um mais negativo, vai conseguir um objetivo talvez igual aquela bem motivada, ela vai, tem aquela pessoa no meio que, se ela fez ou não fez, está recebendo para isso, se ela não veio hoje porque está cansada e ficou dormindo em casa, então essa pessoa ela vai refletir no final do dia lá, mas a equipe que está motiva, que todo mundo veio trabalhar, que todo mundo está buscando junto, com certeza vai ter um objetivo um pouco melhor. As que estão mais diversificadas contribuem mais, porque, tem os momentos também, tem as equipes que são compostas, digamos assim, de uma faixa etária mais jovem, elas tem uma agilidade um pouco maior, em contra partida, de repente, tem uma pessoa solteira, de repente mora com os pais e, de repente, se ela resolver um dia não vir trabalhar, pra ela de repente é normal isso, agora uma pessoa que, de repente, de uma faixa etária um pouco maior, com uma família, que sabe que de repente que seus quarenta anos e sair daqui vai ser mais difícil arrumar um trabalho pela idade dela ela geralmente ela vai pensar duas vezes em faltar ou, de repente, de ver alguma coisa e não falar, porque isso pode refletir pra eles também, hoje nos estamos num momento que a produção está em alta, mas amanhã nos não sabemos o que mercado tem altos e baixos então 'a gente' tem que ta preparado para tudo, então essas pessoas, por exemplo, tem 20 anos é fácil sair daqui e arruma um outro trabalho ali.

#### ENTREVISTADO 4 – D4

1. A utilização de equipes na estrutura organizacional teve inicio quando? Como? Quando foi percebida a necessidade?

Essa necessidade havia sido percebida já há um bom tempo, antes de se iniciar o trabalho, eu não tenho datas precisas para te dizer quando foi o inicio disso, mas foi uma grande sacada, o grande resultado disso, esperado após implantado, realmente surpreendeu, nos conseguimos que se auto-gerencie o trabalho a partir das próprias células, definindo os setores em células menores. Dessa forma isso torna mais fácil e faz que as pessoas participem de uma responsabilidade um pouco maior, não deixando somente a responsabilidade para o supervisor e para o líder, as pessoas tendem a ter uma responsabilidade maior. Tudo que está ao alcance dessas pessoas, alocadas nessas células, elas buscam a solução dos problemas, não omitem nada, e o que elas conseguem fazer, fazem e o que não fazem acabam passando para supervisão para que se tenha a atitude de solucionar o problema.

2. Os empregados dependem uns dos outros, extensivamente, nas funções? Comente.

Tem uma dependência, os trabalhadores dependem do trabalho dos outros porque nos temos um trabalho em série, normalmente é em série, onde se começa um corte de uma peça, vai para estamparia para o tratamento da superfície, enfim, até a chegada do produto lá na expedição que é o nosso último trabalho aqui dentro da empresa, ou manufatura, então depende se iniciar o processo errado e se der seqüência nesse processo errado vai acabar comprometendo todo trabalho, entre as equipe e na empresa como um todo.

3. Como o trabalho das equipes pode melhorar ou melhora a produtividade, qualidade ou serviço a clientes?

Eu acho que o comprometimento das pessoas, passando a conhecimento delas o que precisa ser melhorado e deixando bem claro, explicando pra elas, elas se sentem parte do negócio e fazem melhor em todos os aspectos.

4. Como as equipes de trabalho beneficiam a organização e os próprios membros?

Existe uma colaboração mutua onde todos sabendo que o resultado final deve ser um resultado bom e que depende do trabalho de cada um, como se fosse uma engrenagem, as pessoas acabam se comprometendo mais e tende a ser melhor o resultado. Acredito que seja a própria satisfação de estar colaborando, de estar se sentindo útil e não somente estar fazendo as funções destinadas.

5. Como se adequaram às equipes a estratégias e objetivos da empresa?

Teve uma boa aceitação, com a idéia, até porque para as pessoas, é uma nova forma de trabalhar e as pessoas realmente percebem a importância do trabalho delas, por mais que seja ou pareça ser simples, no resultado como um todo.

6. É possível identificar aonde o trabalho das equipes na estrutura organizacional da empresa? Quantas equipes? A que se dedicam às equipes?

Acho que tudo que tem aqui dentro da empresa fazem parte da equipe, todos os colaboradores fazem parte de uma equipe, não existe um trabalho individual. Acredito que as equipes que existem são essas determinadas e que trabalham com as e funções nos setores.

7. Como foram ou são formadas as equipes (seleção, número de participantes, objetivos, reuniões...)?

Eu não defini, até porque essa questão não é vista por uma pessoa só. Quando forma-se um grupo, como por exemplo, o de melhoria continua, que no caso eu participo, são escolhidas algumas pessoas, é escolhido pela participação dessa pessoa que está sempre dando idéias e participando nas melhorias. Então 'a gente' incentiva esse tipo de trabalho e forma as equipes pra que haja a melhoria continua na empresa e a partir disso discute-se os problemas para se chegar a solução com pessoas de várias áreas.

8. Como funciona o processo de trabalho das equipes? (reuniões para discutir e dividir tarefas e em seguida trabalho individual – ou execução coletiva das tarefas)?  
Comente sobre o trabalho e o processo de decisão nas equipes?

Nos temos o grupo que é formado pelos líderes, que inicialmente são três da área de esmaltação onde eu acompanho a parte da supervisão. A cada quinze dias nos reunimos, com dados em mãos que nos norteiam como estamos e em que podemos melhorar na questão de sucata, retrabalho, clima organizacional, enfim, tudo isso é levado em pauta. Cada líder da sua equipe leva e 'a gente' acaba discutindo e vendo um planejamento para melhores atitudes a serem tomadas. Passando isso, os líderes fazem reuniões com suas equipes e passam o que precisa ser melhorado, informando dados, quantidades de produtos a serem produzidos e as medidas que precisam ser tomadas. Neste processo existe a participação de algumas pessoas, mas na grande maioria todos participam com idéias de como melhorar. Essas idéias são colocadas no espaço aberto para as sugestões para se melhorar a produção e reduzir os problemas como o retrabalho.

9. Cite vantagens e desvantagens do trabalho em equipe.

O trabalho em equipe eu acredito que não tenha desvantagem, claro que há algumas considerações a serem feitas. Quando você torna as pessoas participativas e a equipe realmente começa a funcionar, as pessoas têm o direito de participar. Muitas vezes as



idéias não são as melhores e você tem que dar um respaldo, uma resposta, do porque que não vão ser feitos. Neste ponto, as respostas negativas não são vistas de forma negativa pela equipe e sim positiva, porque se daquela forma não deu certo, pode-se melhorar uma idéia. Agora não se pode deixar sem resposta, se você deixar uma pessoa sem resposta do que vai ser feito ou não, acaba desmotivando a pessoa.

10. Em sua opinião e com base na sua experiência as equipes eficazes apresentam que características?

Participativas, participativas são as equipes eficazes.

11. Percebe-se nas equipes a formação de grupos sociais (agrupamento de pessoas pela semelhança, objetivos comuns...)? Esses grupos apresentam influências no trabalho em equipe? Quais?

Percebe-se. Em se tratando de pessoas sempre pessoas com liderança mais forte que induzem as demais pessoas a pensarem, agirem, de maneira específica. Existem os exemplos a serem seguidos, tem exemplos bons e têm exemplos ruins. Há pessoas que puxam pro lado da empresa, pro lado positivo e tem pessoas que puxam pro lado negativo por estarem insatisfeitas. Então têm que tomar bastante cuidado neste sentido, essas pessoas com liderança mais forte tem que trazer para o lado da 'gente' ou, caso você não consiga, tem que haver um isolamento porque realmente influencia no trabalho.

12. Esses grupos são constituídos de membros cujo comportamento é similar ou diferente?

Não são por comportamentos similares, 'as vezes' o comportamento apresentado é diferente, mas elas acabam participando daquele grupo, daquela equipe e acabam identificando com ela, muitas vezes por razões não percebidas.

13. Como você vê o relacionamento nas e das equipes? É bom? Existem problemas como: divergência de opiniões; problemas que não são solucionados; diferentes comportamentos? Comente.

Há divergências. Quando se trata de pessoas existem as divergências e a liderança tem que estar entendendo as diferenças das pessoas para que se possa tratar e assim chegar a um acordo para que as duas partes não saiam lesadas. Aqui existem algumas divergências, mas é uma coisa sadia que vem a contribuir e não afeta o trabalho. As pessoas nas equipes são maduras e suficientes para estar entendendo que se trata de profissional e não pessoal.

14. Os membros das equipes se encontram para outras atividades, como por exemplo: lazer, religião, esporte...? São membros da mesma equipe ou são de diversas equipes? Comente a respeito de alguma situação que conhece.

Se reúnem indiferentemente, não há separação de grupos. As pessoas têm um relacionamento muito bom em toda fábrica.

15. Existe uma hierarquia informal nas equipes? Percebe-se que alguns membros têm poder ou comando sobre os outros membros?

Existe influencia de algumas pessoas, mas não chega a ser poder, acredito que influencia informal e não é considerado um problema porque 'a gente' sempre tenta trazer essas pessoas para o lado da empresa.

16. Existem membros com mais capacidade e disposição para assumir responsabilidades que outros. Esses membros contribuem mais ou menos para com o desempenho da equipe que pertence?

A questão de capacitação e de responsabilidade só vem a agregar valor e acaba

arrastando as demais pessoas para o lado da 'gente'. Sempre busca-se usar essas pessoas para se ter um desempenho melhor.

17. O comportamento dos membros das equipes sofre influências em função da capacidade e disposição para assumir responsabilidades (no ambiente produtivo) que cada um tem?

Não.

18. O comportamento dos membros das equipes no ambiente produtivo está associado a o que?

Boas condições de trabalho, participação constante, auto-motivação e respeito as pessoas e suas diferenças são fatores determinantes.

19. Existem membros nas equipes que vêem o trabalho como um meio de sobrevivência e não porque gostam dele? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.

Acho que quando se trata de pessoas não pode-se dizer que cem por cento da equipe está comprometida, está dedicada ao trabalho, se realmente veio aqui para ser participativa. Há pessoas que 'a gente' acaba identificando e fazendo com que essa pessoa mude de opinião ou se ela não tiver o devido desempenho 'a gente' trata de desligar da equipe, pois o desempenho dessas pessoas é diferente, muito menor. É uma pessoa que não esta feliz com nada, até com a própria vida, são pessoas que reclamam, reclamam de tudo, nada está correto, muitas vezes não é o trabalho e a forma com que ela vive, e a forma que ela escolheu para ela mesma e acaba jogando uma responsabilidade em outras pessoas. Geralmente são pessoas de baixo grau de instrução, é difícil explicar isso.

20. É percebida, nos membros das equipes, a necessidade de reconhecimento e de participação nas atividades coletivas? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos nas equipes?

Acho que todas as pessoas dentro da equipe precisam disso, uma avaliação, se esta bem, se está mal seu trabalho, se ela precisa melhorar, enfim, tem que sentir uma avaliação constante, principalmente da parte de liderança. Existem pessoas que tem que ser tratadas de forma diferente. Se ela tiver tendo um retorno constante, que é uma necessidade, ela vai desempenhar um bom trabalho e se caso ela não tiver ela pode estar decaindo constantemente.

21. É observado que alguns membros buscam constantemente a sua realização a partir do trabalho? Comente a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo.

É percebido, não cem por cento das pessoas, mas é percebido em algumas pessoas que tem esse envolvimento maior, esse comprometimento maior e isso trás bons resultados para a empresa.

22. Existem membros que quando há mudanças ou novas situações que surgem no ambiente produtivo demoram a tomar decisões a fim de evitar incertezas? Pode comentar a respeito de seus comportamentos e desempenho no ambiente produtivo?

Há resistências a mudanças, até porque é normal do ser humano ter resistências as mudanças. Contudo existem pessoas no ambiente de equipes que oferecem um pouco de resistência e é um trabalho um pouco diferente que tem que ser aplicado.

23. É percebida a existência de membros que não só recebem insumos do ambiente, como reagem aos mesmos e adotam uma posição proativa, antecipando-se e

provocando mudanças no seu ambiente? Que comportamentos são observados e como é o desempenho dos mesmos?

É percebido e isso é um ponto positivo, as pessoas estão tentando inovar sempre buscando melhorias. É um número menor de membros, mas existe.

24. Que características o comportamento dos membros das equipes precisam contemplar para que a equipe tenha um melhor desempenho?

Estar motivado para que acabe contagiando as demais pessoas e saber respeitar as diferenças.

25. Equipes com melhor desempenho são formadas por membros com o mesmo ou diferentes comportamentos?

Diferentes comportamentos, porque uma soma das habilidades que acaba gerando um melhor desempenho.

## APÊNDICE E – CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO

O instrumento foi desenvolvido tendo como embasamento as características dos modelos de homens levantadas no marco teórico referencial. Em cada modelo de homem quatro variáveis (V) comuns foram identificadas: V1-comportamento organizacional; V2-incentivos; V3-objetivos organizacionais e individuais, e V4-resultados almejados. Para cada variável três sentenças foram elaboradas, originando 12 sentenças para cada modelo de homem. O total de 60 sentenças compõe o questionário que teve como um dos principais objetivos testar várias vezes os respondentes. As sentenças foram alocadas de maneira seqüencial e separadas por variáveis, como mostra a tabela abaixo:

Variável: Comportamento na empresa						
1	Homem Econômico: Sou visto pelas pessoas como alguém isolado, pois geralmente não tenho muita iniciativa de mudanças.	1	2	3	4	5
2	Homem Social: Sou visto como uma pessoa participativa e procuro envolver o grupo nas tarefas e nas atividades.	1	2	3	4	5
3	Homem Organizacional: Sou visto como uma pessoa bastante flexível e que se adapta facilmente as mudanças no trabalho.	1	2	3	4	5
4	Homem Administrativo: Sou visto como uma pessoa extremamente planejada, pois geralmente evito incertezas no trabalho.	1	2	3	4	5
5	Homem Complexo: Sou visto sempre como uma pessoa muito espontânea, pois antecipo as mudanças o tempo todo.	1	2	3	4	5
Variável: Incentivos						
6	Homem Econômico: Sinto-me motivado somente quando recebo incentivos materiais ou salariais.	1	2	3	4	5
7	Homem Social: Sinto-me motivado quando sou percebido ou notado pelo grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
8	Homem Organizacional: Sinto-me motivado apenas quando tenho qualidade de vida no trabalho, pois considero fundamental em quaisquer atividades.	1	2	3	4	5
9	Homem Administrativo: Sinto-me motivado somente quando vejo sentido e realização no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Homem Complexo: Sinto-me motivado quando sou constantemente desafiado com novas tarefas no trabalho.	1	2	3	4	5
Variável: Objetivos pessoais						
11	Homem Econômico: Os objetivos da empresa nunca interferem nos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
12	Homem Social: Não estou disposto a entrar em conflito com a empresa para realizar meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
13	Homem Organizacional: Os objetivos da empresa são colocados sempre em primeiro lugar, independente dos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
14	Homem Administrativo: Estou sempre disposto a enfrentar eventuais conflitos na empresa para alcançar meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
15	Homem Complexo: Os objetivos da empresa constantemente passam a ser meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
Variável: Resultados que espero do meu trabalho						
16	Homem Econômico: Penso que o meu trabalho precisa apenas ser bem feito, mas eu preciso ser recompensado por isso.	1	2	3	4	5

17	Homem Social: O meu trabalho, além de ser feito, precisa ser percebido pelos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
18	Homem Organizacional: Acredito que o meu trabalho precisa ser feito exatamente como a empresa precisa.	1	2	3	4	5
19	Homem Administrativo: O meu trabalho apenas precisa ser feito. Não precisa ser ótimo, basta que seja feito.	1	2	3	4	5
20	Homem Complexo: O meu trabalho precisa ser feito sempre, pois os resultados do mesmo me satisfazem pessoalmente e profissionalmente.	1	2	3	4	5
Variável: Comportamento na empresa						
21	Homem Econômico: Sou uma pessoa independente e dedicada a desempenhar minha função individualmente.	1	2	3	4	5
22	Homem Social: Sou uma pessoa sociável e que gosta muito de trabalhar em grupo.	1	2	3	4	5
23	Homem Organizacional: Sou uma pessoa muito persistente e que está constantemente buscando meus objetivos	1	2	3	4	5
24	Homem Administrativo: Sou uma pessoa muito prática e que evita incertezas a todo custo.	1	2	3	4	5
25	Homem Complexo: Sou uma pessoa pró-ativa que está sempre se antecipando aos acontecimentos.	1	2	3	4	5
Variável: Incentivos						
26	Homem Econômico: Um bônus no meu salário é a forma de incentivo que valorizo muito e influencia no meu desempenho.	1	2	3	4	5
27	Homem Social: Um elogio autêntico, em relação ao meu trabalho, é um incentivo que influencia muito no desempenho das minhas funções.	1	2	3	4	5
28	Homem Organizacional: As condições de trabalho são incentivos determinantes e que influenciam no desempenho das minhas atividades.	1	2	3	4	5
29	Homem Administrativo: A liberdade para tomar as decisões, que a mim é confiada, é um incentivo que influencia muito no meu desempenho.	1	2	3	4	5
30	Homem Complexo: Poder tomar iniciativas que possibilitem mudanças é um incentivo fundamental e influencia no desempenho de minhas funções.	1	2	3	4	5
Variável: Objetivos pessoais						
31	Homem Econômico: Para alcançar meus objetivos estou muito disposto a trabalhar mais horas durante o dia.	1	2	3	4	5
32	Homem Social: Para conseguir o que estou buscando estou disposto a pedir ajuda, mas desde que não gere conflitos no trabalho.	1	2	3	4	5
33	Homem Organizacional: Estou disposto a tolerar frustrações para alcançar meus objetivos.	1	2	3	4	5
34	Homem Administrativo: Para conseguir o que eu quero estou disposto a negociar com a empresa.	1	2	3	4	5
35	Homem Complexo: Estou disposto a abandonar meu atual trabalho para alcançar meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
Variável: Resultados que espero do meu trabalho						
36	Homem Econômico: Busco apenas a máxima eficiência nas atividades.	1	2	3	4	5
37	Homem Social: Busco a todo instante somente a minha satisfação e a dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5

38	Homem Organizacional: Busco somente a minha realização no desempenho das minhas atividades.	1	2	3	4	5
39	Homem Administrativo: Busco apenas realizar as atividades de forma a atender as necessidades da empresa.	1	2	3	4	5
40	Homem Complexo: Busco o tempo todo realizar todas as atividades para me realizar.	1	2	3	4	5
Variável: Comportamento na empresa						
41	Homem Econômico: Jamais tomo a iniciativa para participar das atividades com meus colegas.	1	2	3	4	5
42	Homem Social: Sempre gosto de ser reconhecido pelos meus colegas, mesmo que seja com um elogio.	1	2	3	4	5
43	Homem Organizacional: Sempre tenho capacidade e disposição para trabalhar em diversas atividades ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5
44	Homem Administrativo: Somente tomo decisões de acordo com as políticas da empresa.	1	2	3	4	5
45	Homem Complexo: Sou muito participativo e sempre acabo me envolvendo em muitas atividades.	1	2	3	4	5
Variável: Incentivos						
46	Homem Econômico: A empresa ideal para se trabalhar obrigatoriamente tem recompensas e incentivos financeiros.	1	2	3	4	5
47	Homem Social: A empresa ideal para se trabalhar tem que ter um bom clima para se trabalhar.	1	2	3	4	5
48	Homem Organizacional: A empresa ideal para se trabalhar leva em conta sempre a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.	1	2	3	4	5
49	Homem Administrativo: A empresa ideal permite a realização profissional a todo custo.	1	2	3	4	5
50	Homem Complexo: A empresa ideal incentiva e proporciona sempre o desenvolvimento profissional contínuo.	1	2	3	4	5
Variável: Objetivos pessoais						
51	Homem Econômico: Meu principal objetivo na empresa é trabalhar para alcançar meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
52	Homem Social: Meu principal objetivo na empresa não é somente agradar com meu trabalho, mas agradar meus colegas de trabalho também.	1	2	3	4	5
53	Homem Organizacional: Meu principal objetivo na empresa é fazer com que os objetivos da empresa sejam alcançados.	1	2	3	4	5
54	Homem Administrativo: Meu principal objetivo na empresa é alcançar meus objetivos pessoais e os da empresa, mas evitando desgastes emocionais.	1	2	3	4	5
55	Homem Complexo: Meu principal objetivo é buscar constantemente os objetivos pessoais e profissionais para atender minhas expectativas.	1	2	3	4	5
Variável: Resultados que espero do meu trabalho						
56	Homem Econômico: O meu trabalho somente precisa ser bem feito.	1	2	3	4	5
57	Homem Social: O meu trabalho apenas precisa atender as expectativas das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
58	Homem Organizacional: O meu trabalho sempre precisa me realizar como profissional.	1	2	3	4	5
59	Homem Administrativo: O meu trabalho somente precisa ser	1	2	3	4	5

	feito.					
60	Homem Complexo: O meu trabalho precisa atender as minhas expectativas.	1	2	3	4	5

## APÊNDICE F – PARECER DO JUIZ SOBRE O INSTRUMENTO

### PARECER SOBRE A CONSISTÊNCIA DE UM PROTÓTIPO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA

Tomando como pressuposto que o comportamento humano no trabalho é influenciado por variáveis internas e externas, as quais, por sua vez, estão relacionadas com outras variáveis interdependentes, a saber: a tarefa, a estrutura, as pessoas, as tecnologias e os ambientes, o interessado (Robson Luiz Montanari) elaborou um instrumento para identificação de “modelos ideais de homem”, conforme os mesmos são descritos em literatura específica da área da Administração.

Tais modelos, conforme se depreende da leitura dos fundamentos teórico-metodológicos do projeto de trabalho do interessado, manifestam-se sob determinadas características comportamentais e repercutem no comportamento manifesto no trabalho. Tais modelos ideais são identificados como: a) “Homem Econômico”; b) “Homem Social”; c) “Homem Organizacional”; d) “Homem Administrativo”; e) “Homem Complexo”.

A pesquisa em questão visa, dentre outros objetivos, identificar “modelos de homem” presentes em grupos e equipes de trabalho. Para tanto, o interessado elaborou um instrumento de pesquisa composto por 60 sentenças organizadas na forma das escalas tipo Likert, abarcando quatro variáveis: 1) comportamento organizacional; 2) incentivos; 3) objetivos organizacionais e individuais; 4) resultados almejados.

Após aplicação piloto, cuja finalidade era verificar o grau de dificuldade para a interpretação das sentenças, o instrumento foi readequado e utilizado para coleta de dados em empresa que atua sob o modelo de gestão baseada em equipes. A aplicação em questão se deu em dois momentos distintos, com intervalo de 15 dias. Tal procedimento de teste e re-teste teve por objetivo aferir a confiabilidade do instrumento e comparar os resultados com os mesmos respondentes em momentos distintos.



O interessado procurou estimar a consistência do seu instrumento por meio da estimativa da consistência interna dos itens que o compõem, verificando a congruência de cada sentença em relação às demais. Como elemento de convicção para julgamento tomou como base o *coeficiente alfa de Cronbach*.

Considerando os dados apresentados, bem como a memória de cálculo, verifica-se que houve pouca variação entre os coeficientes das sentenças entre si, indicando a existência de certa homogeneidade entre os itens. No que diz respeito ao *coeficiente alfa de Cronbach* obtido no teste e no re-teste os dados mostram os índices 0,8917 e 0,9015, respectivamente.

Assim, considerando a técnica de estimativa de coeficiente de precisão utilizada pelo interessado, o conjunto dos dados apresentados sugere que o instrumento de pesquisa apresenta-se satisfatoriamente confiável e consistente. É o parecer.



Edival Sebastião Teixeira  
Psicólogo e Licenciado em Psicologia pela UFPR  
Mestre em Educação pela UNESP  
Doutor em Psicologia da Educação pela USP

## APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO DA EMPRESA PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Pato Branco, 24 de março de 2008.

Eu, Zeno Schmidt, representante legal da Empresa POLLY, MOTTA E SCHMIDT LTDA, autorizo por meio desta a participação da empresa no projeto de pesquisa, intitulado "Os Homens e as Equipes de Trabalho no Ambiente Produtivo", conduzido por Robson Luiz Montanari e por Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti, do programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus de 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 a aplicação de um questionário com os membros das equipes em dois momentos distintos. Inicialmente o questionário será aplicado, o índice de confiabilidade será apurado e tendo índice satisfatório o mesmo será re-aplicado novamente dentro de um prazo máximo de 10 (dez) dias.

Saliento que a participação dos funcionários é completamente voluntária, e tanto a empresa quanto os funcionários são livres para decidir interromper sua participação a qualquer momento o processo de validação do instrumento, sem qualquer penalidade. Por se tratar de um estudo que apresentará informações pessoais dos nossos colaboradores solicito que os resultados dos questionários sejam relatados de modo a manter anônimos os participantes.

Solicito ainda o comprometimento dos pesquisadores em apresentar os dados transcritos para que possamos analisar o desempenho das equipes em função de seus membros e utilizar todas as informações como ferramenta para possíveis melhoras. A empresa terá assim a oportunidade de avaliar a veracidade da descrição dos fatos.

Por tratar-se de um estudo científico eu autorizo ainda a publicação dos resultados desta pesquisa.

assinatura



## APÊNDICE H – PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

LOCAL/CIDADE, DIA de MÊS de 2008.

Prezado Colaborador,

**Ref: Questionário em anexo**

Os questionários em anexo são parte de uma pesquisa sobre equipes. Gostaria de salientar que a sua participação é muito importante, pois as informações fornecidas servirão para fundamentar uma dissertação de Mestrado da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus de Ponta Grossa.

As informações serão trabalhadas de forma a não permitir a sua identificação. Seja o mais sincero possível procurando retratar a realidade como ela é. Agradeço a sua contribuição e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Robson Luiz Montanari

**Questões iniciais:**

a) Nome completo: \_\_\_\_\_

b) Assinatura: \_\_\_\_\_

c) Função: \_\_\_\_\_

d) Local de Trabalho: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE I – COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

O coeficiente  $\alpha$  (alfa) de Cronbach é calculado a partir da variância dos itens individuais e da soma dos itens de cada avaliador utilizando, segundo Cronbach (2004), a equação abaixo:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$k$ =número de itens do questionário;

$S_i^2$  =variância de cada item;

$S_t^2$  =variância total do questionário.

Para Cronbach (2004), o coeficiente pode ser calculado em duas etapas: calcular a variância  $S_i^2$  de cada questão e somar todas elas, em seguida deve-se somar todas as respostas de cada avaliador e calcular a variância  $S_t^2$  destas somas.

Seguindo a linha de pensamento e a equação de Cronbach (2004) a Tabela abaixo ilustra a aplicação do coeficiente, onde cada coluna indica um item, cada linha indica um avaliador, e o encontro entre a coluna e a linha indica a resposta do avaliador para o item respectivo, dentro da escala.

AVALIADORES	ITENS 1 2 ... i ... k	TOTAL
1	$X_{11} X_{12} \dots X_{1i} \dots X_{1k}$	$X_1$
2	$X_{21} X_{22} \dots X_{2i} \dots X_{2k}$	$X_2$
:	:	:
P	$X_{p1} X_{p2} \dots X_{pi} \dots X_{pk}$	$X_p$
:	:	:
N	$X_{n1} X_{n2} \dots X_{ni} \dots X_{nk}$	$X_n$
	$Var_1 Var_2 \dots Var_i \dots Var_k$	$Var_{total}$

O somatório  $\sum_{i=1}^k S_i^2$  é obtido somando-se as  $Var_1 Var_2 \dots Var_i \dots Var_k$  e  $S_t^2$ , que é representado na tabela por  $Var_{total}$ . Com as informações obtidas e aplicadas na equação obter-se-á o valor de  $\alpha$  Cronbach que caracteriza o grau de confiabilidade do questionário avaliado. A graduação de confiabilidade é determinada por inúmeros autores como Hair (1995), Cronbach (1996) e Pasquali (1999) que sugerem uma linha de corte de confiabilidade do questionário.

## APÊNDICE J – MEMORIAL DE CÁLCULOS DO 2º QUESTIONÁRIO

O coeficiente  $\alpha$  encontrado para o instrumento global foi de  $\alpha=0,8917$  no teste e de  $\alpha=0,9015$  no re-teste. Abaixo são apresentados os coeficientes  $\alpha$  do teste e do re-teste separados por questões, variáveis e modelos de homem:

VARIÁVEIS	HOMEM ECONÔMICO	HOMEM SOCIAL	HOMEM ORGANIZACIONAL	HOMEM ADMINISTRATIVO	HOMEM COMPLEXO
	SENTENÇAS				
<b>V1 - COMPORTAMENTO</b>	1	2	3	4	5
TESTE	0,8927	0,8908	0,8885	0,8885	0,8901
RE-TESTE	0,8996	0,8998	0,9014	0,8981	0,8998
<b>V2 - INCENTIVOS</b>	6	7	8	9	10
TESTE	0,8906	0,888	0,8875	0,8879	0,8912
RE-TESTE	0,9012	0,8997	0,9015	0,9013	0,9022
<b>V3 – OBJETIVOS</b>	11	12	13	14	15
TESTE	0,8892	0,8931	0,8911	0,8937	0,8936
RE-TESTE	0,8985	0,9007	0,8992	0,9048	0,903
<b>V4 – RESULTADOS</b>	16	17	18	19	20
TESTE	0,888	0,8864	0,8909	0,8911	0,8878
RE-TESTE	0,9034	0,900	0,9001	0,9012	0,9006
<b>V1 - COMPORTAMENTO</b>	21	22	23	24	25
TESTE	0,8895	0,8912	0,8916	0,8861	0,8921
RE-TESTE	0,8997	0,9019	0,8981	0,897	0,8965
<b>V2 – INCENTIVOS</b>	26	27	28	29	30
TESTE	0,8886	0,8878	0,8894	0,887	0,8876
RE-TESTE	0,8979	0,8969	0,9002	0,8991	0,8979
<b>V3 – OBJETIVOS</b>	31	32	33	34	35
TESTE	0,8904	0,8895	0,8896	0,8893	0,8904
RE-TESTE	0,8965	0,9047	0,9009	0,8999	0,8978
<b>V4 – RESULTADOS</b>	36	37	38	39	40
TESTE	0,8881	0,8857	0,8914	0,8988	0,889
RE-TESTE	0,8997	0,9005	0,900	0,9029	0,9024

<b>V1 - COMPORTAMENTO</b>	41	42	43	44	45
<b>TESTE</b>	0,8923	0,8878	0,8892	0,892	0,8917
<b>RE-TESTE</b>	0,9021	0,8988	0,8977	0,9031	0,898
<b>V2 – INCENTIVOS</b>	46	47	48	49	50
<b>TESTE</b>	0,8871	0,8898	0,8905	0,8885	0,8909
<b>RE-TESTE</b>	0,8986	0,9016	0,8983	0,8991	0,9002
<b>V3 – OBJETIVOS</b>	51	52	53	54	55
<b>TESTE</b>	0,8913	0,8875	0,8898	0,892	0,8924
<b>RE-TESTE</b>	0,8983	0,8977	0,900	0,9003	0,9013
<b>V4 – RESULTADOS</b>	56	57	58	59	60
<b>TESTE</b>	0,8913	0,8892	0,8896	0,8924	0,8906
<b>RE-TESTE</b>	0,8989	0,9013	0,9004	0,8977	0,9006

Os resultados demonstram, tanto no teste, quanto no re-teste que os coeficientes  $\alpha$  das sentenças tiveram amplitude (H) baixa (H teste=0,0076 e H re-teste=0,0083) indicando pouca variabilidade entre os  $\alpha$  nas sentenças do questionário. Abaixo são apresentados a média, desvio padrão e o coeficiente de variação do teste e re-teste, separado por questão:

SENTENÇAS	TESTE			RE-TESTE		
	MÉDIA	DESvio PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	MÉDIA	DESvio PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
1	1,46	1,138	77,71	1,30	0,733	56,36
2	3,75	1,206	32,15	3,75	1,209	32,23
3	3,96	1,138	28,71	3,95	0,826	20,90
4	3,53	1,138	32,18	3,15	0,988	31,37
5	2,75	1,041	37,85	2,95	0,887	30,07
6	2,71	1,049	38,65	2,55	1,191	46,70
7	3,96	1,071	27,01	4,15	1,089	26,25
8	3,25	1,295	39,83	3,00	1,170	38,99
9	3,46	1,232	35,56	3,55	1,050	29,58
10	3,85	1,208	31,33	3,60	0,995	27,63
11	2,82	1,362	48,28	2,95	0,686	23,27
12	3,03	1,319	43,45	2,90	1,021	35,20
13	2,10	1,066	50,59	2,35	1,182	50,30
14	2,10	1,227	58,25	2,25	0,967	42,96
15	2,71	1,357	49,99	3,05	0,887	29,08
16	2,17	0,819	37,59	2,30	1,081	47,00
17	3,14	1,268	40,35	3,15	1,226	38,91
18	3,92	1,052	26,77	3,95	0,999	25,28
19	1,21	0,568	46,79	1,40	0,754	53,85

20	4,39	0,956	21,76	4,25	1,020	23,99
21	2,57	1,451	56,43	2,55	1,234	48,41
22	4,14	1,079	26,04	4,30	0,801	18,64
23	4,35	0,731	16,78	4,40	0,681	15,47
24	3,82	1,124	29,41	3,80	1,005	26,45
25	2,85	1,145	40,09	3,05	0,999	32,74
26	3,57	1,317	36,89	3,40	1,142	33,60
27	4,42	0,920	20,78	4,35	0,875	20,12
28	4,14	0,848	20,48	4,25	0,716	16,86
29	4,14	1,177	28,42	4,20	1,056	25,15
30	3,89	1,031	26,47	3,85	0,988	25,66
31	3,50	1,291	36,89	3,45	1,395	40,42
32	3,92	1,303	33,17	3,75	1,070	28,53
33	2,71	1,213	44,68	2,55	0,759	29,77
34	3,42	1,136	33,14	3,80	0,951	25,04
35	2,39	1,499	62,65	2,55	1,468	57,57
36	3,00	1,186	39,54	2,70	1,302	48,22
37	2,39	1,315	54,95	2,50	1,000	40,00
38	1,85	0,970	52,26	2,40	1,142	47,60
39	2,57	1,289	50,13	2,80	1,226	43,01
40	3,25	1,531	47,09	3,50	1,100	31,44
41	1,53	0,838	54,57	1,70	0,801	47,14
42	3,82	1,249	32,68	4,20	1,105	26,31
43	4,00	0,981	24,53	3,85	0,813	21,11
44	4,03	0,962	23,83	3,85	0,745	19,35
45	3,35	1,026	30,57	3,50	0,889	25,39
46	3,03	1,319	43,45	3,10	1,071	34,55
47	4,53	0,693	15,28	4,30	1,174	27,31
48	4,42	0,742	16,75	4,50	0,688	15,29
49	3,39	1,343	39,58	3,90	0,852	21,85
50	4,75	0,518	10,91	4,40	1,095	24,90
51	3,17	1,090	34,31	3,35	0,988	29,50
52	3,10	1,166	37,51	3,00	1,026	34,20
53	4,14	0,848	20,48	3,90	1,021	26,18
54	4,07	1,120	27,5	4,30	0,801	18,64
55	4,14	0,932	22,48	4,10	0,852	20,79
56	2,32	1,249	53,79	2,20	1,240	56,35
57	2,53	1,290	50,89	2,35	1,348	57,38
58	4,03	0,999	24,76	4,15	0,988	23,81
59	1,50	0,745	49,69	1,60	1,046	65,39
60	4,10	0,916	22,31	3,75	1,251	33,37

Tendo como base os resultados anteriormente expostos observa-se uma redução da dispersão absoluta (desvio padrão) e da dispersão relativa (coeficiente de variação) do teste para o re-teste e pode-se considerar que os resultados do re-teste melhoraram em relação aos do teste. Em linhas gerais, esses resultados refletem o aumento do coeficiente  $\alpha$  encontrado para o instrumento global.

Os resultados de cada respondente também mostraram-se confiáveis, pois noventa por cento dos respondentes tiveram a mesma classificação do teste no re-teste. Em síntese os resultados evidenciam um questionário com consistência interna desejável.

## APÊNDICE L – PREENCHIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS PARA PESQUISA

LOCAL/CIDADE, DIA de MÊS de 2008.

Prezado Colaborador,

### Ref: Questionários em anexo

Os questionários em anexo são parte de uma pesquisa sobre equipes. Gostaria de salientar que a sua participação é muito importante, pois as informações fornecidas servirão para fundamentar uma dissertação de Mestrado da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus de Ponta Grossa.

As informações serão trabalhadas de forma a não permitir a sua identificação. Seja o mais sincero possível procurando retratar a realidade como ela é. Agradeço a sua contribuição e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Robson Luiz Montanari

### Instruções e questões iniciais:

- a) Não assine ou escreva seu nome no questionário;
- b) Não existem respostas certas ou erradas: marque as respostas que corresponderem melhor ao seu dia-a-dia;
- c) As questões permitem apenas uma única resposta, por favor, indique aquela que mais reflete seu grau de concordância ou discordância em relação à realidade da empresa e da equipe da qual você participa;
- d) Por favor, indique quantas pessoas estão na sua equipe: \_\_\_\_\_
- e) A quanto tempo faz parte da equipe: \_\_\_\_\_
- f) Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_
- g) Tempo de trabalho na função que exerce: \_\_\_\_\_
- h) Idade: \_\_\_\_\_
- i) Sexo: M ( ) F ( )
- j) Agora escreva o número da sua equipe (número informado por mim): \_\_\_\_\_



## ANEXO A – 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 e marque com um X a opção escolhida).

**Perguntas:**

**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 baseadas 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 e mantida num mínimo.		As pessoas falam sobre assuntos que são “seguros” – assuntos que podem 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 solucionados(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

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 conhecimento 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

## ANEXO B – INSTRUMENTO PARA APURAR O MODELO DE HOMEM-PRIMEIRA VERSÃO

**Instruções:** Baseado na sua experiência e vivência diária no seu trabalho, responda as questões observando as considerações abaixo:

- Responda todas as questões sinceramente marcando um X no número que melhor reflete seu grau de concordância em relação à questão;
- Em cada questão a nota maior significa concordo plenamente e a nota menor que discorda plenamente;
- Por ser um levantamento não existem respostas certas ou erradas.

### Questões:

1	Sou visto pelas pessoas como alguém isolado, pois geralmente não tenho muita iniciativa de mudanças.	1	2	3	4	5
2	Sou visto como uma pessoa participativa e procuro envolver o grupo nas tarefas e nas atividades.	1	2	3	4	5
3	Sou visto como uma pessoa bastante flexível e que se adapta facilmente as mudanças no trabalho.	1	2	3	4	5
4	Sou visto como uma pessoa extremamente planejada, pois geralmente evito incertezas no trabalho.	1	2	3	4	5
5	Sou visto sempre como uma pessoa muito espontânea, pois antecipo as mudanças o tempo todo.	1	2	3	4	5
6	Sinto-me motivado somente quando recebo incentivos materiais ou salariais.	1	2	3	4	5
7	Sinto-me motivado quando sou percebido ou notado pelo grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
8	Sinto-me motivado apenas quando tenho qualidade de vida no trabalho, pois considero fundamental em quaisquer atividades.	1	2	3	4	5
9	Sinto-me motivado somente quando vejo sentido e realização no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Sinto-me motivado quando sou constantemente desafiado com novas tarefas no trabalho.	1	2	3	4	5
11	Os objetivos da empresa nunca interferem nos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
12	Não estou disposto a entrar em conflito com a empresa para realizar meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
13	Os objetivos da empresa são colocados sempre em primeiro lugar, independente dos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
14	Estou sempre disposto a enfrentar eventuais conflitos na empresa para alcançar meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
15	Os objetivos da empresa constantemente passam a ser meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
16	Penso que o meu trabalho precisa apenas ser bem feito, mas eu preciso ser recompensado por isso.	1	2	3	4	5
17	O meu trabalho, além de ser feito, precisa ser percebido pelos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
18	Acredito que o meu trabalho precisa ser feito exatamente como a empresa precisa.	1	2	3	4	5
19	O meu trabalho apenas precisa ser feito. Não precisa ser	1	2	3	4	5

	<b>ótimo, basta que seja feito.</b>					
20	<b>O meu trabalho precisa ser feito sempre, pois os resultados do mesmo me satisfazem pessoalmente e profissionalmente.</b>	1	2	3	4	5
21	<b>Sou uma pessoa independente e dedicada a desempenhar minha função individualmente.</b>	1	2	3	4	5
22	<b>Sou uma pessoa sociável e que gosta muito de trabalhar em grupo.</b>	1	2	3	4	5
23	<b>Sou uma pessoa muito persistente e que está constantemente buscando meus objetivos</b>	1	2	3	4	5
24	<b>Sou uma pessoa muito prática e que evita incertezas a todo custo.</b>	1	2	3	4	5
25	<b>Sou uma pessoa pró-ativa que está sempre se antecipando aos acontecimentos.</b>	1	2	3	4	5
26	<b>Um bônus no meu salário é a forma de incentivo que valorizo muito e influencia no meu desempenho.</b>	1	2	3	4	5
27	<b>Um elogio autentico, em relação ao meu trabalho, é um incentivo que influencia muito no desempenho das minhas funções.</b>	1	2	3	4	5
28	<b>As condições de trabalho são incentivos determinantes e que influenciam no desempenho das minhas atividades.</b>	1	2	3	4	5
29	<b>A liberdade para tomar as decisões, que a mim é confiada, é um incentivo que influencia muito no meu desempenho.</b>	1	2	3	4	5
30	<b>Poder tomar iniciativas que possibilitem mudanças é um incentivo fundamental e influencia no desempenho de minhas funções.</b>	1	2	3	4	5
31	<b>Para alcançar meus objetivos estou muito disposto a trabalhar mais horas durante o dia.</b>	1	2	3	4	5
32	<b>Para conseguir o que estou buscando estou disposto a pedir ajuda, mas desde que não gere conflitos no trabalho.</b>	1	2	3	4	5
33	<b>Estou disposto a tolerar frustrações para alcançar meus objetivos.</b>	1	2	3	4	5
34	<b>Para conseguir o que eu quero estou disposto a negociar com a empresa.</b>	1	2	3	4	5
35	<b>Estou disposto a abandonar meu atual trabalho para alcançar meus objetivos pessoais.</b>	1	2	3	4	5
36	<b>Busco apenas a máxima eficiência nas atividades.</b>	1	2	3	4	5
37	<b>Busco a todo instante somente a minha satisfação e a dos meus colegas de trabalho.</b>	1	2	3	4	5
38	<b>Busco somente a minha realização no desempenho das minhas atividades.</b>	1	2	3	4	5
39	<b>Busco apenas realizar as atividades de forma a atender as necessidades da empresa.</b>	1	2	3	4	5
40	<b>Busco o tempo todo realizar todas as atividades para me realizar.</b>	1	2	3	4	5
41	<b>Jamais tomo a iniciativa para participar das atividades com meus colegas.</b>	1	2	3	4	5
42	<b>Sempre gosto de ser reconhecido pelos meus colegas, mesmo que seja com um elogio.</b>	1	2	3	4	5
43	<b>Sempre tenho capacidade e disposição para trabalhar em diversas atividades ao mesmo tempo.</b>	1	2	3	4	5

44	<b>Somente tomo decisões de acordo com as políticas da empresa.</b>	1	2	3	4	5
45	<b>Sou muito participativo e sempre acabo me envolvendo em muitas atividades.</b>	1	2	3	4	5
46	<b>A empresa ideal para se trabalhar obrigatoriamente tem recompensas e incentivos financeiros.</b>	1	2	3	4	5
47	<b>A empresa ideal para se trabalhar tem que ter um bom clima para se trabalhar.</b>	1	2	3	4	5
48	<b>A empresa ideal para se trabalhar leva em conta sempre a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.</b>	1	2	3	4	5
49	<b>A empresa ideal permite a realização profissional a todo custo.</b>	1	2	3	4	5
50	<b>A empresa ideal incentiva e proporciona sempre o desenvolvimento profissional contínuo.</b>	1	2	3	4	5
51	<b>Meu principal objetivo na empresa é trabalhar para alcançar meus objetivos pessoais.</b>	1	2	3	4	5
52	<b>Meu principal objetivo na empresa não é somente agradar com meu trabalho, mas agradar meus colegas de trabalho também.</b>	1	2	3	4	5
53	<b>Meu principal objetivo na empresa é fazer com que os objetivos da empresa sejam alcançados.</b>	1	2	3	4	5
54	<b>Meu principal objetivo na empresa é alcançar meus objetivos pessoais e os da empresa, mas evitando desgastes emocionais.</b>	1	2	3	4	5
55	<b>Meu principal objetivo é buscar constantemente os objetivos pessoais e profissionais para atender minhas expectativas.</b>	1	2	3	4	5
56	<b>O meu trabalho somente precisa ser bem feito.</b>	1	2	3	4	5
57	<b>O meu trabalho apenas precisa atender as expectativas das pessoas com quem trabalho.</b>	1	2	3	4	5
58	<b>O meu trabalho sempre precisa me realizar como profissional.</b>	1	2	3	4	5
59	<b>O meu trabalho somente precisa ser feito.</b>	1	2	3	4	5
60	<b>O meu trabalho precisa atender as minhas expectativas.</b>	1	2	3	4	5

## ANEXO C – ESCALA DE MATURIDADE OU PRONTIDÃO

**Instruções:** Baseado na sua experiência de trabalho marque ou assinale com um X no número que melhor corresponde sua habilidade e disposição ao desempenhar presentemente a sua principal tarefa no trabalho. Por exemplo: minha função é Engenheiro e a minha principal tarefa no trabalho é Desenvolvimento de Projetos.

Habilidade									
<b>Demonstro necessário conhecimento do trabalho</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Não demonstro conhecimento do trabalho</b>
<b>Tenho experiência relevante à tarefa</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Não tenho experiência relevante à tarefa</b>
<b>Demonstro altos níveis de habilidade</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Não demonstro a habilidade requerida</b>
<b>Requer de minha parte pouco envolvimento</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Precisa de meu envolvimento direto</b>
<b>Uso o tempo eficientemente</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Não uso o tempo eficientemente</b>
<b>Mantenho os outros informados</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Não informo os outros sobre minha atividade</b>
Disposição									
<b>Tenho alto grau de confiança</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Sou muito inseguro quanto a tarefa</b>
<b>Tenho alto grau de empenho</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Resisto fortemente a envolver-me</b>
<b>Sou altamente motivado a completar a tarefa</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Tenho falta de motivação</b>
<b>Estou disposto a assumir a responsabilidades</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Sou relutante a assumir responsabilidades</b>
<b>Sinto-me responsável pela tarefa</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Não me sinto responsável pela tarefa</b>
<b>Acredito ter posse da tarefa</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Tenho pouco ou nenhum senso de posse</b>

Copyright © 2003, Center for Leadership Studies, Inc. All Rights Reserved.  
 Copyright © 2006, Brimberg Associados - Rede Internacional de Gestão Empresarial Ltda.

## ANEXO D – INSTRUMENTO PARA APURAR O MODELO DE HOMEM-VERSÃO FINAL

**Instruções:** Baseado na sua experiência e vivência diária no seu trabalho, responda as questões observando as considerações abaixo:

- Responda todas as questões sinceramente marcando um X no número que melhor reflete seu grau de concordância em relação à questão;
- Em cada questão a nota maior significa concordo plenamente e a nota menor que discorda plenamente;
- Por ser um levantamento não existem respostas certas ou erradas;
- Ao final das questões responda a questão que está separada marcando um X na opção que melhor reflete seu comportamento.

### Questões:

1	Sou visto pelas pessoas como alguém isolado, pois geralmente não tenho muita iniciativa de mudanças.	1	2	3	4	5
2	Sou visto como uma pessoa participativa e procuro envolver o grupo nas tarefas e nas atividades.	1	2	3	4	5
3	Sou visto como uma pessoa bastante flexível e que se adapta facilmente as mudanças no trabalho.	1	2	3	4	5
4	Sou visto como uma pessoa extremamente planejada, pois geralmente evito incertezas no trabalho.	1	2	3	4	5
5	Sou visto sempre como uma pessoa muito espontânea, pois antecipo as mudanças o tempo todo.	1	2	3	4	5
6	Sinto-me motivado somente quando recebo incentivos materiais ou salariais.	1	2	3	4	5
7	Sinto-me motivado quando sou percebido ou notado pelo grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
8	Sinto-me motivado apenas quando tenho qualidade de vida no trabalho, pois considero fundamental em quaisquer atividades.	1	2	3	4	5
9	Sinto-me motivado somente quando vejo sentido e realização no meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Sinto-me motivado quando sou constantemente desafiado com novas tarefas no trabalho.	1	2	3	4	5
11	Os objetivos da empresa nunca interferem nos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
12	Não estou disposto a entrar em conflito com a empresa para realizar meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
13	Os objetivos da empresa são colocados sempre em primeiro lugar, independente dos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
14	Estou sempre disposto a enfrentar eventuais conflitos na empresa para alcançar meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
15	Os objetivos da empresa constantemente passam a ser meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5
16	Penso que o meu trabalho precisa apenas ser bem feito, mas eu preciso ser recompensado por isso.	1	2	3	4	5
17	O meu trabalho, além de ser feito, precisa ser percebido pelos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
18	Acredito que o meu trabalho precisa ser feito exatamente	1	2	3	4	5



	<b>como a empresa precisa.</b>					
19	<b>O meu trabalho apenas precisa ser feito. Não precisa ser ótimo, basta que seja feito.</b>	1	2	3	4	5
20	<b>O meu trabalho precisa ser feito sempre, pois os resultados do mesmo me satisfazem pessoalmente e profissionalmente.</b>	1	2	3	4	5
21	<b>Sou uma pessoa independente e dedicada a desempenhar minha função individualmente.</b>	1	2	3	4	5
22	<b>Sou uma pessoa sociável e que gosta muito de trabalhar em grupo.</b>	1	2	3	4	5
23	<b>Sou uma pessoa muito persistente e que está constantemente buscando meus objetivos</b>	1	2	3	4	5
24	<b>Sou uma pessoa muito prática e que evita incertezas a todo custo.</b>	1	2	3	4	5
25	<b>Sou uma pessoa pró-ativa que está sempre se antecipando aos acontecimentos.</b>	1	2	3	4	5
26	<b>Um bônus no meu salário é a forma de incentivo que valorizo muito e influencia no meu desempenho.</b>	1	2	3	4	5
27	<b>Um elogio autêntico, em relação ao meu trabalho, é um incentivo que influencia muito no desempenho das minhas funções.</b>	1	2	3	4	5
28	<b>As condições de trabalho são incentivos determinantes e que influenciam no desempenho das minhas atividades.</b>	1	2	3	4	5
29	<b>A liberdade para tomar as decisões, que a mim é confiada, é um incentivo que influencia muito no meu desempenho.</b>	1	2	3	4	5
30	<b>Poder tomar iniciativas que possibilitem mudanças é um incentivo fundamental e influencia no desempenho de minhas funções.</b>	1	2	3	4	5
31	<b>Para alcançar meus objetivos estou muito disposto a trabalhar mais horas durante o dia.</b>	1	2	3	4	5
32	<b>Para conseguir o que estou buscando estou disposto a pedir ajuda, mas desde que não gere conflitos no trabalho.</b>	1	2	3	4	5
33	<b>Estou disposto a tolerar frustrações para alcançar meus objetivos.</b>	1	2	3	4	5
34	<b>Para conseguir o que eu quero estou disposto a negociar com a empresa.</b>	1	2	3	4	5
35	<b>Estou disposto a abandonar meu atual trabalho para alcançar meus objetivos pessoais.</b>	1	2	3	4	5
36	<b>Busco apenas a máxima eficiência nas atividades.</b>	1	2	3	4	5
37	<b>Busco a todo instante somente a minha satisfação e a dos meus colegas de trabalho.</b>	1	2	3	4	5
38	<b>Busco somente a minha realização no desempenho das minhas atividades.</b>	1	2	3	4	5
39	<b>Busco apenas realizar as atividades de forma a atender as necessidades da empresa.</b>	1	2	3	4	5
40	<b>Busco o tempo todo realizar todas as atividades para me realizar.</b>	1	2	3	4	5
41	<b>Jamais tomo a iniciativa para participar das atividades com meus colegas.</b>	1	2	3	4	5
42	<b>Sempre gosto de ser reconhecido pelos meus colegas, mesmo que seja com um elogio.</b>	1	2	3	4	5

43	<b>Sempre tenho capacidade e disposição para trabalhar em diversas atividades ao mesmo tempo.</b>	1	2	3	4	5
44	<b>Somente tomo decisões de acordo com as políticas da empresa.</b>	1	2	3	4	5
45	<b>Sou muito participativo e sempre acabo me envolvendo em muitas atividades.</b>	1	2	3	4	5
46	<b>A empresa ideal para se trabalhar obrigatoriamente tem recompensas e incentivos financeiros.</b>	1	2	3	4	5
47	<b>A empresa ideal para se trabalhar tem que ter um bom clima para se trabalhar.</b>	1	2	3	4	5
48	<b>A empresa ideal para se trabalhar leva em conta sempre a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.</b>	1	2	3	4	5
49	<b>A empresa ideal permite a realização profissional a todo custo.</b>	1	2	3	4	5
50	<b>A empresa ideal incentiva e proporciona sempre o desenvolvimento profissional contínuo.</b>	1	2	3	4	5
51	<b>Meu principal objetivo na empresa é trabalhar para alcançar meus objetivos pessoais.</b>	1	2	3	4	5
52	<b>Meu principal objetivo na empresa não é somente agradar com meu trabalho, mas agradar meus colegas de trabalho também.</b>	1	2	3	4	5
53	<b>Meu principal objetivo na empresa é fazer com que os objetivos da empresa sejam alcançados.</b>	1	2	3	4	5
54	<b>Meu principal objetivo na empresa é alcançar meus objetivos pessoais e os da empresa, mas evitando desgastes emocionais.</b>	1	2	3	4	5
55	<b>Meu principal objetivo é buscar constantemente os objetivos pessoais e profissionais para atender minhas expectativas.</b>	1	2	3	4	5
56	<b>O meu trabalho somente precisa ser bem feito.</b>	1	2	3	4	5
57	<b>O meu trabalho apenas precisa atender as expectativas das pessoas com quem trabalho.</b>	1	2	3	4	5
58	<b>O meu trabalho sempre precisa me realizar como profissional.</b>	1	2	3	4	5
59	<b>O meu trabalho somente precisa ser feito.</b>	1	2	3	4	5
60	<b>O meu trabalho precisa atender as minhas expectativas.</b>	1	2	3	4	5

Assinale um X na opção que melhor reflete seu comportamento no trabalho:

61	<b>a) Sou uma pessoa isolada. Estou neste trabalho não porque gosto dele, mas como meio de ganhar a vida. Sinto-me motivado pelas recompensas salariais ou prêmios de produção que influenciam meus esforços individuais no trabalho.</b>	
	<b>b) Sou uma pessoa sociável. Prefiro trabalhar e participar de atividades em grupos, pois assim sinto-me valorizado e empenho-me a desempenhar meu trabalho. Sinto-me motivado quando sou reconhecido pelo grupo de trabalho.</b>	
	<b>c) Sou uma pessoa isolada. Tenho facilidade para cooperar e flexibilidade para desempenhar diversos papéis. Sinto motivado buscando minha</b>	

	<b>realização e para isso tenho condições de tolerar frustrações e adiar recompensas.</b>	
	<b>d) Sou uma pessoa racional. Procuro a maneira satisfatória e não a melhor maneira de se fazer um trabalho. Tomo decisões de acordo com a organização a fim de evitar incertezas e sinto-me motivado agindo desta forma.</b>	
	<b>f) Sou uma pessoa que não apenas recebe insumos do ambiente, como reage aos mesmos e adota uma posição pró-ativa, antecipando-se e provocando mudanças no meu ambiente. Sinto-me motivado agindo desta forma, pois os objetivos da organização são os meus também.</b>	

# 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](#)