

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
CENTRO TECNOLÓGICO  
MESTRADO PROFISSIONAL DE SISTEMAS DE GESTÃO

ARETHA HENRIQUE MARTINS SALOMÃO

**GESTÃO PELA EXCELÊNCIA: DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES COMO  
FACILITADOR DO SUCESSO EMPRESARIAL**

Niterói  
2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

ARETHA HENRIQUE MARTINS SALOMÃO

**GESTÃO PELA EXCELÊNCIA: DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES COMO  
FACILITADOR DO SUCESSO EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientador: Patrícia de Almeida Ashley, D. Sc.

Niterói  
2009

ARETHA HENRIQUE MARTINS SALOMÃO

**GESTÃO PELA EXCELÊNCIA: DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES COMO  
FACILITADOR DO SUCESSO EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Patrícia Almeida Ashley

---

Oswaldo Luís Gonçalves Quelhas

---

Aparecida Laino Entriel

Dedico este trabalho

a todos aqueles que, de alguma forma, estiveram empenhados e me apoiaram na concretização desse objetivo. Em especial à minha família e ao Leonardo pela paciência.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Patricia Almeida Ashley, minha orientadora, por ter me proporcionado o amparo conceitual e metodológico necessário à realização deste estudo e pela confiança em mim depositada desde o princípio.

Aos colegas do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense: Ana Valéria Pontes, Frederico Bazarelo, Jair Croce, Marcos Amaral, Rosa Eiras e Sergio Munhoz pela amizade e constante apoio durante todo o curso. Em especial à Marta Locha por me acompanhar em todas as etapas deste trabalho e por estar sempre pronta a me ajudar.

À Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata que abriu as portas e deu total apoio para a realização deste projeto. E a todas as empresas que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

À minha família pelo incentivo para a dedicação ao mestrado, pela confiança que sempre depositou em mim e pelo apoio permanentemente oferecido. Especialmente ao meu pai por ter guiado meu caminho para a realização deste trabalho.

Por fim, ao Leonardo, que me apoiou e me incentivou durante todo o tempo em que estivemos juntos. Pela paciência em momentos de estresse, pela compreensão de tantas ausências e por estar sempre ao meu lado com tanto amor e dedicação.

Obrigada a todos vocês!

## RESUMO

Dada a necessidade de aprimorar o desempenho dos indivíduos dentro de equipes de trabalho, tem havido um aumento do número de estudos que se preocupam com as variáveis que contribuem para o sucesso empresarial. Entretanto, cabe propor um questionamento, um desdobramento e uma proposição de um modelo conceitual analítico de modo a verificar se há uma inter-relação, na prática organizacional, entre desenvolvimento de equipes de trabalho e sucesso empresarial. O presente estudo abordou, no referencial teórico, questões referentes ao desenvolvimento de equipes, relacionando-as a aspectos relevantes da cultura organizacional e a fatores que caracterizam o sucesso empresarial no contexto contemporâneo. A proposição inicial da pesquisa considera que o desenvolvimento de equipes de excelência pode ser relevante para o sucesso empresarial se adotado nas políticas de gestão, considerando particularidades da cultura da organização. A pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa transversal e de caráter exploratório, já que buscou verificar, na perspectiva de gestores de recursos humanos, como o desenvolvimento de equipes de excelência é considerado nas políticas de gestão visando o sucesso empresarial em empresas de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora. Os resultados contribuem para uma análise da adequação das políticas internas de gestão visando o atingimento do sucesso empresarial, sendo relevante para políticas de desenvolvimento de gestores nas empresas afiliadas a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. Como contribuição para futuras pesquisas, é apresentada uma versão revista do modelo conceitual analítico adotado, com base nos resultados da pesquisa, em que são apresentadas categorias temáticas para as variáveis agrupadas por dimensão do modelo desenvolvido. Ao final, são propostas questões a investigar em futuras pesquisas visando o aperfeiçoamento do modelo

analítico e a validação da proposição inicial da pesquisa, a qual não pode ser plenamente confirmada pelos resultados alcançados.

**Palavras-chaves:** equipes de trabalho; desenvolvimento de equipes; cultura organizacional; sucesso empresarial.



## ABSTRACT

Due to the necessity of improving the performance of the members in teamwork, there has been an increase on the number of studies which give special attention to the variables that can promote the organizational success. However, we have to consider a matter, a development, a definition and a proposal of an analytical conceptual model in order to verify if there is really a relation among teamwork development and organizational success. The initial proposal of the present study was to talk about aspects linked to team development, relating them to relevant issues of organizational success. The foundation of the research considered that the development of team excellence can be relevant to the organizational success, if it is put into practice in the management policies, taking the peculiarities of the organizational culture into account. The research can be said to be transversal and exploratory. Its aim was to verify, in the perspective of human resources managers, as the development of excellency teams is considered in the management policies having aimed at the organizational success in medium and great companies from Juiz De Fora. The results contribute for an analysis of the internal policies of management adequacy, aiming at the reach of the organizational success, being excellent for policies of managers development in the associate companies of Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. As contribution for future research, a reviewed version of the adopted analytical conceptual model is presented, on the basis of the research results, where thematic categories for the variables grouped for dimension of the developed model are presented. In the end, they are proposals questions to investigate in future research being aimed at the analytical model increase and the validation of the initial proposal of the research, which can't fully be confirmed by the reached results.

**Keywords:** teamwork; team development; organizational culture; organizational success.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	12
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	15
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	15
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	16
1.5 RELEVÂNCIA .....	17
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 EQUIPES DE TRABALHO .....	19
2.1.1 Definição de Equipes de Trabalho .....	20
2.1.2 Desenvolvimento de Equipes .....	25
2.1.3 Tipos de Equipes .....	31
2.1.4 Principais Métodos de Investigação sobre Equipes de Trabalho .....	34
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	35
2.2.1 Definição de Cultura Organizacional .....	36
2.2.2 Elementos da Cultura Organizacional .....	43
2.2.3 Gestão da Cultura e Mudança Organizacional .....	46
2.3 SUCESSO EMPRESARIAL NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO .....	50
2.3.1 Fundamentos de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade .....	52
2.3.2 Sustentabilidade .....	56
2.3.2.1 <i>Transparência</i> .....	60
2.3.2.2 <i>Responsabilidade Social</i> .....	63
2.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES X SUCESSO EMPRESARIAL .....	66
2.5 MODELO CONCEITUAL PARA ANÁLISE DE RELAÇÕES ENTRE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE EXCELÊNCIA E SUCESSO EMPRESARIAL .....	67
.....	72
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>73</b>
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA .....	74
3.1.1 A Amostra de Organizações .....	76

3.2 A SELEÇÃO DE SUJEITOS.....	78
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	79
3.3.1 Instrumento de Coleta.....	79
3.3.2 A Coleta de Dados.....	81
3.3.3 Análise de Dados.....	82
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	82
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
4.1 A AMOSTRA FINAL DA PESQUISA.....	84
4.2 TIPOS DE EQUIPE.....	85
4.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	88
4.4 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA.....	90
4.5 EQUIPES DE EXCELÊNCIA.....	92
4.7 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES X SUCESSO EMPRESARIAL.....	96
<b>5 DISCUSSÃO.....</b>	<b>98</b>
5.1 MODELO CONCEITUAL ANALÍTICO REVISTO E AMPLIADO.....	98
5.2 PROPOSIÇÃO INICIAL E QUESTÕES A INVESTIGAR.....	100
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS RESPONDENTES.....	101
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	103
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO 1: INSTRUMENTO PARA INVESTIGAÇÃO DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO.....</b>	<b>115</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> .....	<b>86</b>
<b>GRÁFICO 2</b> .....	<b>87</b>
<b>GRÁFICO 3</b> .....	<b>89</b>
<b>GRÁFICO 4</b> .....	<b>91</b>
<b>GRÁFICO 5</b> .....	<b>93</b>
<b>GRÁFICO 6</b> .....	<b>95</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O século XX foi marcado pela emergência e pela grande expansão do processo de globalização. O avanço tecnológico tem obrigado as organizações a buscarem flexibilidade em suas operações para alcançarem novas oportunidades no mercado. Conseqüentemente, essas organizações passam a adotar arranjos mais complexos de estruturas organizacionais e modelos de gestão mais competitivos, especialmente aqueles voltados para a participação de equipes de trabalho autogerenciadas.

A sociedade característica deste século tem enfatizado bastante o trabalho em equipe, uma vez que ele continua sendo a vantagem competitiva definitiva na promoção do alto desempenho das organizações. De acordo com Tomelin (2001), nas últimas duas décadas tem sido constatado um aumento do interesse sobre equipes como conseqüência de novas formas de administrar e conduzir os negócios.

O trabalho em equipe pode ser definido como um conjunto de comportamentos que são, simultaneamente, desconhecidos e difíceis de pôr em prática, dia após dia. Entretanto, ele contribui para o alcance dos resultados organizacionais à medida que potencializa a capacidade de inovar e solucionar problemas por meio de atitudes colaborativas dos membros da equipe (GUERRA, 2002). Assim, parte-se do pressuposto de que só conquistam o sucesso os grupos que superam as tendências comportamentais de cunho individualista. Por isso, transformar os grupos em verdadeiras equipes constitui um grande desafio.

A relação entre equipes de trabalho e organização se estreita a cada dia, considerando que as ações efetivas que podem ser implementadas pelas equipes dependem de um entendimento

mais global sobre todo o processo organizacional. Logo, pode-se considerar que as equipes de trabalho são instâncias inerentes à vida organizacional e a forma como são organizadas interfere no processo produtivo e na qualidade do resultado ou produto alcançado. Boyett e Boyett (1999) defendem que as equipes são o alicerce das organizações e que por mais que se tente é impossível alcançar o alto desempenho sem elas. Portanto, o desenvolvimento de equipes pode ser uma ferramenta estratégica a ser considerada nas políticas de gestão organizacional.

Em virtude desse novo cenário que se desenha, muitos conceitos tiveram que ser repensados de acordo com as características do desempenho que as organizações almejam atingir com esta nova configuração, dentre os quais se destacam a cultura organizacional e o sucesso empresarial.

Quando se pretende analisar a cultura de alguma organização é preciso considerar a variação deste conceito. Isso porque a cultura organizacional situa-se na interseção de diversas ciências sociais – como Antropologia, Sociologia, Administração e Psicologia – refletindo as direções tomadas pela mesma. A abordagem elaborada por Schein (1992) é uma das mais trabalhadas e aceitas nos dias de hoje. Para este autor, a cultura seria o que um grupo aprende em um período de tempo, assim como a forma por ele adotada de resolver problemas de integração interna, bem como sobrevivência no meio externo. Já Robbins (2005) aponta que a cultura de uma organização seria um sistema de significados partilhado por seus membros que faria a distinção entre esta e outras organizações.

As organizações criam sua própria cultura e isto pode interferir diretamente no desempenho dos indivíduos e das equipes de trabalho, e, conseqüentemente, no sucesso empresarial. Afinal, conforme apontam Silva e Zanelli (2004), os valores básicos compartilhados dentro de uma organização influenciam o modo como os seus membros sentem, pensam e agem.

É importante destacar que estudos desenvolvidos em organizações brasileiras têm

ênfatisado a influência de traços culturais no processo de gestão. Isso denota que características da cultura de uma empresa podem causar impacto para a competitividade desta empresa no mercado. Assim, a mudança cultural é vista por muitos autores como o caminho para o sucesso e para a revitalização organizacional.

Esse sucesso pode ser atingido de diversas maneiras de acordo com a perspectiva de conceituação adotada. Critérios e normas de qualidade são uma das formas de se avaliar se a empresa atinge ou não a excelência no seu processo de gestão. Outra maneira de fazer esta avaliação é através da adoção de diretrizes de sustentabilidade, as quais englobam uma visão bem mais ampla no contexto sócio-econômico-ambiental.

Considerar o alcance do sucesso empresarial através do desenvolvimento sustentável implica avaliar diversas variáveis no contexto organizacional. Entretanto, partindo-se do pressuposto de que é necessário identificar apenas o aspecto social – referente ao desenvolvimento de equipes – esta pesquisa detém-se à apresentação de dois conceitos chaves: transparência e responsabilidade social. Assim, torna-se imprescindível entender os valores que norteiam as ações dos diversos intervenientes existentes no processo produtivo e perceber a necessidade de potencializar os talentos e aspectos da transparência na relação da empresa com os funcionários.

Dada a necessidade de aprimorar o desempenho dos indivíduos dentro de equipes de trabalho, tem havido um aumento do número de estudos que se preocupam com as variáveis que contribuem para o sucesso empresarial. Assim, temas como responsabilidade social, transparência, sustentabilidade e critérios de excelência para o Prêmio Nacional da têm sido bastante abordados em pesquisas acadêmicas. A sustentabilidade, por exemplo, é enfocada nos trabalhos de Silva & Quelhas (2008), Petrini (2006), Oliveira (2002), Louette (2007), Casagrande (2003), Aride (2006) e Almeida (2007) que foram utilizados como referência nesta pesquisa.

Entretanto, cabe propor um questionamento, um desdobramento e uma definição de cada uma dessas variáveis de modo a verificar se realmente há uma inter-relação entre elas na prática organizacional. São poucos os estudos encontrados que partem de uma definição que concilie tais variáveis na avaliação das políticas de gestão das organizações, sendo esta a proposta central deste trabalho.

## 1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Considerando a contextualização acima, o presente estudo visa abordar questões referentes ao desenvolvimento de equipes, relacionando-as a aspectos relevantes da cultura organizacional e a fatores que caracterizam o sucesso empresarial no contexto contemporâneo. A proposição inicial da pesquisa considera que o desenvolvimento de equipes de excelência pode ser relevante para o sucesso empresarial se adotado nas políticas de gestão, considerando particularidades da cultura da organização. Assim, o problema de pesquisa consiste em verificar: se os gestores de empresas de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora percebem o desenvolvimento de equipes de excelência sendo considerado nas políticas de gestão visando o sucesso empresarial e quais são as práticas que eles adotam?

## 1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste estudo é contribuir para o conhecimento das variáveis referentes ao desenvolvimento de equipes de excelência que contribuem para o sucesso empresarial no âmbito de políticas de gestão.

Os objetivos específicos são:



1) construir um referencial teórico sobre desenvolvimento de equipes associado à cultura organizacional e ao sucesso empresarial;

2) conhecer como o desenvolvimento de equipes é considerado nas políticas de gestão para o sucesso empresarial em empresas de médio e grande porte de Juiz de Fora;

3) desenvolver um modelo analítico dos fatores contribuintes e resultantes do desenvolvimento de equipes de excelência, visando o sucesso empresarial;

4) traçar recomendações para a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata (FIEMG - Regional Zona da Mata), visando políticas para capacitação empresarial quanto ao desenvolvimento de equipes de excelência.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa está fundamentada em aspectos teóricos referentes a desenvolvimento de equipes de trabalho, cultura organizacional e sucesso empresarial no contexto contemporâneo. São utilizadas, em primeiro lugar, referências bibliográficas que abordam o desenvolvimento de equipes e a re-significação dos conceitos de cultura organizacional e sucesso empresarial considerando características do contexto contemporâneo, seguindo para uma definição ampliada para que incorpore inter-relação destes três conceitos chaves aqui abordados.

Neste estudo, considera-se sucesso empresarial os critérios de excelência de gestão adotados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e os aspectos emergentes da sustentabilidade como diferencial competitivo no mercado nacional e, principalmente, internacional, os quais são detalhados no referencial teórico.

## 1.5 RELEVÂNCIA

A pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa transversal e de caráter exploratório, uma vez que busca verificar até que ponto o desenvolvimento de equipes de excelência contribui para o sucesso empresarial se adotado nas políticas de gestão da organização, por meio da aplicação e análise de um instrumento construído para esta finalidade. Neste sentido, vislumbra-se uma aplicabilidade na forma de processo de gestão, a ser uma contribuição de inovação tecnológica processual para modelos de sistemas de gestão.

A articulação do referencial teórico com a experiência profissional prévia da autora da pesquisa em gestão de equipes proporcionará uma contribuição teórico-prática, em especial pela aplicação do modelo analítico resultante da pesquisa em ações de prestação de serviços para organizações e pela produção bibliográfica.

Os resultados são relevantes aos empresários de indústrias de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora, se estendendo a toda Zona da Mata Mineira, visto que poderão ser utilizados para adequação das políticas internas de gestão visando o atingimento do sucesso empresarial a partir do desenvolvimento de equipes de excelência. Neste sentido, há uma perspectiva de aplicação tecnológica e social desta pesquisa na medida em que apresentará contribuições de cunho prático para desenvolvimento de ações dentro das organizações aqui especificadas.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A fim de apresentar as questões acima abordadas, esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, além desta Introdução. O capítulo 2 compõe o Referencial Teórico. Busca-se na literatura especializada fundamentos teóricos dos conceitos de desenvolvimento de equipes,

cultura organizacional e sucesso empresarial. O capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa utilizada, fundamentada em bases teóricas de diversos autores. O capítulo 4 apresenta uma análise e discussão dos resultados, seguido pelo capítulo 5 que apresenta a conclusão da pesquisa realizada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico é baseado em uma revisão da literatura sobre equipes de trabalho, cultura organizacional e sucesso empresarial no contexto contemporâneo. Com base na literatura revista, ao final do capítulo é proposto um modelo analítico conceitual que relaciona desenvolvimento de equipes e sucesso empresarial, o qual serviu de orientação para a elaboração do instrumento de coleta de dados, sendo objeto de validação durante a fase de pesquisa de campo.

### **2.1 EQUIPES DE TRABALHO**

O processo de globalização continua gerando grandes transformações nos sistemas econômicos e, conseqüentemente, as organizações passam a buscar, cada vez mais, flexibilidade em suas operações a fim de conseguirem novas oportunidades no mercado. O aumento de competitividade e o gerenciamento de riscos e ameaças aos negócios obrigaram as organizações a inovarem as estruturas organizacionais e os modelos de gestão, especialmente aqueles voltados para a incorporação de equipes de trabalho autogerenciadas.

Segundo Ferreira (2006), as equipes podem ser consideradas a base organizada de um trabalho coordenado e são capazes de gerar o potencial para uma organização aumentar seus resultados. Desta forma, a atual valorização do trabalho em equipe pelas organizações está associada à possibilidade de vantagens competitivas que focam melhores resultados nos diferentes segmentos. Em virtude dessa transformação, as equipes de trabalho passaram a ser intensamente estudadas nas duas últimas décadas com o objetivo de se compreender como essas equipes poderiam contribuir para o sucesso empresarial.

A diversidade de pesquisas realizadas com relação ao tema permite verificar a existência de diversas definições para equipes de trabalho. Parte dessa diversidade pode ser explicada pelo fato de as pesquisas se fundamentarem em modelos mais normativos do que gerados a partir de base científica, além de enfocarem prioritariamente a quantificação de medidas e proposição de métodos difíceis de serem operacionalizados validados no cotidiano prático das organizações. Como resultado são propostas concepções simplistas, responsáveis pela formação de lacunas nessas definições (LUNDBERG, 1984).

Essa diversidade de definições pode ser parcialmente derivada, ainda, segundo Kelly (1980), do fato comum de os pesquisadores, partindo dos mesmos dados, efetuarem generalizações muito diferentes. Kelly (1980) aponta, também, que muitos estudiosos apresentam dificuldades em definir os princípios de sua teoria em termos científicos e, por isso, muitos dos limites dessas teorias não são identificados, resultando em definições muito diferentes.

Diante desse quadro, neste capítulo são apresentadas e discutidas diversas definições de equipes de trabalho com o intuito de salientar os seus pontos de convergência e divergência. Posteriormente, são abordados diversos enfoques sobre o desenvolvimento e os tipos de equipes. E, por fim, são indicados os principais métodos de investigação utilizados no estudo de equipes de trabalho e os mais destacados autores.

### **2.1.1 Definição de Equipes de Trabalho**

A análise do conceito de equipes de trabalho é permeada por estudos que, na verdade, tratam sobre grupos. Todavia, existem duas visões predominantes que abordam esses conceitos de maneira diferenciada. A primeira considera que grupos e equipes se constituem em diferentes conceitos, enquanto a segunda concebe equipes como sinônimo de grupos.

Os trabalhos mais expressivos da primeira visão predominante – a que considera grupos e equipes como diferentes conceitos – são os de Meister (1976), Brannick e Prince (1997), Mucchielli (1980) e Campion, Medsker e Higgs (1993), os quais enfatizam que o grupo é autodirecionado e compartilha recursos para atingir metas definidas em termos de tempo e de tarefas, ao passo que as equipes desenvolvem funções bem estabelecidas pela política de gestão da organização a fim de atingir um objetivo coletivo e desejado para fins de estratégia organizacional.

Mais detalhadamente, é possível apresentar a visão de cada um destes autores. Meister (1976 *apud* MACHADO, 1998) foi um dos pioneiros na diferenciação entre grupo e equipe. Para ele, o comportamento do grupo é autodirecionado, ao passo que o da equipe é direcionado por objetivos externos a ela e negociado com a organização. Já Brannick e Prince (1997 *apud* MACHADO, 1998) apontam que as equipes podem ser consideradas como subconjuntos dos grupos, uma vez que seus membros possuem funções mais bem estabelecidas para desempenharem suas tarefas, podendo construir uma história; enquanto os grupos possuem membros que trabalham juntos por um objetivo bem definido em termos de tempo e de tarefas, sendo que estas são intercambiáveis.

As equipes apresentam algumas características peculiares, conforme foi identificado por Mucchielli (1980). São elas: a) o pequeno número; b) o vínculo interpessoal; c) o engajamento pessoal; d) a formação de uma unidade particular; e) a intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo, aceito e desejado; f) o estabelecimento de normas e obrigações; e g) uma organização de papéis e de distribuição do trabalho. Assim, o conceito de equipes adotado por este autor pode ser definido como um grupo unitário com objetivos e tarefas comuns, que apresentam equilíbrio entre a orientação para o grupo e a orientação para a tarefa, e é caracterizado por um engajamento interpessoal.

Entretanto, para Campion, Medsker e Higgs (1993 *apud* MACHADO, 1998), a diferenciação entre grupos e equipes vai além destas características. Para eles, nos grupos, os indivíduos vêem a si próprios e são vistos pelos outros como membros do grupo, além de interagirem e compartilharem os recursos para desenvolver tarefas e objetivos mútuos. Porém, nas equipes, quando o trabalho e as pessoas são interdependentes, o grupo pode ser considerado como uma equipe.

Representando a segunda visão predominante – a que considera grupos e equipes como sinônimos – existem os trabalhos de Lapassade (1977), Rodrigues, Asmar e Jablonski (2003) e Mc Grath (1991), os quais enfatizam principalmente a interação entre dois ou mais membros devido a um objetivo comum. Além disso, esses autores destacam a interdependência entre os membros e as tarefas por eles desenvolvidas.

Por exemplo, Lapassade (1977) resume o conceito de grupo como sendo um conjunto de pessoas relacionadas umas com as outras, que se uniram por razões diversas. Já Rodrigues, Asmar e Jablonski (2003) indica que um grupo consiste em duas ou mais pessoas que interagem e partilham objetivos comuns, possuindo uma relação estável de relativa independência e um sentimento de pertinência ao grupo.

Já Mc Grath (1991 *apud* GONZÁLEZ, SILVA E CORNEJO, 1996) apresenta grupos de trabalho como sendo sistemas sociais complexos, intactos e interdependentes que devem executar uma série de tarefas. Os grupos apresentam limites relativamente permeáveis, afinal são capazes de se sincronizarem com o restante da organização. Eles existem como entidades sociais e, por isso, possuem barreiras reais ou simbólicas que modulam ou impedem o acesso de informação. Seus membros possuem sentimento de pertinência ao grupo, ao mesmo tempo em que servem de pontos de intercâmbio com outros grupos. Assim, equipes de trabalho podem ser brevemente definidas como um conjunto de pessoas que têm alguma vinculação para a realização de um

objetivo comum, existindo uma interdependência organizada para a realização de uma tarefa. Por isso, pode-se afirmar que as equipes possuem caráter dinâmico e adaptativo.

Contudo, para se alcançar esta interdependência, existe a necessidade de se coordenar esforços, desempenhando papéis e funções distintos, os quais evoluem à medida que a equipe se desenvolve com o tempo. Os membros das equipes interagem por meio do desenvolvimento de normas e redes de comunicação orientadas para a consecução de um objetivo comum, sendo, portanto, um meio de grande potencial para solucionar problemas de contextos ambientais sujeitos a rápidas mudanças que precisam adaptar-se às configurações estruturais da organização.

Pode-se destacar ainda a visão de outros autores bastante reconhecidos na literatura referente ao tema, como Moscovici (2004), Robbins (2005) e Katzenbach e Smith (1994). Moscovici (2004) considera a equipe um grupo que entende seus objetivos e está empenhado e alcançá-los. Neste grupo deve haver comunicação efetiva, confiança e capacidade de assumir riscos por parte dos membros. Segundo a autora, os resultados são alcançados como consequência da complementaridade das habilidades dos membros e do compartilhamento dos objetivos que determinam o propósito e o direcionamento dos trabalhos.

Para Robbins (2005), equipes são formadas por dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se unem na busca de alcançar um determinado objetivo. Com isso, considera que o resultado alcançado pela equipe pode ser bem maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos, na medida em que se percebe que as equipes tendem a superar os indivíduos quando as tarefas a serem realizadas requerem habilidades diversas, discernimento e experiência.

Já Katzenbach e Smith (1994) defendem que as equipes são formadas por um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares e comprometidas com propósito, metas de desempenho e abordagens comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis. De acordo com estes autores, uma equipe verdadeiramente comprometida é a mais produtiva unidade



de desempenho de uma organização, já que seu trabalho é a melhor maneira de transformar visões e valores em consistentes modelos de ação. Assim, a confiança entre os membros parece ser essencial e funciona como um estímulo para o aprimoramento das habilidades individuais e o compromisso com os objetivos coletivos.

A variedade de definições existentes sobre grupos ou equipes de trabalho pode ser indicativa tanto do aumento de interesse pelo tema quanto de uma busca por um aprimoramento conceitual, mesmo que este ainda não esteja ocorrendo. Percebe-se que muitas destas definições podem ser consideradas complementares por enfocarem elementos que, apesar de diferenciados, não implicam em divergências conceituais. Todavia, autores como Machado (1998) apresentam definições mais completas que integram a perspectiva de vários autores.

Machado (1998) define equipe como:

... um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizados para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos. (MACHADO, 1998, p.7)

Como se pode perceber, a definição proposta por Machado (1998) ressalta aspectos sistêmicos, relacionais, comportamentais, tecnológicos e de desempenho – todos essenciais para a compreensão de equipes de trabalho. Por ser uma revisão de diversos trabalhos, o conceito elaborado por Machado (1998) relaciona definições que são complementares, uma vez que integra aspectos estruturais e sociais propostos por determinados autores a aspectos de desempenho apresentados por outros estudiosos, além de considerar a importância de fatores referentes à tecnologia presente atualmente nas organizações. Desta forma, sua definição apresenta-se de forma mais completa.

Na prática, dentro de uma organização, é possível observar que uma equipe atua impondo suas próprias metas. Através da liderança compartilhada, os membros se integram à equipe e

procuram agregar conhecimento. O diálogo é estimulado, facilitando a busca coletiva por soluções de problemas. As ações são sempre implementadas em conjunto e o trabalho é contínuo. Assim, a equipe consegue uma avaliação direta de seus resultados.

A fim de entender um pouco mais sobre os processos intrínsecos às equipes de trabalho, será detalhado a seguir o tema desenvolvimento de equipes.

### **2.1.2 Desenvolvimento de Equipes**

O desenvolvimento de equipes ocorre de forma cada vez mais freqüente nas organizações, visto que é uma técnica facilitadora da utilização mais adequada dos recursos humanos disponíveis. Além disso, constitui uma estratégia que proporciona o aumento da produtividade, uma maior qualidade dos produtos e serviços, uma redução de custos, a realização das necessidades dos clientes, bem como a satisfação dos membros da equipe (GONZALEZ, SILVA E CORNEJO, 1996).

Como observado no item anterior, o conceito de equipes é abordado de diversas maneiras distintas. Da mesma forma, é possível verificar que a caracterização de desenvolvimento de equipes é diferenciada de acordo com a concepção de cada um dos autores que trabalham o tema.

De acordo com Rank (2001), para se implementar um processo de gestão baseado nos trabalhos em equipe em qualquer tipo de organização, de forma consistente e duradoura, é preciso dispor de um ambiente favorável a esta transformação e de apoio de toda a organização. Já Katzenbach e Smith (1994) afirmam que somente a ação disciplinada permite grupos tornarem-se equipes. Portanto, a mobilização por um propósito e uma meta comuns dentro do objetivo de transformação da organização constitui um requisito permanente para o desenvolvimento de equipes.

Algumas vertentes são identificadas na literatura no que tange ao tema desenvolvimento de equipes. A primeira delas considera as fases de formação das equipes, ressaltando características de cada uma das etapas de sua constituição. Já a segunda vertente descreve o desenvolvimento de equipes por meio das ações e estratégias para se implementar uma equipe. É interessante destacar que os autores que defendem esta segunda vertente, muitas vezes, se baseiam nas fases de formação, apresentadas pelos autores da primeira vertente, para construir de forma consistente suas idéias.

Serão apresentados a seguir alguns autores que adotam o ponto de vista da primeira vertente, destacando as diferenças entre suas conceituações.

Albuquerque e Puentes-Palácios (2004) identificam cinco fases de desenvolvimento das equipes: formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração. De antemão, os autores destacam que nem sempre estas fases ocorrem de maneira pura, podendo haver características mescladas de mais de uma fase em uma dada circunstância.

A fase de formação indica o momento em que os membros iniciam os contatos, visando à realização das tarefas. Os indivíduos começam a se conhecer e a identificar em que cada um poderá contribuir para o atingimento do objetivo da equipe. Além disso, são definidas as regras e normas de conduta. Por isso, essa fase se caracteriza pela incerteza e só tem seu fim quando os indivíduos se reconhecem como membros da equipe.

A segunda fase, fase de conflito, é marcada pelos processos de ajuste e negociação, visto que é neste instante que se estabelece o que e como será realizado, podendo ser discutido e negociado de acordo com o interesse dos membros. Há, ainda, uma forte disputa pelo poder, e, por isso, muitas vezes, é nesta fase que começam a surgir as verdadeiras lideranças. Devido a estas circunstâncias, surgem conflitos que devem ser administrados de forma natural, focando sempre a estruturação da equipe.

Passados os momentos de discordância, eleva-se a coesão e identificação dos membros da equipe – o que caracteriza a fase de normatização. Nesta fase, há compartilhamento de sentimentos e percepções, e a comunicação é mais aberta e espontânea. Assim, é possível definir papéis e responsabilidades, bem como normas de desempenho que favorecem a consecução dos objetivos de equipe.

A quarta fase, fase do desempenho, caracteriza-se pela execução das tarefas em si. Isto significa que é o momento de mais alta produtividade da equipe, apesar de esta nem sempre se apresentar em níveis constantes. Por fim, a fase da desintegração finaliza o processo de desenvolvimento de equipes, segundo Albuquerque e Puentes-Palácios (2004), e só ocorre quando não há mais razão para a equipe continuar a existir, haja vista todos os seus objetivos terem sido atingidos. Entretanto, é importante destacar que nem todas as equipes passam por esta fase, já que muitas delas procuram se fortalecer por meio de processos de renovação.

Boyett e Boyett (1999) dissertam de forma semelhante sobre desenvolvimento de equipes. Porém determinam apenas quatro fases neste processo: formação, confusão, normatização e desempenho.

A fase de formação, segundo Boyett e Boyett (1999), ocorre quando um novo grupo é constituído e começa a se estabelecer as bases da relação de confiança entre os membros. É um período de reconhecimento entre os membros e de preparação dos planos e metas. Já a fase da confusão caracteriza-se por ansiedade e baixa produtividade. São bastante comuns situações de confronto, desunião, tensão e hostilidade. Há ainda disputa pela liderança e dificuldade na comunicação, o que pode ocasionar a formação de subgrupos.

Durante a fase da normatização é que são estabelecidas as normas para o trabalho. Começa-se a desenvolver sentimentos de afetividade e atitudes de cooperação. Contudo, a preocupação maior da equipe é direcionada para a qualidade dos relacionamentos e nem tanto

para a geração de resultados. Por isso, a produtividade ainda continua baixa. Segundo Boyett e Boyett (1999), na fase do desempenho ocorre uma transformação, pois são fortalecidas a identidade e a missão da equipe. Assim, processos estruturados de comunicação e administração de conflitos passam a ser utilizados, garantindo melhoria nos relacionamentos e na busca de soluções para os problemas relacionados ao trabalho.

Ainda dentro da primeira vertente de conceituação de desenvolvimento de equipes, encontra-se a teoria proposta por Katzenbach e Smith (1994). Esta se mostra um pouco diferenciada das até então apresentadas, porém de bastante relevância quando se pensa no ambiente organizacional. Estes autores sugerem a utilização da *Curva de Desempenho da Equipe*, cujo objetivo é demonstrar o processo pelo qual um grupo se transforma em equipe. A curva segue diferentes etapas que eles denominam: grupo de trabalho, pseudo-equipe, equipe potencial, equipe real e equipe de alto desempenho.

Grupo de trabalho trata-se de um conjunto de pessoas em que seus membros interagem basicamente para trocar informações, melhorar as práticas e tomar decisões, visando à melhoria do desempenho individual. Não há propósito comum, metas de desempenho, produtos de trabalho conjunto ou mesmo responsabilidade mútua.

A pseudo-equipe é a mais fraca no que se refere ao impacto de desempenho na empresa. Isso porque prioriza o desempenho individual em detrimento do coletivo. Nesta etapa, a soma do potencial do conjunto é inferior ao potencial das partes separadamente consideradas.

Já a equipe potencial consiste de um grupo com alta necessidade de desempenho incremental, que procura sempre melhorar o seu impacto de *performance*. No entanto, ainda requer maior clareza de propósito, de metas ou de produtos de trabalho, bem como maior disciplina no estabelecimento de uma abordagem de trabalho comum, já que não possui senso de responsabilidade coletiva.

Equipe real trata-se de um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, que se encontram igualmente comprometidas com propósito, metas e abordagens de trabalho comuns, pelos quais permanecem mutuamente responsáveis. Pode ser considerada como a unidade básica do desempenho.

Finalmente, a equipe de alto desempenho é aquela que satisfaz todas as condições da equipe real e tem membros comprometidos com o crescimento e o sucesso uns dos outros. Apresenta níveis de desempenho significativamente acima daqueles de todas as demais equipes em semelhante situação, por isso, torna-se um excelente modelo para as equipes reais e potenciais.

Com esta definição, Katzenbach e Smith (1994) procuram identificar a cadeia de evolução do funcionamento dos grupos nas organizações, mas ressaltam que, muitas vezes, é necessária uma intervenção técnica para provocar as mudanças necessárias.

Em adição, Moscovici (2004) destaca que o processo de desenvolvimento de equipes consiste em ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar procedimentos de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, bem como desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas. Segundo esta autora, o desenvolvimento de equipes implica em mudanças pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, e comportamento. Essas mudanças serão geradoras de uma melhoria nos resultados das tarefas e promoverão significativas transformações no modo de funcionamento do grupo, e, por isso, devem ser permanentes.

Partindo para a análise da segunda vertente de pensamentos sobre desenvolvimento de equipes, destaca-se a proposta de Mucchielli (1980). Este autor defende que o desenvolvimento de equipes faz-se fundamentado em oito características básicas: 1) pequeno número de integrantes; 2) qualidade do vínculo interpessoal; 3) importância da relação inter-humana; 4)

engajamento pessoal; 5) unidade; 6) intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo aceito e desejado; 7) obrigações; e 8) organização.

Idéia parecida é defendida por Robbins (2005) ao propor que as equipes devem ser pequenas. Ele ainda argumenta que os membros da equipe precisam possuir três habilidades básicas: conhecimento técnico sobre o assunto que justifica a formação da equipe; conhecimento de métodos para solucionar problemas e estarem aptos a identificá-los, gerando alternativas e fazendo escolhas competentes; e habilidade para serem bons ouvintes.

Goldbarg (1995) enfatiza que, após serem escolhidos os membros e estabelecida a missão da equipe, quatro aspectos devem ser observados para que se possa promover o desenvolvimento da equipe. São eles: a) otimização do ciclo de trabalho; b) cuidados estruturais, relacionados à definição de metas e de papéis para o grupo e cada elemento; c) cuidados operacionais, voltados para a utilização de técnicas de solução de problemas; e d) cuidados pessoais, referentes a aspectos motivacionais e comportamentais dos membros da equipe. Assim, o autor divide o ciclo de trabalho da seguinte forma: primeiramente deve haver a preparação da reunião com ênfase no conteúdo e no processo. Em seguida, realiza-se a reunião da equipe, baseada na análise de técnicas de condução de reuniões. Logo após, executam-se as tarefas em si. E, por fim, deve haver uma coleta de informações para análise e controle do processo.

Com base na pesquisa de diversos autores, Aleixo (2003) afirma que alguns procedimentos devem ser executados para se desenvolver equipes de sucesso. Dentre eles, destaca-se a existência de uma liderança, a necessidade de um facilitador como integrante da equipe, a forma de conduzir reuniões, a estimulação da criatividade, a avaliação da equipe e a importância de reconhecer os membros. Fundamentada nesta pesquisa, Aleixo (2003) criou seu próprio modelo de desenvolvimento de equipes, bastante completo, que é subdividido em duas etapas: implantação e desenvolvimento de equipes.

Durante a fase de implantação, o enfoque deve ser em despertar a necessidade de se criar uma equipe, estabelecer seu tamanho, selecionar os membros e obter o apoio da organização. A fase do desenvolvimento inicia-se a partir da escolha de um líder e de um facilitador para apoiar a equipe. Assim, devem ser estabelecidas, em conjunto, a missão e as metas da equipe, bem como serem definidas as regras de comportamento. Em seguida, determina-se a frequência das reuniões e dividem-se as responsabilidades para o cumprimento das ações. Quando as ações começam a ser cumpridas é importante estimular a criatividade e incentivar a tomada de decisões em equipe. Por fim, segundo a autora, é imprescindível que seja feita uma avaliação da equipe para possibilitar o reconhecimento e premiação dos membros – o que se torna uma fonte de motivação.

Conclui-se, portanto, que, independente da denominação dada pelos autores à estruturação do desenvolvimento de equipes, são os mesmos alicerces, bastante próximos nas duas vertentes, que sustentam suas teorias. Todos eles são baseados no rumo à visão compartilhada, disciplina, sinergia, capacitação, respeito mútuo e uma abordagem baseada em desafios e mudanças.

Desta forma, fica mais fácil identificar como as equipes se constituem e como podem ser denominadas. Os tipos de equipes são abordados a seguir.

### **2.1.3 Tipos de Equipes**

Na literatura especializada, encontra-se referência dos mais diversos tipos de equipes. Por este motivo, há uma grande dificuldade em estabelecer uma única classificação. O consenso a respeito dos tipos de equipes ainda não foi atingido, por isto este trabalho propõe apresentar as classificações mais relevantes.

Boyett e Boyett (1999) sugerem três nomenclaturas baseadas na natureza das atividades realizadas: equipes de trabalho, equipes de melhoria e equipes de integração. As equipes de



trabalho são constituídas pelas pessoas que projetam, fabricam e oferecem produtos ou serviços aos clientes, ou seja, têm o objetivo de executar tarefas para permitir a efetividade da organização. As equipes de melhoria são as que fazem recomendações a respeito de mudanças, visando elevar a qualidade seja de processos, tecnologia ou da própria organização. Estas equipes são mencionadas por Albuquerque e Puentes-Palácios (2004) como equipes de desenvolvimento. Já as equipes de integração são responsáveis por garantir a coordenação das atividades em toda a organização.

Parker (1995) apresenta dois enfoques para classificação das equipes. O primeiro refere-se ao tempo de duração. Nele o autor inclui as equipes permanentes - com tempo de duração indeterminado - e as equipes temporárias - criadas para atingir um objetivo específico. O segundo diz respeito à titularidade da equipe, podendo ser funcional, interfuncional ou autogerenciável. A equipe funcional é composta pelo líder e seus subordinados diretos. Tem regras claras e papéis bem definidos, além de bem demarcadas questões como: autoridade, relações, tomada de decisões, liderança e gerenciamento. A equipe interfuncional combina um conjunto de habilidades complementares. Também é chamada de equipe multidisciplinar, pois agrega pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos. A equipe autogerenciável é aquela em que seus membros são responsáveis pela execução do trabalho, pela melhoria das operações, pelo planejamento e controle das atividades, bem como pelo seu próprio gerenciamento.

Robbins (2005) propõe uma classificação baseada nos motivos de formação da equipe. Com isso, elas podem ser denominadas: a) equipes de interesse: formadas para atingir uma meta de interesse comum; b) equipes de amizade: formadas, principalmente, porque seus membros possuem características em comum; c) equipes de comando: definidas pela alta direção da empresa; e d) equipes de tarefas: formadas para o cumprimento de uma tarefa específica.

Cabe ressaltar, ainda, a classificação proposta por Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), baseada na prática organizacional. Eles descrevem equipes operacionais como sendo formadas junto ao processo produtivo, integrando diferentes áreas funcionais. Apresentam as equipes abertas – que são formadas conforme a necessidade de um novo projeto – e os grupos de trabalho – que consistem de vários trabalhadores que têm multifuncionalidade dos postos de trabalho. Por fim, citam as células de trabalho como uma estrutura que integra mais de uma equipe de trabalho, em um arranjo físico celular, compartilhando as mesmas atividades funcionais sob coordenação de um líder.

É importante destacar que as classificações apresentadas não são as únicas encontradas na literatura, porém as mais pertinentes para o direcionamento deste trabalho. Contudo, vale salientar que tais classificações mostram que o trabalho em equipe nas organizações pode ser diversificado e cada tipo sugere funções e objetivos diferentes.

Mas, de qualquer maneira, o desenvolvimento de equipes não é direcionado para um tipo específico de equipe. A idéia é preparar as pessoas com habilidades tais que lhes possibilitem participar de uma equipe qualquer que seja sua classificação. Até porque cada tipo de equipe tem melhor adaptabilidade em determinadas situações organizacionais.

De acordo com as considerações supracitadas, pode-se concluir que a criação de equipes de trabalho em ambientes organizacionais tem por intuito: melhorar a forma como as pessoas realizam suas atividades; melhorar a interação pessoal e o nível de comunicação; reduzir os gastos; bem como prover uma maior qualidade do trabalho desenvolvido.

Não obstante, é imprescindível que a organização adote o desenvolvimento de equipes em sua política de gestão a partir da oferta de condições favoráveis ao seu funcionamento, do fornecimento de instrumentos capazes de capacitar seus integrantes a esta nova forma de trabalho e reduzir suas resistências ao trabalho em equipe. Conforme destacado por Sens (2006), é

essencial que haja um planejamento para implantar equipes e distribuir suas atividades, e que a organização possua uma cultura orientada para este estilo de trabalho.

Destacadas as características das equipes, a seguir serão abordados os principais métodos de investigação sobre equipes de trabalho.

#### **2.1.4 Principais Métodos de Investigação sobre Equipes de Trabalho**

Levine e Moreland (1990, citado por MACHADO, 1998) identificaram cinco temas principais em estudos realizados com pequenos grupos na década de 80. Estes temas são: a ecologia, a composição, a estrutura, os conflitos internos e o desempenho dos grupos. A fundamentação dessas pesquisas foi realizada com base nos temas supracitados. Entretanto, os estudos remetem a três tópicos gerais: a) liderança; b) tomada de decisão; e c) produtividade. Dentre esses tópicos, somente o último focaliza o ambiente organizacional.

Uma outra revisão foi feita por Moreland, Hogg e Hains (1994), especificamente de artigos publicados no período de 1975 à 1993. Os resultados encontrados indicam um decréscimo do interesse sobre grupos entre 1975 e 1982, sendo que sua elevação só retorna a partir de 1990. As principais linhas de pesquisa por estes autores identificadas são: a) ecologia; b) composição; c) estrutura; d) conflito intergrupais; e) desempenho do grupo; e f) relações intergrupais.

Guzzo e Dickson (1996) também realizaram uma revisão da literatura nos anos 90 sobre desempenho de equipes de trabalho em ambientes organizacionais com enfoque em efetividade. Eles categorizaram os estudos em cinco linhas de pesquisa com base nos critérios adotados como mais relevantes quando comparados à efetividade: a) coesão; b) composição da equipe; c) liderança; d) motivação; e e) objetivos. Além desses critérios, os autores ainda apontam que os processos de comunicação e *feedback* exercem influência na efetividade de equipes de trabalho.

Apesar de inúmeras pesquisas terem sido realizadas sobre equipes de trabalho, é possível ainda identificar lacunas. Uma delas refere-se à falta de modelos empíricos sobre efetividade das equipes que atestem as relações entre as variáveis, considerando a influência do contexto intra e inter organizacional. Isto é, muitos modelos apresentados desconsideram aspectos importantes que ocorrem dentro das organizações, bem como outros fatores constituintes do meio em que se insere a organização ou referentes às relações estabelecidas entre organizações específicas.

Não obstante, alguns trabalhos estão sendo realizados a fim de preencher estas lacunas e minimizar as possibilidades de erros. Pode-se notar que diversos autores preocupam-se em analisar a área sobre equipes de trabalho indicando as principais lacunas conceituais e empíricas dos estudos efetuados. Entretanto, ainda faz-se necessário realizar análises mais completas acerca da contribuição de equipes de trabalho para o mundo empresarial em seus mais diversos desdobramentos.

A fim de aprofundar estas análises e buscar preencher uma das lacunas ainda existentes nos estudos sobre equipes, a próxima seção abordará o tema cultura organizacional, procurando relacioná-lo ao conteúdo já exposto sobre equipes de trabalho.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse por questões culturais no âmbito das organizações não é recente, apesar de somente nas últimas décadas ter havido uma maior exploração do tema. Várias questões tem sido levantadas acerca deste assunto e muitas divergências surgem no debate sobre cultura organizacional. Assim, percebe-se que o conceito de cultura organizacional difere, por vezes sutilmente, de um autor para outro, sendo que cada definição enfoca um dos componentes com maior ênfase.

A importância da cultura organizacional é inegável quando se pensa em práticas de gestão empresarial, visto que ela exerce uma grande influência sobre o comportamento dos funcionários e dos próprios líderes. A cultura é uma característica bastante particular de cada organização, composta por diversos elementos que podem interferir, de alguma forma, no desempenho das equipes de trabalho e, conseqüentemente, no sucesso empresarial. Por isso, para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais complexos do processo de construção da realidade.

Dada a sua importância, esta pesquisa abordará o tema cultura empresarial destacando em seguida sua definição, os elementos que a compõe, além de formas de gestão da cultura e mudança organizacional.

### **2.2.1 Definição de Cultura Organizacional**

A origem da palavra cultura vem da Antropologia Social, no século XIX, conceituando os aspectos simbólicos que permeiam todos os fatores incluídos nos processos de interação humana. Conforme aponta Tavares (1996), o conceito de cultura foi criado para representar, num sentido amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte. Silva e Zanelli (2004) destacam ainda o viés etnográfico do termo cultura, o qual aponta para a compreensão dos sistemas de crenças das sociedades consideradas distintas dos agrupamentos humanos típicos do ocidente.

É essa abordagem etnográfica que fundamenta a transição do conceito de cultura para o meio organizacional, através de estudos que buscavam identificar os comportamentos, valores e atitudes dos empregados nos locais de trabalho e descobrir como a cultura da comunidade forma as culturas dos locais de trabalho dentro dela. Por muitos anos, diversas pesquisas foram

realizadas abordando vários aspectos culturais, apesar de ainda não ter sido estruturado um conceito explícito de cultura organizacional.

Somente no final dos anos 70 e início dos anos 80 que o termo cultura organizacional começa a ser usado com frequência para designar um novo campo de interesse no interior da administração. Isto deu devido à preocupação com o entendimento das organizações e das relações interorganizacionais, bem como pela necessidade de explicar variações nos padrões de comportamento organizacional e níveis de estabilidade nos grupos. Além disso, destaca-se, como principal marco de legitimidade do conceito de cultura, a dificuldade de transpor a aplicação das técnicas que fizeram o sucesso japonês no contexto norte americano na década de 70 e a necessidade de um construto que enfatizasse as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar.

Segundo Fischer (2007), a cultura organizacional vem sendo desvendada através de um esforço de desenvolvimento teórico e metodológico, propiciando o surgimento de novas propostas conceituais, de categorias analíticas mais adequadas, de técnicas mais apuradas de investigação e de posturas investigativas com maior sensibilidade para captar o objeto de trabalho que se pesquisa. Barbosa (1996) enfatiza que a cultura de uma empresa é uma variável importante que pode funcionar como um complicador ou como um aliado na implementação ou na adoção de novas políticas administrativas.

A partir destes estudos, iniciaram-se os debates acerca da relação entre cultura e organização. Para muitos autores, a cultura é algo que a organização possui; para outros, a cultura é algo que a organização é. Essa divergência de opiniões proporciona a elaboração de diversos conceitos de cultura organizacional, alguns bastante próximos, outros mais diferenciados.

Para Aktouf (1996), cultura organizacional é conceituada como um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e

empregados, que mantém a organização como um todo, lhe confere um sentido e lhe engendra sentimento de identidade entre seus membros. É a capacidade de um grupo, através da utilização de ritos, cerimônias, símbolos e mitos apropriados, suscitar, reforçar ou modificar valores, atitudes e crenças consideradas eficazes no conjunto de membros da organização.

Saraiva (2002) destaca cultura organizacional como o universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico e podendo ser apreendida mediante processo de socialização. Já Rodriguez (2002) entende cultura organizacional como um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizados numa ideologia organizacional, em conhecimentos específicos e em comportamentos coletivos dominantes.

Com uma visão um pouco mais ampla, Macedo (2002) apresenta cultura organizacional como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum: conjunto dos modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, aprendidos e partilhados por diversas pessoas. Também Tavares (1996) acredita que a cultura organizacional manifesta-se por meio de resistência a mudanças, decorrente dos valores, crenças, mitos e tabus enraizados na empresa, e ainda por meio de padrões de comportamento assumidos pelos funcionários.

É interessante destacar ainda os conceitos apresentados por Freitas (1991), Fleury (2007) e Silva e Zanelli (2004), já que estes são referências para muitos autores. Freitas (1991) defende a cultura organizacional como um mecanismo de controle que objetiva conformar condutas, homogeneizar formas de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão.

Já Fleury (2007) apresenta um conceito bastante próximo ao de Schein (1992) – o qual será detalhadamente explicitado a seguir. Para esta autora, a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos e expressos em elementos simbólicos que ordenam, atribuem significações e constroem identidade organizacional, agindo como elemento de comunicação e consenso, bem como instrumentalizando as relações de dominação. Cabe ressaltar que, para a autora, cultura e poder estão fortemente relacionados.

O conceito descrito por Silva e Zanelli (2004) propõe que a cultura organizacional constitui um conjunto de pressupostos básicos criado, desenvolvido ou descoberto em um processo de aprendizado coletivo para lidar com os problemas sócio-emocionais dos membros do grupo e de adaptação com o ambiente externo. Assim, a cultura organizacional só existirá quando houver histórias e experiências suficientes compartilhadas entre os indivíduos envolvidos.

Pode-se observar que algumas características da cultura organizacional apresentam acordo em grande parte da literatura especializada. Dentre elas, pode-se ressaltar o aspecto de coletividade, a base histórica, a capacidade de ser simbólica e indistinta – incorporando contradições, ambigüidades e confusões, o dinamismo e a capacidade de criar identidade coletiva e comprometimento. Outro ponto bastante interessante é a grande influência do modelo proposto por Schein nos trabalhos subsequentes a respeito deste tema. Praticamente todos os autores fazem referência a Schein, o que revela a importância de sua teoria para o estudo da cultura organizacional. Por este motivo, o modelo criado por Schein será explicitado a seguir.

De acordo com Schein (1992), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando bem o suficiente para serem considerados válidos e serem ensinados a novos membros da organização como a forma certa de se perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. O principal interesse deste autor consiste em pensar



a cultura das organizações a partir do entendimento e das influências da visão de mundo, valores, sistemas de crenças e estilos cognitivos dos fundadores e das principais lideranças da organização na criação, consolidação e mudança da cultura organizacional.

Assim, segundo Schein (1992), a cultura de uma organização pode ser manifestada em alguns níveis: 1) nível dos artefatos visíveis; 2) nível dos valores; e 3) níveis dos pressupostos básicos.

No nível mais superficial estão os artefatos visíveis, que consistem no ambiente físico e social, construído da organização, sendo observado mais facilmente na cultura. Este nível compreende a arquitetura, o *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, os padrões de comportamento visíveis, os documentos, a linguagem utilizada, dentre outros. De acordo com Schein (1992), a facilidade de observação dos artefatos é acompanhada pela dificuldade em realizar interpretações precisas a respeito dos mesmos. Isso porque há uma grande possibilidade de serem feitas inferências incorretas por não se saber o que os artefatos realmente significam, como eles se inter-relacionam e como eles se conectam aos pressupostos básicos. Ou seja, é fácil mostrar como um grupo edifica seu ambiente físico e quais são seus padrões de comportamento, porém é difícil compreender a lógica subjacente a esses comportamentos.

O nível imediatamente abaixo aos artefatos é o dos valores racionalizados que governam o comportamento das pessoas. Este nível é definido, por Schein (1992), como um conjunto de valores que se incorpora em uma ideologia ou filosofia organizacional podendo servir como um guia e uma maneira de lidar com a incerteza de eventos intrinsecamente incontroláveis ou difíceis, além de ser preditivo de muitos comportamentos observados no nível dos artefatos visíveis. Os valores funcionam como justificativas para os comportamentos atuais ou como manifestações de posturas apreciadas. Portanto, são difíceis de serem observados e identificados,

sendo necessária a realização de entrevistas ou análise de documentos formais da organização para conseguir reconhecê-lo.

No nível mais profundo, situam-se os pressupostos básicos, os quais são responsáveis por determinar como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Ou seja, são orientações que possuem pequena variação dentro de uma unidade cultural que não são confrontáveis nem debatíveis, as quais guiam os comportamentos dos membros do grupo sobre como perceber, pensar e sentir as coisas. Os pressupostos básicos constituem a essência da cultura organizacional e, por isso, são de difícil acesso.

Os pressupostos básicos, segundo o modelo de Schein (1992), encontram-se distribuídos em um conjunto de categorias lógicas, denominado paradigma cultural. Isto é, um paradigma cultural é um conjunto de pressupostos inter-relacionados que estabelecem um padrão coerente e orientativo a respeito do que é certo fazer na resolução de problemas internos das organizações, como também no trato das coisas com o seu ambiente externo. São cinco categorias descritas a seguir:

- Relação da organização com seu ambiente: visa verificar se a relação da organização com o ambiente externo é de submissão, harmonia ou dominação;
- Relação natureza da realidade e da verdade: tem o intuito de saber quem define o que é verdade e o que é mentira na organização; e como e por quem a realidade social é construída. Interessa-se em verificar se a verdade da organização é revelada ou descoberta;
- Natureza da natureza humana: procura saber qual o conceito de ser humano predominante na organização. Se o ser humano é bom, mau ou neutro;

- Natureza da atividade humana: seu objetivo principal é saber como o trabalho se encontra organizado e o que é considerado certo para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente;
- Natureza dos relacionamentos humanos: busca identificar se as interações sociais no trabalho se pautam pela cooperação ou pela competição.

Entretanto, cabe ressaltar que, conforme afirma o autor, os pressupostos básicos, por constituírem a essência da cultura organizacional, não surgem casualmente e nem são facilmente absorvidas como fundamentos do comportamento coletivo. Assim, só se tornarão pressupostos básicos as idéias, valores, preceitos e ações que efetivamente se mostram eficazes para manter, resguardar e engrandecer a organização e que possam ser consideradas como forças propulsoras para o futuro compartilhado dos seus membros.

Schein (1992) destaca, ainda, a importância do papel que os fundadores exercem no processo de moldar os padrões culturais. Já que, ao desenvolverem formas próprias de solucionar problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo e a sua visão do papel da organização na sociedade. Esta concepção também é compartilhada por Freitas (1991), a qual defende que é a partir da sua fundação que as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado das variáveis circunstanciais de sua história. Não obstante, a autora ressalta que este padrão é passível de mudança, influenciado por pressões externas ou alterações internas à organização. Tavares (1996) também enfatiza que a figura do fundador é capaz de moldar a cultura um pouco à sua imagem e semelhança, visto que transmite para a organização suas experiências de vida e de negócio, as quais se impõem como crenças e valores. Santoro (2004) afirma que os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa, uma vez que, como definidores do modelo de

gestão, detêm o poder máximo e dessa forma impõe suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem.

Dessa forma, é possível afirmar que compreender a cultura exige decodificar as razões encobertas dos comportamentos individuais e coletivos (SILVA E ZANELLI, 2004). A fim de facilitar esta compreensão, na próxima seção serão tratados os elementos da cultura organizacional.

### **2.2.2 Elementos da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é descrita como sendo composta por vários elementos, o que, de alguma forma, torna o tema mais concreto e de mais fácil identificação. Esses elementos se destacam a partir da importância que assumem ao condicionarem e direcionarem o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização. Alguns deles se sobressaem e por isso serão explicitados a seguir. São eles: valores, crenças, tabus, mitos, ritos, normas, heróis e processos de comunicação.

Os valores, segundo Tavares (1996), correspondem a tudo o que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado na organização. Freitas (1991) observa que, em geral, as organizações definem poucos valores, os quais são enfatizados constantemente e por isso resistem ao tempo. Silva e Zanelli (2004) destacam que somente as contribuições ocorridas no decorrer da história de uma organização consideradas de alto impacto afetivo e cognitivo é que irão transformar-se em valores e poder guiar a cultura para as futuras gerações.

As crenças são identificadas como sinônimo de pressupostos por Freitas (1991), referindo-se àquilo que é tido como verdade na organização. Para esta autora, elas podem tornar-se inconscientes e inquestionáveis à organização, à medida que passam a ser consideradas como

algo certo e verdadeiro. Segundo Tavares (1996), as crenças estão relacionadas à busca de eficiência, podendo ser percebidas através do comportamento das pessoas. Estas crenças podem ser praticadas e perseguidas por meio dos ritos.

Assim, conforme Tavares (1996), os ritos constituem expressões tangíveis da cultura organizacional. Para Silva e Zanelli (2004), os ritos consistem em um dos mais importantes elementos da cultura, já que se estruturam através de atividades planejadas nas quais interagem várias formas de expressão e que resultam em manifestações concretas e expressivas. Também Freitas (1991) complementa que os ritos tornam a cultura mais tangível e coesa, uma vez que têm conseqüências práticas de muita expressão. Fleury (2007), fazendo apologia a Beyer e Trice, acrescenta que os ritos são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis, visto que as pessoas se expressam através de diversos símbolos (gestos, linguagem, comportamentos...) ao desempenharem um rito. Esta autora apresenta ainda a seguinte classificação para os ritos: a) ritos de passagem (ex.: integração e treinamentos); b) ritos de degradação (ex.: demissão e substituição de funcionário); c) ritos de confirmação (ex.: palestras que reforçam a identidade coletiva); d) ritos de reprodução (ex.: atividades de desenvolvimento organizacional); e) ritos para redução de conflitos (ex.: processos de negociação); e f) ritos de integração (ex.: confraternizações). Num ponto de vista diferenciado, Aktouf (1993) conceitua rito como práticas de adesão ao mito organizacional, ou seja, o momento em que se faz viver o mito e em que se realizam a identificação real e a satisfação.

Com isso, faz-se importante entender o conceito de mito organizacional. De acordo com Freitas (1991), os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, mas que não apresentam sustentação nos fatos. Para Tavares (1996), os mitos correspondem a expressões conscientes da cultura organizacional existente, tendo, portanto, relações com as crenças e valores professados. Em adição a este conceito, Silva e Zanelli (2004) apresentam o

mito como histórias consistentes com os valores fundamentais da organização, porém sem qualquer comprovação de que tenham realmente acontecido. Já Aktouf (1993) vai mais além e enfatiza que o mito está no centro do processo de constituição dos sistemas de representação das idéias, sentimentos e crenças, visto que leva à elucidação, confirmação e reforço das crenças que originaram a cultura existente.

Bem próximo do conceito de mito está o conceito de herói. Freitas (1991) caracteriza os heróis como personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Eles podem ser natos ou criados. Para Aktouf (1993), essas personagens têm o objetivo de reforçar a identidade e manter os valores culturais. Os heróis constituem, segundo o autor, exemplos a serem seguidos sempre fazendo referências a fatos que contêm uma moral.

Há ainda os tabus, que de acordo com Freitas (1991), demarcam as áreas de proibições e orientam o comportamento com ênfase no não permitido. Tavares (1996) confirma que os tabus são proibições impostas e fatos tidos como inquestionáveis na organização.

Já as normas são regras que defendem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo, conforme apontado por Freitas (1991), podendo estar escritas ou não. Tavares (1996) complementa afirmando que as normas podem ser ou não aceitas pelo grupo, dependendo de quão coerentes forem em relação às expectativas e aspirações do grupo.

O último elemento a ser descrito é o processo de comunicação. De acordo com Freitas (1991), o processo de comunicação é capaz de transformar algo corriqueiro em brilhante, podendo ser utilizado na administração da cultura. Este processo, segundo Tavares (1996) é dividido em duas categorias: a comunicação formal – que é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente, seja interno ou externo –, e a comunicação informal – aquela que não está sujeita a normas ou controles.

A partir de um maior entendimento acerca dos elementos que compõem a cultura organizacional, torna-se mais fácil compreender o processo de gestão da cultura de uma organização. Mas, afinal, a cultura organizacional pode ser gerenciada? A cultura organizacional é passível de mudanças? Estas questões serão respondidas na próxima seção.

### **2.2.3 Gestão da Cultura e Mudança Organizacional**

A elevação na instabilidade ambiental e, principalmente, o acirramento da competição por espaço no mercado colocaram a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações. As mudanças intensas e diversificadas do meio exigem, cada vez mais, a incorporação de novos valores dentro das organizações mediante a introdução de conceitos organizacionais, tecnologias e formas de gestão inovadoras.

Segundo Freitas (1991), a mudança cultural é possível, podendo ainda ser feita de forma planejada. No entanto, consiste em uma tarefa não muito fácil e de mais longo prazo. Esta concepção também é defendida por Munk (1999) ao afirmar que a verdadeira mudança cultural consome tempo e dinheiro, além de ser uma experiência emocionalmente extenuante. Ele ainda acrescenta que a transformação cultural é um processo incremental e evolutivo, visto que as suposições que servem de base para uma cultura não mudam facilmente.

Até meados da década de 70, a mudança organizacional correspondia predominantemente ao projeto ou redesenho organizacional, quando se reformulavam normas e processos e se dimensionavam as relações hierárquicas e funcionais através de novas estruturas orgânicas. Nesse sentido, geralmente desenvolviam-se as adaptações internas da organização para implementar funções, atender a novos mercados e/ou desenvolver novos produtos ou serviços. Após essa data, observa-se a necessidade de adaptações que também considerem outros fatores, tais como, novas tecnologias, concorrências mais acentuadas e novas exigências sócio-políticas.

O conceito de mudança cultural é bastante discutido entre os pesquisadores. Para Freitas (1991), a mudança cultural constitui uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e ritos. Já Rodriguez (2002) defende que a mudança cultural está intimamente relacionada a uma transformação da postura gerencial no médio e longo prazo. Este autor afirma que, muitas vezes, é preciso mudar as pessoas para que seja obtida uma nova cultura organizacional.

Já Dutra (2007) caracteriza a mudança como modificações nos aspectos organizacionais, nos níveis de responsabilidade e autoridade, nos níveis hierárquicos, nas relações de trabalho ou na participação do processo decisório. De acordo com Silva e Zanelli (2004), a mudança cultural pressupõe desaprender crenças arraigadas, valores, atitudes e pressupostos básicos, além de, simultaneamente, aprender e incorporar novos elementos culturais.

Para Santoro (2004), a mudança é, sobretudo, um processo de aculturação do aprendizado, e não somente um processo tecnológico ou de organização e métodos. Por isso, pode ser considerada mais próxima de um processo cultural do que tecnológico ou mecânico, uma vez que exige atenção a significados, símbolos e ritos que a organização atrela aos seus processos administrativos.

Um ponto interessante observado por Dutra (2007) é que o processo de mudança estará sempre tomando como referência a cultura organizacional já existente. Isto é, a cultura organizacional existente influencia fortemente este processo. Por isso, as mudanças culturais não podem ser vistas como um processo isolado, mas sim como resultantes da interação de uma série de fatores internos e externos à organização.

Deste modo, a mudança cultural precisa ser sustentada por formas que não sejam estranhas à organização, para que haja uma real motivação e comprometimento com seus



objetivos. Logo, a administração da mudança e a gestão da cultura organizacional tornam-se ferramentas extremamente importantes para a obtenção dos resultados esperados.

Apesar de necessária, a gestão da cultura não é tão simples. Petigrew (2007) apresenta sete fatores que dificultam esta administração. O primeiro é o problema dos níveis. Este se relaciona ao fato de existirem diferentes níveis de apresentação da cultura organizacional dentro da organização. Ou seja, no nível mais profundo encontram-se as crenças e os pressupostos básicos, além do funcionamento interno da organização. Segundo Petigrew (2007), este nível é mais difícil de ser modificado, sendo mais interessante fazer ajustes nas estruturas mais superficiais.

O segundo fator denomina-se problema da infiltração e refere-se à extensão da cultura. Em outras palavras, a cultura refere-se não só às pessoas e suas crenças, mas também a seus pontos de vista sobre a empresa, seus produtos, suas formas de condução dos processos e etc.

Há ainda o problema do implícito – o terceiro fator, o qual se refere ao fato de a cultura ser, muitas vezes, aceita implicitamente – o que se torna difícil de modificar. Como quarto fator destaca-se o problema do impresso. Este se relaciona às raízes históricas profundas de grande parte da cultura, gerando peso na administração.

O problema político é o quinto fator. Ele diz respeito à relação entre a cultura organizacional e a distribuição de poder na empresa. A dificuldade reside em conseguir convencer os grupos de poder da organização a abrir mão de determinadas crenças e pressupostos. O sexto fator, problema da pluralidade, é muito próximo da política da cultura. Assim, o posicionamento político das diversas facetas da cultura existente em uma organização é expresso na visão de desenvolvimento futuro da empresa. Por fim, o problema da interdependência – o sétimo fator – enfoca o fato de a cultura estar também interconectada com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa, além de suas políticas.

Não obstante, a existência destes problemas que dificultam a administração da cultura não impede o surgimento de algumas estratégias que propõem o seu gerenciamento. Silva e Zanelli (2004) apresentam a administração simbólica. Nesta perspectiva, as lideranças buscam influenciar valores culturais arraigados e normas organizacionais, modelando os elementos culturais de superfície (símbolos, ritos...), visando explicitar acordos culturais desejados. Esta prática supõe que o comportamento dos dirigentes deve expressar os valores e as normas consideradas apropriadas.

Uma outra proposta, apresentada por Kilmann (1984), denomina-se desenvolvimento organizacional. Esta prática se estabelece a partir de cinco etapas: 1) identificação de valores e normas vigentes; 2) estabelecimento de novas diretrizes; 3) identificação de novos valores e normas; 4) reconhecimento de defasagens culturais; e 5) preenchimento das defasagens culturais. Esta técnica, segundo Kilmann (1984), parte do princípio de que uma vez instaurados novos valores e normas, por meio do desenvolvimento organizacional, a defasagem cultural diminui e altera, por sua vez, a cultura organizacional.

Petigrew (2007) destaca, ainda, alguns mecanismos importantes na facilitação da mudança cultural: a) um contexto externo receptivo; b) o comportamento de pressionar da liderança; c) a existência de visões desarticuladas e imprecisas dos agentes de mudanças; d) a utilização de ações divergentes; e) a utilização de meios desviantes e não ortodoxos; f) a liberação de caminhos para a mudança; g) a alteração do processo administrativo na Alta Administração; h) o reforço de qualquer alteração cultural; i) o uso de modelos de desempenho; j) a utilização de estratégias de treinamento e desenvolvimento; k) a transmissão de novas crenças e comportamentos; e l) a necessidade de persistência e paciência.

Silva (2001) recomenda que se promovam as mudanças úteis e necessárias sempre considerando que a implementação da mudança seja gradativa, as principais conseqüências da

nova ordem sejam reconhecidas, as necessidades e os valores dos grupos humanos sejam considerados, a mudança seja compartilhada e os problemas decorrentes sejam diagnosticados e posteriormente corrigidos.

Com base nas estratégias de gestão brevemente apresentadas, pode-se concluir que qualquer prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação, tanto no nível das crenças básicas, como de suas manifestações culturais.

Portanto, a organização moderna precisa ser capaz de tomar a iniciativa da mudança, ou buscar a inovação, transferindo recursos escassos e dispendiosos de conhecimento, das áreas de baixa produtividade e que não geram frutos, para as oportunidades de realizações e contribuições. Considerando-se os cenários ambientais de sucessivas transformações, qualquer organização, cujo propósito tenha um horizonte temporal distante, mesmo não definido, deverá se estruturar de forma flexível para absorver as mudanças impostas de um lado e desenvolver mudanças culturais adaptativas de outro.

Assim, a gestão da cultura e mudança organizacional torna-se um elemento fundamental na busca do sucesso empresarial. Os aspectos que caracterizam o sucesso empresarial neste cenário de transformações serão abordados na seção seguinte.

### 2.3 SUCESSO EMPRESARIAL NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

Compreender o sucesso de muitas organizações tem sido uma preocupação central de diversos estudos. A relação deste sucesso a práticas de desenvolvimento de equipes é algo ainda não encontrado na bibliografia. Por isso, a fim de fundamentar a proposta deste trabalho, faz-se necessário estabelecer uma definição de sucesso empresarial.

O conceito de sucesso empresarial é apresentado de forma muito ampla na literatura especializada. É bastante comum o sucesso ser relacionado a práticas e ao alcance de resultados de qualidade, com base na perspectiva da qualidade total e suas premissas. Assim, segundo esta linha de pensamento, a empresa alcança o sucesso a partir do momento em que consegue implementar uma gestão pela qualidade e seguir normas, padrões e diretrizes que fundamentam este modelo de gestão.

Além disso, o sucesso empresarial também está relacionado com a capacidade de a empresa se tornar sustentável. Ou seja, a empresa deve ser capaz de se autogerir, mantendo o equilíbrio com as práticas de mercado, adotando modelos de gestão éticos, responsáveis e transparentes, e garantindo a preservação dos recursos necessários para a sua sobrevivência.

De qualquer forma, o que a maioria dos teóricos que trabalham este tema concordam que o sucesso empresarial está diretamente relacionado com a geração de vantagem competitiva para a organização. Segundo Fleck (2004), o sucesso requer o desenvolvimento de duas habilidades: a capacidade de a empresa exercer prolongado poder no mercado, ocupando posição privilegiada no setor, e a capacidade de ela projetar processos organizacionais que lhe permitam capturar, explorar e reconfigurar recursos valiosos, moldando seu ambiente de negócios.

Desta forma, Fleck (2004) considera que o alcance da vantagem competitiva e da conseqüente perpetuação da empresa no mercado é derivado de diversos fatores. Dentre eles, pode-se destacar a habilidade de cooperação entre os membros da organização, favorecendo um desempenho excepcional; a capacidade de renovação organizacional; e a preservação da integridade organizacional.

Entretanto, para a empresa realmente poder verificar se atingiu o sucesso é necessário que haja uma definição correta e completa de seus objetivos. Afinal, serão eles que nortearão os critérios a serem adotados como indicadores do sucesso empresarial.

Considerando que a definição de sucesso pode variar de acordo com a perspectiva adotada pela organização, nesta pesquisa este conceito será delimitado a aspectos reconhecidos cientificamente. Assim, nas seções seguintes serão apresentadas as proposições mais consideradas pelas organizações acerca do conceito de sucesso empresarial.

### **2.3.1 Fundamentos de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade**

Na década de 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade nas empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas – consideradas até então como modelos de gestão, buscando identificar características comuns que pudessem ser relacionadas a elementos determinantes da excelência em gestão. Estas características identificadas eram compostas por valores organizacionais facilmente percebidos como parte da cultura das empresas, cuja orientação era voltada para resultados.

Esses valores da cultura de gestão voltada para resultados deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do *Malcolm Baldrige National Quality Award* e posteriormente formaram também a base do brasileiro PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, promovido atualmente pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. A Fundação Nacional da Qualidade visa promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos a técnicas e práticas bem sucedidas. Ela realiza atualizações nos fundamentos de excelência à medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados.

Atualmente, os fundamentos que servem de referencial para a elaboração dos critérios de excelência do PNQ são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro,

geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

O pensamento sistêmico refere-se à compreensão das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização e desta com o meio externo. Por representar uma visão holística e promover um maior entendimento a respeito da organização é um ponto essencial no alcance da excelência.

O aprendizado organizacional diz respeito a uma busca contínua de novos conhecimentos, através de reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências. Uma organização que executa continuamente a auto-avaliação de seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, possui maior probabilidade de atingir e manter o nível de excelência do desempenho.

Já o fundamento liderança e constância de propósito direciona a atuação dos gestores para um modelo democrático e motivador, com a finalidade de promover uma cultura de excelência fundamentada em relações de qualidade e proteção dos interesses de todos os envolvidos. Por isso, pode-se considerar fundamental a participação da liderança no desenvolvimento da identidade organizacional com visão de longo prazo na estimulação da organização em direção à excelência do desempenho. Adicionado a este ponto, o fundamento cultura de inovação contribui diretamente para o alcance desta meta, visto que enfatiza a promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação e novas idéias capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa. Isso porque o sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas requer ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos ou aprimorados, bem como melhorias nos processos que provoquem geração de valor.

A orientação por processos e informações diz respeito à identificação e análise de todos os processos da organização. Ou seja, compreender e segmentar todas as atividades da empresa que

agreguem valor a qualquer uma das partes interessadas. A análise dos processos leva a um melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, utilização eficiente de recursos, bem como a prevenção e solução de problemas, além de contribuir para a propagação do pensamento sistêmico. Entretanto, é importante ressaltar que a tomada de decisões e a execução das ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, considerando as informações disponíveis e incluindo possíveis riscos.

Já a visão de futuro faz referência à disposição de a empresa assumir compromissos de longo prazo, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização. Para isso, é preciso compreender os fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo. Desta maneira, acaba por contribuir para a geração de valor – um outro fundamento. Este pode ser definido como o alcance de resultados consistentes através do aumento de valor tangível ou intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. Isto é, direcionar o foco da empresa para resultados cada vez mais satisfatórios e a busca de uma imagem forte e de credibilidade de modo que isso represente sempre uma vantagem competitiva e agregue valor, de alguma forma, para todos os envolvidos.

Há, ainda, a valorização das pessoas que tem como objetivo a criação de oportunidades de aprendizado, de um ambiente favorável e do desenvolvimento das potencialidades de cada um, com o intuito de promover a realização pessoal e profissional. A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem estar e a satisfação da força de trabalho.

O conhecimento sobre o cliente e o mercado busca a criação de valor de forma sustentada para o cliente, a fim de conquistá-lo e retê-lo. Portanto, conhecer as necessidades atuais e futuras

dos clientes é o ponto de partida para a obtenção da excelência do desempenho da organização. E a principal consequência é a geração de maior competitividade nos mercados. Também é relevante o desenvolvimento de parcerias, ou seja, a realização de atividades em conjunto com outras organizações. Estas parcerias devem ser feitas a partir da utilização plena das competências básicas de cada empresa, tendo como objetivo principal o beneficiamento de ambas as partes.

Por fim, o último fundamento refere-se à responsabilidade social e pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, como necessidades que precisam ser atendidas. A atuação socialmente responsável se define pela ética e transparência da organização com todos os públicos com que ela se relaciona, pela busca do desenvolvimento sustentável, pelo respeito à diversidade e pela promoção da redução da desigualdade. O assunto Responsabilidade Social será mais detalhadamente abordado na subseção seguinte.

Esses onze fundamentos do modelo de excelência de gestão são incorporados nos oito critérios de excelência estipulados para o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Estes critérios são: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Através deles é possível avaliar, diagnosticar e orientar qualquer tipo de organização.

A incorporação dos fundamentos da excelência às operações de maneira continuada e em consonância com o perfil e as estratégias empresariais é adotada por inúmeras organizações de classe mundial. Portanto, aquelas empresas que conseguem cumprir rigorosamente os critérios, seguindo os fundamentos propostos pela Fundação Nacional da Qualidade, podem ser consideradas organizações de excelência, de acordo com os teóricos que adotam esta vertente do sucesso empresarial.



A outra linha de pensamento sobre o conceito de sucesso empresarial será apresentada na seção seguinte.

### **2.3.2 Sustentabilidade**

Uma das características apontadas pela segunda vertente de autores quanto às empresas de sucesso é a capacidade de elas se perpetuarem no mercado. Em outras palavras, as empresas devem ser unidades sustentáveis, ou seja, possibilitem a sustentabilidade organizacional, o que não necessariamente significa que contribuam para o desenvolvimento sustentável, ou seja, a sustentabilidade territorial.

O conceito de sustentabilidade e o de desenvolvimento sustentável abarcam diversas perspectivas. Devido a este fato, primeiramente será apresentada, de forma geral, uma definição destes conceitos e, em seguida, será trabalhado mais detalhadamente duas questões de maior relevância para esta pesquisa no âmbito da sustentabilidade organizacional: a transparência e a responsabilidade social.

O tema sustentabilidade, em seu sentido com escopo territorial, começou a ser levantado em 1987, quando a expressão desenvolvimento sustentável foi conceituada e divulgada pelo *Relatório Burundtland* a pedido da ONU – Organização das Nações Unidas (ALMEIDA, 2007). A sustentabilidade, tanto em nível territorial quanto em nível organizacional, prega o uso responsável, pelos agentes econômicos, de três recursos com o objetivo de conferir longevidade às atividades das organizações: meio ambiente, pessoas e capital. Ou seja, a atividade econômica deverá produzir mais com menos recursos, adotando tecnologias limpas e difundindo o conhecimento destas, e buscando simultaneamente a eficiência econômica e a justiça social. Uma definição bastante aceita o conceito amplo de sustentabilidade, segundo Tapscott e Ticoll (2005),

é o atendimento das necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às próprias necessidades.

Através do conceito de desenvolvimento sustentável, o tema da sustentabilidade vem, aos poucos, sendo disseminado no mundo dos negócios, mas ainda sem haver um consenso amplo com base científica consolidada de casos reais e modelos de gestão, premiação e certificação efetiva e publicamente reconhecidos.

Para atingir o desenvolvimento sustentável, Silva e Quelhas (2008) entendem ser necessária uma reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade civil com seu meio, assumindo várias abordagens e concepções. Segundo os autores, devem ser considerados aspectos relacionados às dimensões social e ecológica, aliadas à dimensão econômica, pensando nas preocupações atuais e nas necessidades futuras.

Para Bieker e Gminder (2001), a sustentabilidade é arbitrária, já que ainda é, muitas vezes, percebida como algo separado do negócio e das estratégias de gestão da empresa. Na verdade, este conceito deveria ser visto como qualquer possibilidade de as organizações realizarem contribuições específicas para o desenvolvimento sustentável, sejam relacionadas ao meio ambiente ou à sociedade. Bieker e Gminder (2001) ainda apontam a necessidade de definir mais claramente o conceito e as estratégias de sustentabilidade, haja vista o aumento da importância atribuída ao enfoque social em comparação ao ambiental.

Almeida (2007) concorda com este ponto à medida que afirma que a sustentabilidade só será alcançada se for parte integrante da estratégia da organização. Desta forma, somente as empresas que entenderem e praticarem a gestão da inclusão social, da melhoria da qualidade de vida e da perenização dos recursos naturais saberão se recriar e estarão aptas a sobreviver no mercado. Para este autor, a sustentabilidade mexe com as estruturas de poder, e, por isso, pode ser considerada subversiva. Isso porque ela reavalia conceitos até então arraigados e redefine

hierarquias, ao exigir equilíbrio entre objetivos econômicos, ambientais e sociais, e, conseqüentemente, entre governos, empresas e sociedade civil.

Já Louette (2007) define desenvolvimento sustentável como uma fórmula para expressar esta necessidade de equilíbrio entre estes três pólos – ambiental, social e econômico – o chamado *Triple Bottom Line*. Com isso, um grande número de ferramentas diversas vem sendo criado e utilizado com o objetivo de consolidar este conceito, traduzindo-se em práticas de gestão.

Maimon (1996) apresenta uma definição um pouco mais completa de desenvolvimento sustentável: processo de mudança onde a exploração de recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento ecológico e a mudança institucional devem levar em conta as gerações futuras, segundo as variáveis ambiental – recursos naturais de um ecossistema que dependem de um equilíbrio entre ritmos de extração que assegurem um mínimo de renovabilidade, econômica – estratégias que visem a sustentabilidade do sistema econômico e produtivo – e social – condições sócio-econômicas para o atendimento das necessidades básicas, melhoria do nível de instrução e minimização da inclusão social.

De acordo com Griffiths e Petrick (2005), há três fatores que promovem a sustentabilidade. O primeiro refere-se à captura do conhecimento, ou seja, as organizações que promovem o processamento e inteligibilidade das informações para a sustentabilidade iniciam um processo de saída do estágio de ignorância, disseminando o conhecimento por toda a empresa. O segundo fator diz respeito à incorporação do conhecimento para a sustentabilidade, visto que o conhecimento do funcionário é fundamental na geração de organizações adaptáveis e responsivas. Assim, os autores defendem que arquiteturas organizacionais baseadas em equipes de trabalho capacitam os funcionários a participarem dos processos de decisão e fornecem informações e recursos que culminam em resultados organizacionais. O terceiro fator relaciona-se à reação às oportunidades e desafios da sustentabilidade. Isto é, é necessário que as atividades

rotineiras continuem, mas também suportem transformações em direção à sustentabilidade ecológica e humana.

Griffiths e Petrick (2005) destacam que a necessidade de mudança é o ponto central para atingir os objetivos de sustentabilidade. Isso porque há alguns fatores presentes nas organizações que impedem o desenvolvimento sustentável. São eles: a) isolamento às questões de sustentabilidade; b) manutenção do sistema estabelecido; e c) comprometimento com grupos de interesse próprios.

Casagrande (2003) apresenta o desenvolvimento sustentável como subdividido em quatro dimensões que se inter-relacionam: econômica, ambiental, social e cultural. A dimensão econômica compreende a gestão visando resultados, ou seja, a organização precisa ser capaz de gerar, das próprias atividades, os recursos financeiros para saldar seus compromissos de forma continuada e trazer retorno satisfatório a seus *stakeholders*. A dimensão ambiental surgiu a partir da consciência ecológica de preservar os recursos naturais que podem ser esgotáveis. Em outras palavras, esta dimensão busca a responsabilidade pela preservação e recuperação da qualidade do ecossistema em que a empresa atua. Já a dimensão social diz respeito à sustentabilidade de todos os grupos sociais. Ela engloba a geração presente, mas visando benefícios para as gerações futuras. Por fim, a dimensão cultural está relacionada a princípios e valores que devem ser praticados a fim de criar um clima organizacional saudável. Essa dimensão é uma fusão da cultura organizacional com a cultura do meio no qual a empresa está inserida. Por isso, para atingir a sustentabilidade cultural é preciso que haja sintonia entre essas duas culturas.

Diante da apresentação destes diversos conceitos, cabe ressaltar que ainda existem muitos aspectos a serem abordados e discutidos sobre o desenvolvimento sustentável, porém eles fogem do escopo deste trabalho. Logo, a seguir será dado um foco nos dois aspectos da sustentabilidade (ALMEIDA, 2007) mais relevantes para esta pesquisa: transparência e responsabilidade social.

### 2.3.2.1 Transparência

É fato que toda organização busca, obtém e utiliza as mais variadas informações das mais diversas fontes ao longo de sua existência. Entretanto, elas normalmente o fazem de forma inconsistente, não percebendo a importância da informação na execução de suas atividades.

Neste contexto, pode-se afirmar que as organizações que já atentaram para a importância de se definir necessidades informacionais e de se estruturar funções e/ou equipes responsáveis por obter e disseminar as informações necessárias ao seu negócio tem obtido relevantes vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

De acordo com Srour (2005), a falta de transparência das empresas vem sendo constantemente apontada como origem para o mau funcionamento do mercado acionário. Assim, algumas características das organizações relacionadas com suas governanças afetam diretamente seus retornos.

Para Tapscott e Ticoll (2005), as empresas estão buscando criar relacionamento de confiança e ter êxito em uma economia transparente, comportando-se de forma muito mais responsável. Isso porque empresas que demonstram valores éticos, abertura e franqueza têm competido melhor no mercado e alavancado seus lucros. Para estes autores também as empresas que enfatizam a governança e a transparência corporativa terão, com o tempo, maiores retornos e melhor desempenho econômico e, conseqüentemente, reduzirão seu custo de capital.

Mas, afinal, em que consiste a transparência? A transparência está baseada em seu ponto fundamental que é a honestidade. Ela consiste em informações sobre a organização disponibilizadas para o público ou para outras organizações (TAPSCOTT E TICOLL, 2005). Para Almeida (2007), ser transparente é demonstrar que a empresa merece crédito da opinião pública, apoio dos clientes e licença da sociedade para operar, inovar e crescer. Para isso ele

sugere a utilização de indicadores de sustentabilidade inseridos na estratégia do negócio como instrumento de geração de valor e o uso dos códigos e normas de contabilidade e avaliação sócio-ambiental como instrumento para mudança de comportamento. Afinal, os mecanismos de transparência, impostos ou voluntários, representam custos altos para as organizações e se adotados de maneira formal e burocrática, pouco agregam.

Segundo Almeida (2007), as organizações que souberem ser transparentes em relação aos produtos e processos, cujos componentes ou forma de funcionamento são mantidos em sigilo, estarão em melhores posições frente ao público, mesmo em momentos onde terá que reiterar, por motivos comerciais, o segredo de suas atividades. Tapscott e Ticoll (2005) acrescentam que a transparência e os valores corporativos aumentam o valor de mercado. Isto porque estratégias centradas nos *stakeholders* e na sustentabilidade são um forte argumento para a competitividade.

Tapscott e Ticoll (2005) apresentam uma estrutura de adoção da transparência pelas empresas. Segundo os autores, as organizações atuam, em suas operações, dentro de três níveis de transparência.

No nível 1, encontram-se as empresas com características de observância. Isto é, elas obedecem às leis e seguem normas de conduta da sociedade, procurando evitar a destruição inaceitável do valor econômico, social e ecológico. Estas empresas buscam a máxima vantagem ao menor custo possível. Com isso, às vezes, até elevam seu desempenho comercial, mas só reduzem as exterioridades negativas quando precisam ou não é exigido esforço algum.

As empresas do nível 2 cumprem as leis, porém, na gestão de relacionamentos vão além disso. Elas investem no fortalecimento das relações com os *stakeholders*, mas adotam a análise de compensação no caso de decisões difíceis. Apesar de gerarem algum valor, este é dispensado após serem satisfeitas as exigências dos investidores.

O nível 3 compreende as empresas abertas, as quais entendem a transparência, os relacionamentos com *stakeholders* e a sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva. Estas empresas demonstram transparência e comprometimento junto aos *stakeholders* e promovem uma atmosfera igualitária, responsabilizando-se pelos compromissos assumidos. Assim, conseguem maximizar a geração de valor em termos econômicos, sociais e ecológicos simultaneamente.

Desta forma, é interessante notar que a transparência vai muito além da obrigação de revelar informações financeiras básicas. Ela se transformou em uma nova forma de poder que traz compensações quando utilizada, tornando-se essencial para o sucesso do negócio. Isso se dá pelo fato de criar relacionamento de confiança e ter êxito em uma economia bastante competitiva.

De acordo com Tapscott e Ticoll (2005), dentro das organizações, a confiança aumenta a capacidade, pois os funcionários passam a ter acesso sem precedentes a informações sobre a empresa exigidas pelos novos modelos de trabalho. E fora delas, para conquistar a confiança dos *stakeholders* e conseguir garantir vantagem competitiva como resultado, as empresas devem se destacar no mercado pela adoção de valores e comportamentos éticos. Assim, conforme Almeida (2007), as empresas que valorizam uma reputação de responsabilidade e ética estarão transformando a falta de credibilidade geral em oportunidade individual. Isso porque a simples disponibilização de informações não garante o sucesso de uma organização, uma vez que será a interpretação e o uso que seus gestores fizerem destas informações que determinarão os rumos que ela vai seguir.

A fim de entender melhor estas questões, o tema responsabilidade social será abordado mais detalhadamente na próxima seção.

### 2.3.2.2 Responsabilidade Social

Atualmente já se pode perceber uma evolução nas práticas e conceitos de responsabilidade social corporativa, apesar de elas ainda serem recentes e estarem em construção.

Segundo Almeida (2007), a responsabilidade social corporativa foi conceituada e divulgada pelo *World Business Council for Sustainable Development* como o permanente comprometimento dos empresários com a adoção de um comportamento ético e desenvolvimento econômico que contemple melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, bem como de suas famílias e da sociedade como um todo. Este conceito engloba os valores de respeito dos direitos humanos e trabalhistas, a proteção ao meio ambiente e a valorização do bem estar das comunidades e do progresso social.

Conforme apontado por Petrini (2006), o conceito de responsabilidade social reside em duas premissas básicas. A primeira é que negócios existem para o benefício da sociedade, e a segunda é que eles atuam como agentes morais dentro da sociedade, refletindo forças e reforçando valores.

Ashley, Coutinho e Tomei (2000) defendem que o conceito de responsabilidade social é multidimensional, interdisciplinar e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders*. Por isso, para que a empresa seja socialmente responsável, é necessário um equilíbrio entre as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, resultando em uma relação circular entre elas.

Para Oliveira (2002), responsabilidade social pressupõe apoio ao desenvolvimento da comunidade onde a empresa atua; preservação ao meio ambiente; investimento no bem estar dos funcionários, de seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; comunicação transparente; retorno aos acionistas; sinergia com parceiros; e satisfação dos clientes e/ou



consumidores. Conforme este autor, a responsabilidade social pode ter foco interno – nos trabalhadores e seus dependentes, visando a excelência do desempenho e a criação de um ambiente com qualidade de vida –, ou foco externo – na comunidade próxima à atividade produtiva e sua inserção no entorno social.

Louette (2007) entende a responsabilidade social como uma nova forma de gestão da empresa, que diz respeito à busca de uma relação ética, transparente e de qualidade com todos os públicos de relacionamento, incorporando as dimensões ambiental, econômica e social de forma integrada. Já Ashley (2001) contextualiza o conceito de responsabilidade social à ideologia presente na governança das relações negócio-sociedade. Ela aponta que a empresa socialmente responsável é aquela que atende às expectativas dos *stakeholders* e os alerta disso.

Segundo Almeida (2007), baseado em autores americanos que se tornaram clássicos na literatura sobre gestão da responsabilidade social empresarial, em especial Wood (1998), o engajamento de *stakeholders* na gestão da responsabilidade social é um instrumento para melhorar o desempenho geral da empresa. Essa gestão é escalonada em três níveis. O primeiro nível é referente aos princípios da responsabilidade social corporativa e requer obediência às leis, práticas de boa governança, adesão a um código de conduta, garantia de transparência, proteção ao meio ambiente, tratamento justo e condições de segurança para os trabalhadores. Para isso tem como base três valores: legitimidade, responsabilidade pública e discernimento dos gestores.

O segundo nível diz respeito à responsividade corporativa, ou seja, à capacidade da empresa de responder às pressões sociais por meio da adoção de uma cultura organizacional que apóie e enfatize o engajamento ao ambiente de negócios em que se insere. Já o terceiro nível é o desempenho social corporativo. Ele se refere aos resultados provenientes dos níveis anteriores, ou seja, se a empresa integrar os princípios de responsabilidade social corporativa e responder

consistentemente aos *stakeholders*, respeitando estes princípios, terá o seu desempenho corporativo afetado positivamente.

Petrini (2006) indica que normalmente as empresas são impulsionadas por direcionadores da responsabilidade social como forma de criar valor sustentável. Estes direcionadores são: uma mudança dos valores da empresa no sentido de sentir-se responsável pela criação de riqueza e produtos sociais e ambientais; a estratégia de ser social e ambientalmente responsável para desenvolver a empresa; e as pressões públicas através de entidades, governo e mídia para que as empresas se tornem mais socialmente responsáveis.

De qualquer forma, a responsabilidade social pode contribuir decisivamente para a sustentabilidade do negócio e para a excelência do desempenho da organização, desde que a organização assuma de forma consistente e inteligente. Entretanto, de acordo com Ashley (2001), não basta uma empresa ter a intenção de atuar de forma socialmente responsável se não envolver diretamente seus parceiros fornecedores, clientes, governo e comunidade. Para compreender e avaliar a estratégia de gestão da responsabilidade social de uma empresa, esta autora propõe responder três perguntas: responsabilidade social para quem, até que ponto e em que sentido. Somente assim será possível identificar se esta estratégia de gestão é sustentável e precisa ser acompanhada de discursos e práticas coerentes e favoráveis a ela no mercado.

A variedade de perspectivas existentes acerca do tema responsabilidade social é imensa. No entanto, a esta pesquisa cabe apenas apresentar o valor desta prática como referência para o alcance do sucesso empresarial.

Portanto, na próxima seção serão indicadas as interfaces entre o desenvolvimento de equipes e o sucesso empresarial.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES X SUCESSO EMPRESARIAL

Diante das dimensões do sucesso empresarial anteriormente destacadas e da definição detalhada de desenvolvimento de equipes é possível estabelecer uma inter-relação entre estes dois construtos.

Segundo Almeida (2007), o sucesso de um negócio consiste em avaliar necessidades, valores e interesse da sociedade, reduzindo, assim, riscos e ampliando as oportunidades de um novo produto ou serviço. Para conseguir atender essa nova demanda do mercado, as organizações precisam se adaptar, passar por mudanças e inovar na sua forma de gerir.

Tapscott e Ticoll (2005) destacam o surgimento de uma nova arquitetura empresarial, a qual exige uma sólida fundação de valores corporativos éticos. Esses valores precisam ser sustentados na cultura organizacional de modo que abarquem o todo o que a empresa faz e a maneira como atua. Isso porque, quando a empresa é transparente, os valores compartilhados são a pré-condição para estabelecer a confiança e firmar um desempenho sustentável. E é essa confiança que se torna a base para aumentar a capacidade da empresa. Isso se deve ao fato de as empresas adotarem sistemas de atuação colaborativos que contribuam para relações de confiança em que o trabalho em equipe aproveita melhor o capital humano e social nas organizações. Desta forma, as estruturas e processos organizacionais das organizações substituem os elos de hierarquia tradicional por elos de confiança, incorporados em valores compartilhados, regras simples de comprometimento e processos empresariais de qualidade.

Em adição a esta idéia, Griffiths e Petrick (2005) apresentam alguns requisitos para as organizações que desejam realizar uma gestão humanamente sustentável: 1) equilibrar satisfação, crescimento e desenvolvimento com lucratividade e produtividade; 2) conectar objetivos pessoais aos organizacionais; 3) gerenciar rotatividade alta e queda de lealdade; 4) desenvolver arquitetura

organizacional criativa e inovadora; 5) desenvolver equipes autônomas e independentes para o planejamento, organização, qualidade e atendimento ao cliente; 6) proporcionar mudanças com objetivos de sustentabilidade; 7) possuir fluxo livre de informações e comunicação; 8) ter arquitetura específica que permita responder rapidamente às oportunidades e ameaças de sustentabilidade; 9) aumentar a autonomia do indivíduo nos processos de tomada de decisão; 10) criar sistemas que estimulem e dêem significado recompensatório às pessoas para que seja possível proporcionar o desenvolvimento humano e mudanças culturais sustentáveis; e 11) ter arquitetura específica que possibilite a incorporação do conhecimento dos funcionários nas tomadas de decisão estratégicas, influenciando as práticas de gestão de pessoas.

Portanto, pode-se concluir que, de acordo com a literatura pesquisada, o desenvolvimento de equipes torna-se uma ferramenta necessária para a promoção do sucesso empresarial se considerada a premissa da sustentabilidade das organizações, incorporando a transparência e a responsabilidade social. Na prática empresarial esta questão parece ainda não ser tão evidente. Isso poderá ser verificado ao final desta pesquisa.

## 2.5 MODELO CONCEITUAL PARA ANÁLISE DE RELAÇÕES ENTRE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE EXCELÊNCIA E SUCESSO EMPRESARIAL

Utilizando como base referências da literatura apresentada e a experiência da autora, formulou-se um modelo conceitual analítico para análise das relações entre desenvolvimento de equipes de excelência e sucesso empresarial.

O método utilizado para a formulação deste modelo consistiu, primeiramente, na análise dos fatores relativos às equipes que teriam maior impacto na efetividade do desempenho de seus membros, chegando-se à tipologia da equipe.

A seguir foram levantadas questões referentes ao contexto empresarial: a) que tipo de característica da organização pode influenciar no desenvolvimento de equipes de excelência?; b) existem diretrizes ou estratégias de negócios que abordem o desenvolvimento de equipes?. Seguindo esta idéia, partiu-se do princípio que o modelo conceitual não poderia considerar a relevância dos aspectos culturais da organização ao se constituir as equipes de trabalho. Por isso, foram incluídas as diretrizes estratégicas do negócio.

Assim, verificou-se a necessidade de se adotar políticas e práticas de desenvolvimento de equipes neste contexto, afinal para se atingir equipes de excelência é preciso que o processo de desenvolvimento de equipes tenha sido muito bem pensado e aplicado.

Desta forma, foi possível considerar que estes três aspectos – tipos de equipes, diretrizes estratégicas do negócio e políticas e práticas de desenvolvimento de equipes – seriam os fundamentos para a obtenção de equipes de excelência e, conseqüentemente, para o sucesso empresarial. Entretanto, verificou-se a grande impicção da falta ou má definição de um destes fatos, o que gerou a “idéia” de uni-los em um único bloco de mantê-los sempre interconectados.

Logo, o sucesso só seria alcançado se as equipes de excelência tivessem sido desenvolvidas com base nestes critérios.

A partir da formulação do método, pode-se considerar que a variável denominada critério, neste modelo, refere-se ao alcance do sucesso empresarial, seja este considerado pela análise de indicadores de qualidade ou de sustentabilidade. As variáveis antecedentes consistem nos aspectos relativos ao desenvolvimento de equipes – tipos de equipe, políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, bem como nas diretrizes estratégicas de negócios.

Tratando-se dos tipos de equipes, pode-se considerar a forma como estas são organizadas e estruturadas. Para esta pesquisa, são considerados os critérios de titularidade e motivos de formação das equipes.

Assim, para o critério de titularidade, conforme apontado por Parker (1995), as equipes podem ser: funcionais – compostas por líder e subordinados, com regras claras demarcadas pela autoridade; interfuncionais ou multidisciplinares – compostas por membros com habilidades complementares; e autogerenciadas – compostas por membros responsáveis pelo planejamento e gerenciamento da equipe.

Analisando este critério de titularidade com os aspectos constituintes do sucesso empresarial, torna-se possível propor a seguinte relação: à medida que há uma descentralização do poder e uma democratização das tomadas de decisão, mais os membros da equipe se sentem responsáveis pelos resultados, contribuindo de forma mais efetiva para o sucesso empresarial.

Quanto ao critério de motivos do desenvolvimento de equipes, propostos por Robbins (2005), tem-se quatro dimensões: a) interesse: equipes formadas para atingir uma meta de interesse comum; b) amizade: equipes formadas porque seus membros possuem características comuns; c) comando: equipes definidas pela alta direção; e d) tarefa: equipes formadas para o cumprimento de uma tarefa específica.

Direcionando para o contexto de contribuição para o sucesso empresarial, pode-se propor que a adoção de motivos relacionados a tarefas e comando contribui mais efetivamente para o sucesso da organização, visto que tais motivos relacionam-se, de alguma forma, às diretrizes estratégicas da empresa.

Com relação às políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, esta pesquisa se baseia na proposta que descreve o desenvolvimento de equipes por meio das ações e estratégias para se implementar uma equipe, conforme apresentado na revisão de literatura. Assim, torna-se essencial que a organização considere: 1) pequeno número de integrantes; 2) qualidade do vínculo interpessoal; 3) unidade; 4) intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo e desejado; 5) obrigações; 6) organização; 7) estabelecimento da missão da equipe; 8) otimização

do ciclo de trabalho; 9) definição de metas e papéis para cada membro; 10) cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas; 11) cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais dos membros da equipe; e 12) existência de liderança efetiva.

Desta forma, pode-se considerar que quanto mais critérios de desenvolvimento de equipes forem adotados pela política de gestão da empresa, melhor será o desempenho dos membros da equipe e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Com isso, mais satisfatória será a contribuição para o alcance do sucesso empresarial. Neste sentido, ressalta-se que não basta a direção da organização se propor a desenvolver equipes de excelência, se isto não está presente na letra e nas práticas das diretrizes estratégicas da empresa. Portanto, torna-se imprescindível verificar se este conteúdo está inserido nas políticas estratégicas de gestão e se configura processos de gestão coerentes com esta política. Além disso, entende-se que muitas organizações já reconhecem a importância do desenvolvimento de equipes, porém ainda não adotam esta prática nem em discurso, nem em documentos, nem em seu cotidiano gerencial. Por isso, as expectativas referentes ao atingimento de equipes de excelência podem contribuir para este modelo, sendo, então, avaliadas nesta pesquisa.

Por fim, é importante determinar quais aspectos referentes ao sucesso empresarial são considerados: a) fundamentos do modelo de excelência de gestão proposto pela Fundação Nacional da Qualidade – pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social; e b) critérios de avaliação de sustentabilidade, considerando Almeida (2007) – transparência e responsabilidade social.

Fazendo uma síntese da abordagem teórica apresentada nesta seção, propõe-se elaborar um modelo conceitual analítico, para fins de aplicação em pesquisa de campo, contemplando as

dimensões conceituais tipos de equipe, desenvolvimento de equipes, diretrizes estratégicas de negócio, equipes de excelência e sucesso empresarial que foram anteriormente abordados, conforme figura 1.

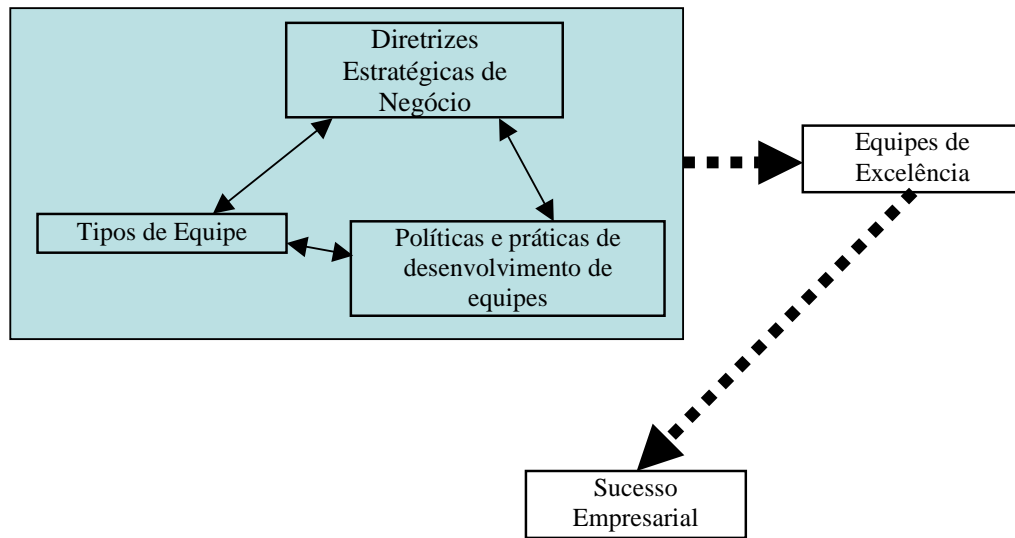


Figura 1 – Modelo Conceitual para Análise de Relações entre Desenvolvimento de Equipes de Excelência e Sucesso Empresarial

A figura 1 apresenta as dimensões do modelo conceitual para análise de relações entre desenvolvimento de equipes de excelência e sucesso empresarial e as relações entre elas. Pode-se observar que existem três aspectos que devem ser considerados para que seja possível desenvolver equipes de excelência: a) tipos de equipes; b) diretrizes estratégicas de gestão; e c) políticas e práticas de desenvolvimento de equipes. Percebe-se que estes aspectos se interrelacionam e são interdependentes, por isso estão indicados pelas setas bidirecionais. Isto significa que a definição de uma característica em cada um destes aspectos tem influência direta nos outros dois. Desta forma, eles devem estar muito bem alinhados para promoverem o desenvolvimento de equipes de excelência.



É interessante notar que as equipes de excelência só serão configuradas se estes três aspectos estiverem em consonância, por isso há na figura a construção de um único bloco constituído por eles originando as equipes de excelência. E é a partir destas equipes que será favorecido o sucesso empresarial, verificado através de seus indicadores.

Dessa forma, as dimensões contribuirão para organizar os possíveis elementos ou variáveis do desenvolvimento de equipes, relacionados ou não nas diretrizes estratégicas de gestão, que promovem equipes de excelência orientadas para o sucesso empresarial. Cabe ressaltar que o modelo conceitual analítico não contempla a definição prévia de variáveis que estão contidas nas dimensões conceituais, uma vez que a pesquisa contribuirá para apontar tais variáveis. Além disso, devido ao seu caráter exploratório, também não é conveniente a elaboração de uma hipótese a ser testada estatisticamente.

Entretanto, com base no modelo conceitual apresentado, cabe sugerir uma proposição inicial a ser verificada: equipes de excelência contribuem para o sucesso empresarial e necessitam estar inseridas em políticas e práticas de desenvolvimento de equipes no âmbito das diretrizes estratégicas de gestão.

A partir da testagem e análise dos resultados da aplicação do modelo, poder-se-á apontar algumas contribuições para o aprimoramento das políticas de gestão empresarial no que se refere ao desenvolvimento de equipes de excelência em empresas de médio e grande porte de Juiz de Fora, o objetivo geral deste trabalho.

A metodologia utilizada para verificar estas relações entre as dimensões conceituais será detalhadamente explicitada no capítulo seguinte.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

O presente estudo é caracterizado como transversal e de caráter exploratório, segundo Gil (2002). Para este autor, as pesquisas exploratórias visam principalmente o aprimoramento de idéias e, por isso, possibilitam a consideração de vários aspectos relativos ao fato estudado. Além disso, esta pesquisa possui natureza aplicada, visto que busca gerar conhecimento para a aplicação prática em soluções de problemas específicos.

A pesquisa foi efetuada, em uma primeira etapa, por meio da realização de um levantamento bibliográfico sobre o tema e, em uma segunda etapa, em pesquisa de campo para fins de testagem e aperfeiçoamento do modelo conceitual analítico proposto e fundamentado no referencial teórico. Nas seções deste capítulo, é descrito o método utilizado para realizar este estudo.

Em um primeiro momento, é feita uma caracterização do universo, da amostra e dos sujeitos da pesquisa. Para a definição do universo e amostra, explicitam-se as principais características da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata (FIEMG – Regional Zona da Mata), facilitadora desta pesquisa, uma breve apresentação da região estudada, bem como os critérios utilizados para a seleção das organizações analisadas. Para a definição dos sujeitos da pesquisa, é feita a caracterização da seleção dos respondentes de cada uma das organizações participantes.

Num segundo momento, é apresentada a coleta e tratamento de dados, incluindo o processo de elaboração e aplicação do instrumento utilizado, assim como as características principais do mesmo. O capítulo é concluído com uma reflexão sobre as limitações do método selecionado para a pesquisa de campo visando a validação da proposição inicial da investigação, a qual foi apresentada ao final do capítulo do referencial teórico.

### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Como o interesse da pesquisa é o de trabalhar com o universo de organizações de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora, localizada na Zona da Mata Mineira, optou-se por desenvolver as atividades da pesquisa por intermédio da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata (FIEMG – Regional Zona da Mata), visto que esta instituição compreende inúmeras informações e dados acerca das indústrias da região. Desta forma, somente empresas afiliadas à FIEMG – Regional Zona da Mata serão consideradas no universo deste estudo.

O Sistema Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais trabalha com o compromisso de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado e do país, constituindo-se, para isso, em uma instituição capacitada a atender às demandas da sociedade e, em especial, do empresariado mineiro.

Tendo como instituição líder a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, o Sistema FIEMG é integrado por um conjunto de entidades que têm como missão apoiar o desenvolvimento da indústria e desenvolver projetos e programas voltados para a qualidade de vida dos trabalhadores de indústria: SESI – Serviço Social da Indústria; SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; IEL – Instituto Euvaldo Lodi; e CIEMG – Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais.

A FIEMG reúne 134 sindicatos de indústria e 80 mil empresas que abrangem todos os segmentos industriais e regiões do estado, atuando em 853 municípios. Com a finalidade de atender às demandas de seus associados – Sindicatos Industriais e empresas – a FIEMG dispõe de 11 Regionais, estrategicamente distribuídas por todo o território mineiro, além de Conselhos Temáticos e Câmaras Setoriais representativos das diversas áreas de interesse da indústria. Esta

pesquisa tem enfoque, para fins de delimitação do universo de pesquisa, em uma destas Regionais, que será descrita a seguir.

A FIEMG – Regional Zona da Mata tem como missão incentivar, apoiar e fomentar o desenvolvimento industrial da região da Zona da Mata Mineira. Abrangendo 142 municípios e congregando o trabalho de 15 sindicatos de indústrias, busca, permanentemente, o fortalecimento do associativismo empresarial e, através dele, a integração das empresas da região e a capacitação profissional dos trabalhadores da indústria. Para isto, atua como agente mobilizador da articulação dos sindicatos e empresas do setor industrial com os poderes constituídos e os diversos segmentos da sociedade cuja ação impacta a atividade industrial. Seu principal objetivo é liderar o processo de desenvolvimento da indústria da Zona da Mata, contribuindo para o aperfeiçoamento empresarial e para a melhoria das condições sócio-econômicas da região.

Neste cenário, a FIEMG – Regional Zona da Mata apresenta-se como órgão gestor destas ações na sua área de influência, liderando o processo de desenvolvimento regional, alavancando projetos de fomento que atendem às vocações localizadas, fortalecendo os relacionamentos políticos e associativos e contribuindo para potencializar todas as ações e programas do Sistema FIEMG.

Para tal, a FIEMG – Regional Zona da Mata conta com o atendimento em diversas áreas de conhecimento nas quais assessora e apóia a indústria mineira: meio ambiente; capitalização e financiamento; negócios nacionais e internacionais - que contemplam a emissão de certificado de origem; economia; assessoria jurídica; capacitação e desenvolvimento de competências; e legislação trabalhista e tributária. Além disso, a Regional proporciona às empresas, nos municípios de sua abrangência, produtos e serviços gerados pelas instituições que integram o Sistema FIEMG: SESI, SENAI, IEL e CIEMG.

A FIEMG – Regional Zona da Mata conta com 15 sindicatos industriais associados e disponibiliza produtos e serviços para as 142 cidades da região, que ocupam 06% do território mineiro e onde vivem 2,2 milhões de habitantes. A região da Zona da Mata se situa entre os principais centros econômicos do Brasil, sendo dividida em 7 micro-regiões e 142 municípios. Ela concentra 9,4% da população do estado de Minas Gerais, sendo Juiz de Fora a cidade mais populosa com aproximadamente 500 mil habitantes. A região da Zona da Mata concentra 11.566 indústrias, sendo 4.872 localizadas em Juiz de Fora (Fonte: IBGE).

Atualmente, a cidade de Juiz de Fora tem um PIB per capita de mais de 7,2 mil reais e uma das mais altas expectativas de vida do Brasil. Estrategicamente localizada entre os maiores mercados consumidores do país, é dotada de toda a infra-estrutura exigida para modernos empreendimentos. Ocupando lugar de destaque em Minas Gerais em qualidade de vida e investimentos, Juiz de Fora também se sobressai no ranking de desenvolvimento humano da Organização das Nações Unidas – ONU. Juiz de Fora apresenta o maior índice de desenvolvimento humano (IDH) da região (0,828) e a melhor taxa de alfabetização (95,3%).

Portanto, com base nos aspectos supracitados, pode-se considerar a cidade de Juiz de Fora como um cenário representativo, na região da Zona da Mata, para a realização desta pesquisa. Com a adoção de um cenário único, evita-se a possibilidade de influência de contextos regionais no que se refere a aspectos culturais, sociais e/ou econômicos. Assim, a amostra de organizações pesquisada é oriunda desta cidade e será apresentada a seguir.

### **3.1.1 A Amostra de Organizações**

A partir do critério de seleção de realizar a pesquisa junto às organizações da cidade de Juiz de Fora, foi feita uma análise das diversas categorias de organizações associadas à FIEMG – Regional Zona da Mata. Dentre as diversas empresas cadastradas como sócias da Regional,

optou-se por trabalhar com organizações de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora. Essa opção se deu pelo fato de, em empresas destes portes, verificar-se uma maior complexidade para integração de suas atividades empresariais, exigindo, de alguma forma, a organização de equipes de trabalho.

O estabelecimento do porte foi aqui considerado pelo número de funcionários, de acordo com a definição apresentada pelo BNDES através de Pereira e Faria (2003), em que as empresas de médio porte são aquelas que possuem de cem a quatrocentos e noventa e nove funcionários, enquanto as empresas de grande porte abarcam mais de quinhentos funcionários.

Outro critério utilizado para selecionar as organizações refere-se à filiação à FIEMG – Regional Zona da Mata. Somente empresas associadas a esta Regional, através de seus sindicatos ou do Centro Industrial de Juiz de Fora, serão consideradas para efeito desta pesquisa.

Assim, foram selecionadas 50 (cinquenta) empresas, sendo destas oito de grande porte e quarenta e duas de médio porte. Estas organizações apresentam natureza jurídica distintas: quatro são sociedade anônima de capital aberto; sete são sociedade anônima de capital fechado; e trinta e nove são sociedade limitada.

Além disso, um outro fator relevante é o ramo de atuação. Das cinquenta empresas selecionadas, a distribuição por ramo de atuação assim se apresenta:

- a) uma empresa de fornecimento de água;
- b) uma empresa do ramo alimentício;
- c) quinze empresas de construção civil;
- d) cinco empresas de fiação;
- e) uma empresa gráfica;
- f) duas empresas do ramo de malharia;
- g) uma empresa do ramo de meias;

- h) onze empresas metalúrgicas;
- i) uma empresa de mobiliário;
- j) duas empresas de panificação;
- k) duas empresas do ramo de papel/papelão;
- l) quatro empresas do ramo químico;
- m) duas empresas de transporte;
- n) duas empresas de vestuário.

Diante desta amostra de organizações, será destacada a seguir a seleção de sujeitos, ou seja, os respondentes da pesquisa.

### 3.2 A SELEÇÃO DE SUJEITOS

Considerando os aspectos supracitados acerca do universo e amostra da pesquisa - organizações de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora afiliadas a FIEMG, cabe, neste momento, apresentar os critérios para a seleção dos sujeitos da pesquisa.

Devido à particularidade do tema estudado, a pesquisa foi direcionada aos gestores que possuem conhecimento acerca das políticas de gestão da empresa. Visando garantir equivalência entre os respondentes, o questionário foi direcionado para os gestores de recursos humanos, uma vez que há a credibilidade de que estes profissionais estejam inteirados acerca das estratégias e políticas de gestão, bem como possuem conhecimento sobre o assunto abordado nesta pesquisa. Em caso de impossibilidade de estes gestores responderem, os questionários foram direcionados aos gestores máximos da empresa (gerente geral, diretor, presidente...).

Assim, os sujeitos desta pesquisa foram definidos como cinquenta gestores de organizações de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa de campo foram subdivididos em elaboração do instrumento de coleta, a etapa de coleta e análise de dados. Estas etapas serão mais detalhadamente apresentadas nas subseções a seguir.

#### 3.3.1 Instrumento de Coleta

Os dados foram coletados por meio de um instrumento elaborado especificamente para esta pesquisa, com base no modelo conceitual para análise entre desenvolvimento de equipes de excelência e sucesso empresarial. Este instrumento foi denominado *Instrumento para Investigação de Políticas Estratégicas de Gestão*<sup>1</sup>. A construção de tal instrumento foi necessária devido à particularidade do tema estudado e pelo tipo de pesquisa exploratória, isto é, as questões mais relevantes a emergirem em pesquisa de campo sobre o assunto deveriam ser consideradas ao se avaliar a influência da adoção de equipes de trabalho no sucesso das organizações.

A escolha de quais questões seriam e se seriam abertas ou fechadas seguiu o seguinte procedimento. Primeiro, buscou-se apontar questões que estivessem pertinentes a cada dimensão conceitual do modelo analítico apresentado no referencial teórico, considerando as variáveis citadas por diversos autores no capítulo anterior. Segundo, optou-se por questões abertas para os aspectos das dimensões em que não há variáveis citadas já amplamente disseminadas e que fosse relevante para uma pesquisa exploratória levantar junto aos sujeitos da pesquisa.

As questões fechadas tratam das seguintes variáveis ou aspectos das dimensões conceituais: a) tipologia das equipes; b) políticas e práticas de desenvolvimento de equipes; c)

---

<sup>1</sup> r Anexo 1, em que é disponibilizado o Instrumento para Investigação de Políticas Estratégicas de Gestão.



integração das políticas e práticas de desenvolvimento de equipes às diretrizes estratégicas de gestão; e d) indicadores de sucesso empresarial.

Já as questões abertas buscam aprofundar no entendimento de como estas mesmas variáveis ou aspectos das dimensões conceituais estão sendo utilizados na prática das organizações.

O instrumento foi aplicado como questionário preenchido pelos sujeitos da pesquisa durante encontro individual em seus respectivos locais de trabalho e foi acompanhado pessoalmente, no momento do preenchimento, por aplicadores alocados para a etapa de coleta de dados. Foi solicitado a participação em encontro pessoal para aplicação do questionário aos cinquenta sujeitos integrantes da amostra, a fim de verificar a questão primordial deste estudo: a existência de relação entre a consideração do desenvolvimento de equipes de excelência nas políticas de gestão e o sucesso empresarial.

Os itens do instrumento abrangem aspectos do processo de desenvolvimento de equipes relacionado ao contexto das políticas de gestão adotadas pela empresa, bem como aspectos relativos ao sucesso empresarial. O instrumento é composto por questões semi-abertas que buscam entender melhor as interfaces entre as variáveis estudadas nesta pesquisa.

Duas destas questões tratam basicamente de desenvolvimento de equipes: a) Como são organizadas e estruturadas as equipes de trabalho; e b) Que políticas e práticas de desenvolvimento de equipes são adotadas em sua empresa. Outras duas questões visam entender pontos relativos à cultura organizacional – mais especificamente a políticas de gestão e abertura para mudanças –, já relacionando ao conteúdo de desenvolvimento de equipes: c) Quais os conteúdos referentes a desenvolvimento de equipes presentes nas diretrizes estratégicas da empresa; e d) O que pode ainda ser feito visando alcançar equipes de excelência. Mais duas questões trabalham o aspecto do sucesso empresarial, relacionando-o ao desenvolvimento de

equipes e políticas de gestão: e) Quais os indicadores de sucesso da empresa são adotados nas políticas de gestão estratégica; e f) Até que ponto o desenvolvimento de equipes contribui para os indicadores de sucesso de sua empresa.

Para finalizar cada questão, é introduzido um item em que o respondente tem a liberdade de fazer qualquer comentário.

A fim de garantir a validade do instrumento, foi realizada uma testagem do questionário junto à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata, como uma primeira etapa da pesquisa. Essa testagem visou verificar a clareza do questionário e se as perguntas são suficientes para atender ao objetivo da pesquisa, bem como buscar recomendações de melhoria. Para isso, participaram da testagem o presidente e um conselheiro da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata, que contribuíram para a melhor adaptação do questionário à linguagem do empresariado local. Seguindo algumas recomendações, foram substituídos alguns termos técnicos por palavras mais utilizadas no meio empresarial – o que facilitaria o entendimento das questões pelos participantes.

### **3.3.2 A Coleta de Dados**

Após a definição da amostra e a elaboração do instrumento, foi realizada a preparação de uma equipe que se encarregou da coleta de dados. Esta equipe, formada por dois alunos do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho, a qual foi treinada e qualificada para realizar esta tarefa.

A aplicação dos questionários foi precedida por contatos telefônicos com um gestor de cada empresa selecionada. Nestes contatos, foi explicitada a natureza do projeto e verificada a possibilidade de realização desta pesquisa. Além disso, foram comunicados datas e prazos para a realização da coleta de dados.

Estas coletas foram realizadas individualmente por meio de encontros pessoais dos alunos responsáveis pela coleta de dados no período de 03 de novembro a 05 de dezembro de 2008. Cada encontro foi iniciado com uma breve exposição dos objetivos da pesquisa, seguido pelas instruções de preenchimento do questionário pelo sujeito respondente. Quando necessário foram realizados esclarecimentos de questões levantadas pelos sujeitos da pesquisa.

### **3.3.3 Análise de Dados**

A análise de dados foi por meio de abordagem quali-quantitativa, em função do instrumento de coleta apresentar questões fechadas e questões abertas.

Para as questões fechadas, as opções de respostas escolhidas pelos sujeitos respondentes foram tratadas por estatística básica para mensuração de frequência de respostas na amostra da pesquisa, sem haver adoção de técnicas de inferência estatística para o universo da pesquisa.

Para as questões abertas, a interpretação dos dados utilizou o método de análise de conteúdo, baseando-se na técnica de categorias temáticas. Esta interpretação foi fundamentada nos resultados obtidos das respostas aos questionários aplicados com base no referencial teórico adotado.

## **3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

Ao considerar o caráter exploratório da pesquisa e a complexidade dos temas escolhidos para estudo surgem as limitações que serão apresentadas a seguir.

O tamanho da amostra final pode ser considerado uma limitação deste estudo, visto que não representou 50% da amostra inicialmente proposta para a pesquisa, podendo ter comprometido os resultados obtidos. Além disso, as técnicas empregadas para coleta de dados

podem ter facilitado distorções decorrentes das percepções e interpretações dos sujeitos entrevistados, uma vez que não foi feito um nivelamento de conhecimento referente aos conceitos abordados no questionário. Além disso, a escolha dos sujeitos da pesquisa, pode ser também considerada uma limitação, visto que há a possibilidade de eles terem respondido o que idealmente gostariam que fosse a realidade empresarial, por serem os guardiães dos processos referentes a pessoas. Assim, poderiam ter sido selecionados os gestores de linhas ou outros funcionários clientes internos de Recursos Humanos.

Considera-se ainda um fator limitante as dimensões das variáveis utilizadas no questionários, já que podem ter induzido os sujeitos a responderem algo mais socialmente aceito. A adoção de escalas minimizaria esta possibilidade.

Uma outra limitação que pode ser considerada é a não adoção de testes estatísticos para avaliação da pertinência das questões fechadas do questionário – o que restringe a análise e interpretação dos dados obtidos.

Apesar dos fatores limitantes acima apresentados, ainda assim, considera-se a metodologia de pesquisa apropriada para o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada às empresas afiliadas à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata. Em um primeiro momento será redefinida a amostra final utilizada na pesquisa. Em seguida, serão analisadas cada uma das variáveis abordadas no instrumento, cumprindo a ordem que aparecem no questionário. Assim, serão apresentadas as análises acerca de tipos de equipes, políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, diretrizes estratégicas de gestão, equipes de excelência, sucesso empresarial, bem como a relação entre estas duas últimas variáveis.

### 4.1 A AMOSTRA FINAL DA PESQUISA

A amostra inicial era constituída por 50 (cinquenta) empresas, entretanto apenas 23 (vinte e três) delas participaram da amostra final. Dezesete gestores se recusaram a responder o questionário; nove empresas estão com seus dados cadastrais incorretos, o que impossibilitou o contato; e uma empresa está em processo de fechamento, sendo desconsiderada nesta pesquisa. Com isso, a amostra final composta para esta pesquisa foi de vinte e três empresas – sendo cinco empresas de grande porte e dezoito de médio porte – dos seguintes ramos de atuação:

- a) uma empresa de fornecimento de água (4,3% da amostra final);
- b) uma empresa do ramo alimentício (4,3% da amostra final);
- c) sete empresas de construção civil (30,7% da amostra final);
- d) uma empresa de fiação (4,3% da amostra final);
- e) cinco empresas metalúrgicas (21,9% da amostra final);
- f) duas empresas de panificação (8,6% da amostra final);

- g) uma empresa do ramo de papel/papelão (4,3% da amostra final);
- h) três empresas do ramo químico (13% da amostra final);
- i) duas empresas de transporte (8,6% da amostra final).

Quadro 1  
Amostras Inicial e Final

Ramos de Negócio	Amostra Inicial (A)	Amostra Final (B)	Representatividade (B/A %)
Fornecimento de Água	01	01	100%
Alimentício	01	01	100%
Construção Civil	15	07	46%
Fiação	05	01	20%
Gráfico	01	00	0
Malharia	02	00	0
Meias	01	00	0
Metalúrgico	11	05	45%
Mobiliário	01	00	0
Panificação	02	02	100%
Papel/papelão	02	01	50%
Químico	04	03	75%
Transporte	02	02	100%
Vestuário	02	00	0
Total	50	23	46%

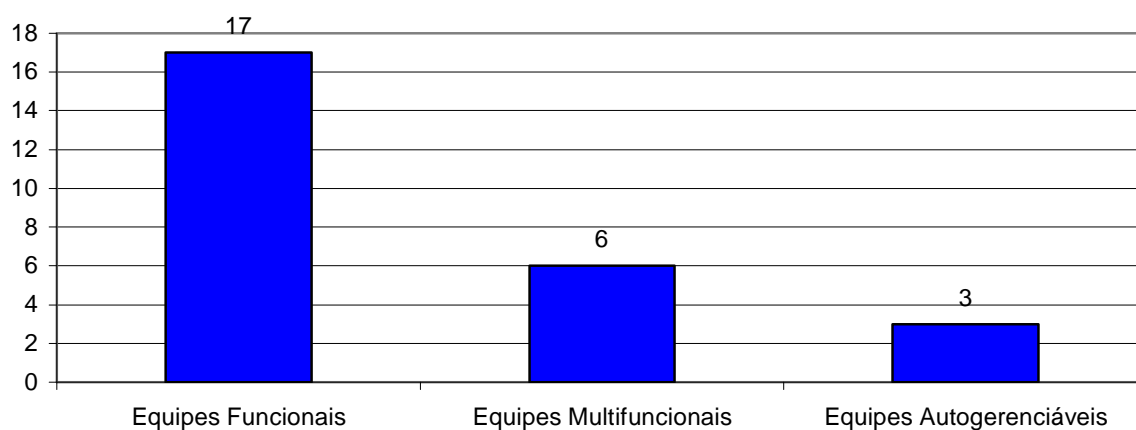
Após cuidadosa análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário foi possível chegar aos resultados que serão apresentados e discutidos a seguir. As considerações serão feitas obedecendo à estrutura sequencial das questões do questionário e, por fim, será realizada uma análise geral sobre os resultados obtidos.

#### 4.2 TIPOS DE EQUIPE

Iniciando a análise dos resultados pela tipificação das equipes de trabalho, pode-se verificar que, no que se refere à estrutura das equipes de trabalho, dezessete empresas que participaram da entrevista utilizam-se da estrutura funcional de equipes, ou seja, possuem um líder e subordinados, com regras claras demarcadas pela autoridade; seis empresas apresentam

equipes multifuncionais, com membros com habilidades complementares; e apenas três possuem equipes autogerenciáveis em que os membros são responsáveis pelo planejamento das tarefas e pelo gerenciamento da equipe. Esta distribuição pode ser observada no Gráfico 1.

Gráfico 1  
Estrutura das Equipes de Trabalho



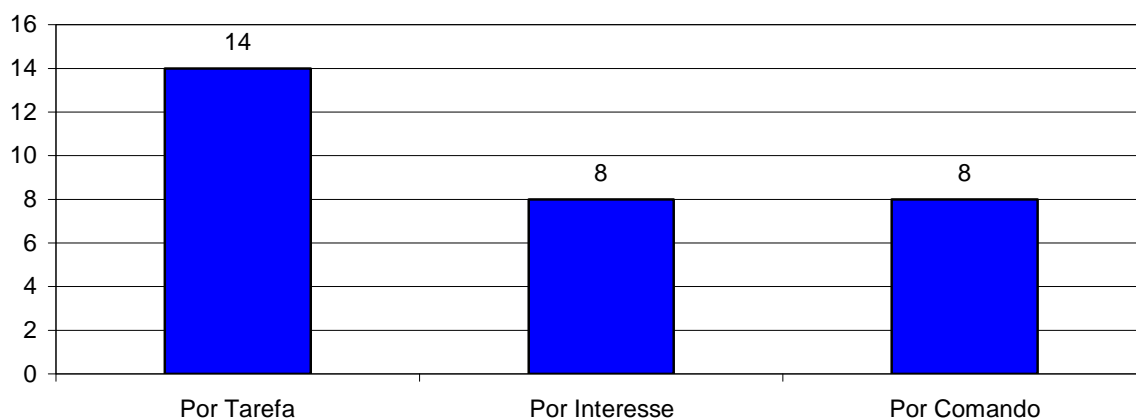
Considerando o processo adotado para a estrutura das equipes, pode-se perceber que as empresas, em sua maioria, responsabilizam um gerente para cada área de trabalho. Porém, em muitas delas é o líder quem coordena as equipes. Apenas uma empresa leva em consideração as diretrizes da NBR ISO 9001:2000 para estruturar suas equipes de trabalho. Em adição, ainda foram mencionados aspectos complementares nas habilidades dos funcionários e a existência de comissões internas sem a presença de um líder formal, no caso das empresas que adotam equipes multifuncionais. Em contrapartida, houve um caso de um funcionário que exercia funções variadas em diversos setores da empresa – o que não corresponde ao conceito de equipe de trabalho.

Cabe ressaltar, que em três das empresas acima mencionadas são adotados critérios diferenciados de estrutura das equipes de trabalho, conforme o setor/departamento. Isto é, setores

operacionais tendem a ter estruturas funcionais, ao passo que setores administrativos já fazem uso de estruturas multifuncionais ou auto-gerenciáveis. Não é possível observar uma correlação entre estrutura da equipe e porte da empresa, já que todos os tipos de estrutura são adotados tanto por empresas de médio quanto de grande porte.

Já no que diz respeito à organização das equipes, conforme aponta o Gráfico 2, percebe-se que oito das empresas entrevistadas adotam o modelo de organização por comando – equipe definida pela alta direção da empresa; quatorze se organizam por tarefa – equipe formada para o cumprimento de uma tarefa específica; e outras oito são organizadas por interesse – equipe formada para atingir uma meta de interesse comum.

Gráfico 2  
Organização das Equipes de Trabalho



O processo de organização das equipes é realizado de forma bastante distinta nas empresas participantes da pesquisa. Entretanto, é interessante notar que, na maioria delas, é o próprio diretor ou dono da empresa quem define as equipes e delega as tarefas a serem realizadas. Em algumas delas, o diretor apenas define o líder e é este quem determina as metas a serem alcançadas e as atividades a serem desenvolvidas. Outras situações foram mencionadas apenas uma vez, como, por exemplo, o caso de equipes que são organizadas seguindo os critérios de



descrição de cargo, formação acadêmica ou até estilos de personalidade. Há ainda uma empresa em que as pessoas participam das equipes à medida que possuem interesse em realizar determinada tarefa, ou seja, a organização da equipe não é definida por níveis superiores da hierarquia, sendo cada funcionário direcionado pelos seus interesses pessoais.

Nota-se, entretanto, que somente nas empresas do ramo de metalurgia as equipes com estrutura funcional são organizadas por interesse. Em todos os outros segmentos, equipes funcionais são organizadas por tarefa ou por comando. Da mesma forma, é possível verificar que uma única empresa do ramo químico adota estrutura de equipe multifuncional e organização por interesse. Todas as demais empresas com estrutura multifuncional as organizam com base em tarefa ou comando.

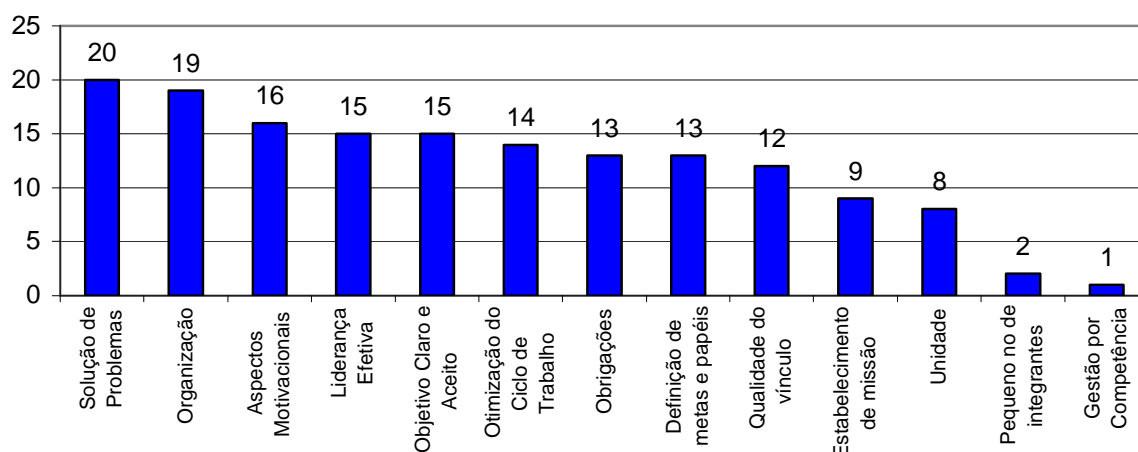
Com relação ao porte, percebe-se que, das cinco empresas de grande porte, todas mencionam organização por tarefa. Já nas empresas de médio porte há uma maior diversificação.

#### 4.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Com relação à segunda dimensão conceitual abordada pelo questionário, nota-se uma grande variedade em políticas e práticas de desenvolvimento de equipes adotadas pelas empresas. Conforme o Gráfico 3, vinte empresas adotam cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas; dezenove primam pela organização; dezesseis adotam cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais; quinze trabalham com a existência de liderança efetiva ou possuem intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito; quatorze buscam otimização do ciclo de trabalho; treze definem metas e papéis para cada membro ou focam em obrigações; doze das empresas consideram a qualidade do vínculo interpessoal; nove estabelecem missão; oito baseiam-se na unidade; duas consideram o pequeno

número de integrantes; e apenas uma empresa apresentou uma prática diferenciada fundamentada na gestão por competências.

Gráfico 3  
Políticas e Práticas de Desenvolvimento de Equipes



É possível verificar que a empresa representante do segmento de água foi a que apresentou a menor quantidade de políticas e práticas de desenvolvimento de equipes adotadas – somente duas –, desconsiderando a empresa do ramo de metalurgia que criou sua própria prática. Em contrapartida, apenas uma empresa do segmento químico adota onze diferentes políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, seguida de outras quatro empresas (duas metalúrgicas, uma de construção civil e uma química) que adotam dez políticas e práticas diferenciadas.

Além disso, cabe ressaltar que as três empresas que apresentam os menores números de políticas e práticas de desenvolvimento de equipes adotadas (um, dois ou três) possuem grande porte. Nas empresas de médio porte estes números variam de cinco a onze.

Os comentários em questões abertas apresentados pelos respondentes puderam ser interpretados nas categorias temáticas a seguir: a principal prática adotada pelas empresas é a realização de cursos e treinamentos, seguida diretamente pelo oferecimento de bolsas para auxílio na educação formal dos funcionários. Além disso, também estão presentes a realização de

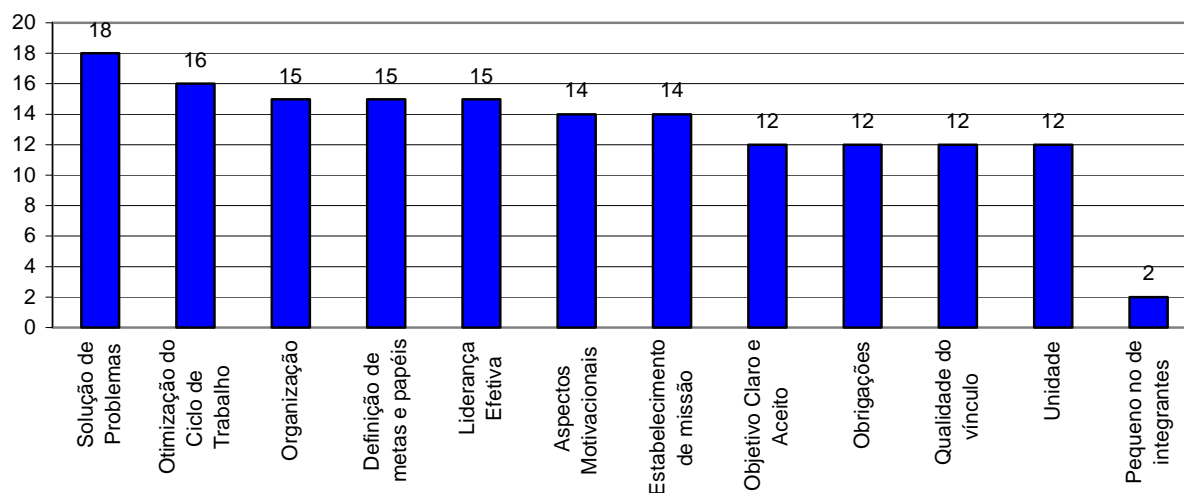
reuniões com as equipes e o oferecimento de bonificação por meta de trabalho atingida. Ainda em grande número, surgem as práticas voltadas para ações motivacionais como, por exemplo, dinâmicas de grupo, confraternizações, auxílios para as famílias dos funcionários e sorteio de brindes. Em menor número, aparece o estabelecimento de missão, o acompanhamento psicológico, a pesquisa de clima organizacional, a ginástica laboral e o desenvolvimento de *software* para otimização do ciclo de trabalho. Por fim, a empresa que apresentou a prática diferenciada fundamentada em gestão por competências, utiliza a ferramenta de avaliação de desempenho baseada em competências.

Entretanto, cabe ressaltar que muitos gestores entrevistados apresentaram alguma dificuldade em compreender esta questão, não conseguindo explicar com clareza as políticas e práticas adotadas para o desenvolvimento de equipes. Este fato pode indicar uma falta de conhecimento acerca do desenvolvimento de equipes, o que acarreta, como consequência, a não utilização de políticas e práticas para este fim. Pode-se englobar também nesta situação, a presença de conteúdos referentes a desenvolvimento de equipes nas diretrizes estratégicas da empresa, como abordado na questão 3 analisada a seguir. De qualquer forma, nesta pesquisa serão considerados os dados apresentados pelos gestores.

#### 4.4 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

Quanto à presença de conteúdos referentes a desenvolvimento de equipes nas diretrizes estratégicas da empresa, nota-se uma proximidade na distribuição da frequência de respostas às questões apresentadas no Gráfico 4, mesmo sendo bem distintas as opções de resposta.

Gráfico 4  
Categorias de Diretrizes Estratégicas para o Desenvolvimento de Equipes



O Gráfico 4 exibe a frequência das categorias de conteúdo para o desenvolvimento de equipes nas diretrizes estratégicas, sendo que: dezenove empresas incluem cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas; dezesseis incluem otimização do ciclo de trabalho; quinze compreendem a definição de metas e papéis para cada membro, a existência de liderança efetiva e a organização; quatorze abrangem cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais e estabelecimento de missão; doze incluem intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito, obrigações e qualidade do vínculo interpessoal; sete consideram unidade; e apenas duas abrangem o pequeno número de integrantes.

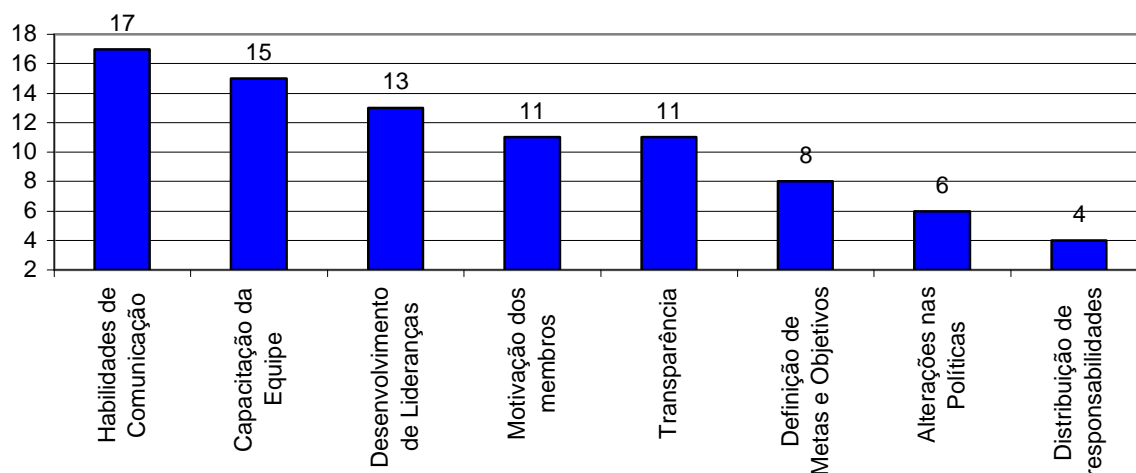
É interessante notar que, em algumas empresas, determinados conteúdos referentes a desenvolvimento de equipes estão presentes nas diretrizes estratégicas, porém não são adotados como políticas e práticas. Isso acontece principalmente em empresas do segmento de construção civil, metalurgia e panificação, tanto de médio quanto de grande porte. Não obstante, salvo os casos citados, é notável uma tendência de que o conteúdo adotado nas diretrizes estratégicas da organização se repita nas políticas e práticas adotadas.

No que diz respeito às diretrizes estratégicas, observa-se presente, com maior frequência, a missão, a realização de reuniões e o desenvolvimento de treinamentos. Há ainda menção de práticas de recrutamento interno, ações direcionadas à qualidade de vida, conduta ética, bem como cumprimento de normas e obrigações. Em contrapartida a estes dados, duas empresas informaram não possuírem planejamento estratégico e mais três empresas afirmam não divulgarem as diretrizes estratégicas aos funcionários. Apenas uma empresa garantiu que os funcionários participam da elaboração do planejamento estratégico.

#### 4.5 EQUIPES DE EXCELÊNCIA

A questão 4 do questionário objetiva identificar ações visando o alcance de equipes de excelência. Assim, foi encontrado que dezessete empresas apostam no desenvolvimento de habilidades de comunicação entre membros da equipe, incluindo lideranças; dezesseis acreditam que o melhor é motivar os membros; quinze confiam na capacitação técnica da equipe; treze preferem desenvolver lideranças; onze acreditam em maior transparência nas diretrizes estratégicas da empresa; oito na melhor definição de metas e objetivos da equipe; seis preferem alterações nas políticas da empresa; e somente quatro defendem uma melhor distribuição de papéis e responsabilidades. Os dados podem ser verificados abaixo no Gráfico 5.

Gráfico 5  
Ações visando Equipes de Excelência



Observa-se que a ação mais mencionada nas empresas de grande porte é a motivação dos membros, ao passo que nas empresas de médio porte essa ação aparece como a segunda mais mencionada juntamente com a capacitação técnica da equipe, sendo que o desenvolvimento de habilidades de comunicação é a ação mais citada.

Não há possibilidade de estabelecer alguma correlação entre os segmentos, visto que todos eles adotam uma combinação bastante diversificada de ações visando alcançar o desenvolvimento de equipes.

Como possíveis ações, os gestores apontam o desenvolvimento de programas de comunicação interna, a realização de treinamentos e a promoção de atividades motivacionais principalmente. Em seguida, vêm alterações nas diretrizes de gestão como, por exemplo, melhor definição de metas e objetivos e maior divulgação das estratégias do negócio. Também se destacam ações diretamente relacionadas à gestão de pessoas, como a reestruturação do setor de recursos humanos e a elaboração de plano de cargos e salários.

Avaliando estes dados, nota-se, mais uma vez, que há uma certa incoerência nas ações descritas, visto que muitas delas estão mais diretamente relacionadas ao processo de gestão de

pessoas como um todo do que ao desenvolvimento de equipes. Isso porque, percebe-se que os gestores apontam essas ações como práticas que ocorrem – ou a serem desenvolvidas – na empresa sem a intenção primeira de desenvolver equipes; ou seja, há sempre um outro objetivo principal a ser atingido quando estas ações são tomadas na empresa. Assim, novamente pode-se considerar um desconhecimento dos gestores acerca do tema.

#### 4.6 SUCESSO EMPRESARIAL

Na questão 5 foram abordados os critérios de sucesso empresarial. A avaliação consistiu somente em averiguar quais dos indicadores, baseados nos critérios de excelência do PNQ, são adotados nas políticas de gestão estratégica. Os dados encontrados foram: vinte empresas adotam, como indicador, o conhecimento sobre o cliente e o mercado; dezesseis consideram cultura de inovação ou valorização de pessoas; doze englobam desenvolvimento de parcerias ou responsabilidade social; onze adotam o aprendizado organizacional, a orientação por processos e informações e a visão de futuro; dez consideram liderança e constância de propósitos; e nove utilizam o pensamento sistêmico. Duas empresas mencionaram indicadores próprios, ou seja, não incluídos nos critérios de excelência do PNQ: tecnologia e unidade.

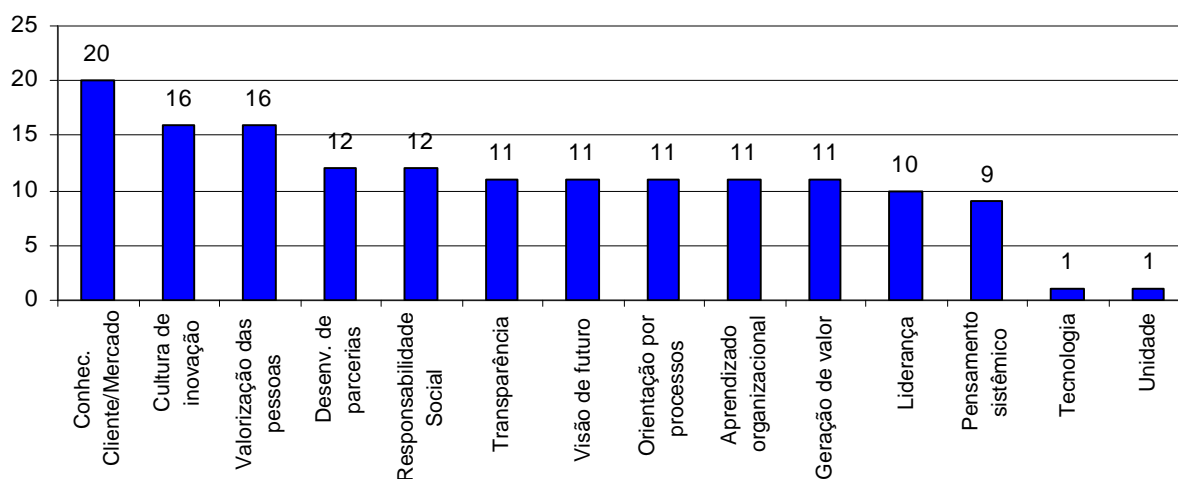
Pôde-se perceber que os gestores das empresas de grande porte conseguem relacionar os indicadores de sucesso às práticas organizacionais com maior facilidade do que os gestores das empresas de porte médio. Além disso, vale destacar que todas as empresas de grande porte mencionaram os indicadores “conhecimento do cliente e do mercado” e “cultura de inovação”, o que pode indicar um direcionamento para o foco do sucesso destas empresas.

Com relação aos segmentos, fazendo uma avaliação dos dois que possuem um maior número de empresas respondentes, nota-se que no ramo de construção civil as empresas adotam um número bem menor de indicadores – média cinco – do que as empresas do ramo de metalurgia – média oito.

Quanto à operacionalização destes indicadores em práticas gerenciais, os gestores apresentaram principalmente ações relacionadas à inovação, transparência, doações para a comunidade e parcerias com clientes e fornecedores. Além disso, é considerável a presença de treinamentos, programas de reconhecimento, estudos sobre o mercado, participação em prêmios de excelência e a conquista de certificações. Não obstante, ainda há empresas que afirmaram que seus indicadores não são ilustráveis ou operacionalizáveis em exemplos ou práticas gerenciais.

Gráfico 6

## Indicadores de sucesso empresarial



Notou-se, durante a fase de coleta de dados, que houve uma grande dificuldade por parte dos gestores em entender o conceito e a aplicabilidade dos indicadores de sucesso empresarial. Muitos deles não foram capazes de diferenciar entre indicador de sucesso e meta de trabalho.



Assim, a avaliação desta pergunta fica um tanto comprometida – o que permite considerar que, para grande parte das empresas avaliadas, os indicadores de sucesso empresarial não são levados em consideração nas políticas de gestão estratégica e também não são relacionados ao desenvolvimento de equipes.

#### 4.7 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES X SUCESSO EMPRESARIAL

Por fim, para concluir, o questionário foi orientado para indicar até que ponto e como o desenvolvimento de equipes contribui para os indicadores de sucesso da empresa.

Do total de respondentes, quinze gestores disseram contribuir totalmente; sete afirmam contribuir muito; e apenas um consideram a contribuição como média.

Reforçando essa análise, pode-se afirmar que as empresas que consideram que o desenvolvimento de equipes contribui totalmente para o sucesso empresarial tendem a adotar um maior número de indicadores de sucesso empresarial, bem como de políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, do que as empresas que consideram que o desenvolvimento de equipes contribui muito. Além disso, a maior valorização da contribuição do desenvolvimento de equipes para o sucesso empresarial também se relaciona a um maior número de ações adotadas para desenvolver equipes, conforme apontado pelos gestores. Este fato independente do porte ou segmento da organização.

A única empresa que considerou esta contribuição como média possui apenas dois indicadores de sucesso empresarial, realiza somente três ações de desenvolvimento de equipes e apresenta conteúdos nas diretrizes estratégicas diferenciados das políticas e práticas de desenvolvimento de equipes adotadas.

A forma de contribuição foi apontada pelos gestores principalmente por meio do alcance dos objetivos e metas da empresa. Em adição, foram mencionados: a melhoria no desempenho; o aumento da motivação e da satisfação dos funcionários; o prazer pelo trabalho desenvolvido; e a realização pessoal. Além disso, também houve destaque para a formação de bons profissionais e para o crescimento da empresa no mercado.

## 5 DISCUSSÃO

Observando-se atentamente os resultados analisados anteriormente, é possível estabelecer algumas considerações acerca das variáveis estudadas nesta pesquisa. Uma breve discussão dos resultados será elaborada nesta seção.

A seguir, apresenta-se uma versão revista e ampliada do modelo conceitual analítico adotado na pesquisa e uma reflexão sobre a validação da proposição e das questões a investigar em futuras pesquisas. Também são apresentadas recomendações para as empresas respondentes e recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 MODELO CONCEITUAL ANALÍTICO REVISTO E AMPLIADO

Com base nos resultados apresentados nas categorias temáticas das respostas às questões fechadas e às questões abertas do questionário aplicado, é possível elencar e consolidar variáveis a comporem as dimensões conceituais do modelo conceitual analítico inicialmente proposto a partir do referencial teórico.

O Quadro 2 apresenta a distribuição das categorias temáticas das variáveis que compõem as dimensões conceituais do modelo conceitual analítico, sem haver diferenciação de relevância entre cada uma das variáveis de cada dimensão. Neste sentido, a pesquisa contribuiu para uma versão revista e ampliada do modelo conceitual analítico desenvolvido a partir do referencial teórico.

Quadro 2  
Modelo Conceitual Analítico Revisto e Ampliado

Dimensão Conceitual	Variáveis organizadas por categorias temáticas (categorias e itens de variáveis)
Tipo de Equipe	Funcional
	Multifuncional (diretrizes NBR ISO 9001:2000; comissões internas)
	Autogerenciável
	Por interesse
	Por comando
	Por tarefa
Políticas e Práticas de Desenvolvimento de Equipes	Cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas (cursos e treinamentos)
	Cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais (bolsa auxílio para educação formal; dinâmicas de grupo; confraternizações; auxílio para família; sorteio de brindes)
	Definição de metas e papéis para cada membro (bonificação por meta atingida)
	Estabelecimento de missão
	Existência de liderança efetiva
	Intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito
	Obrigações
	Organização
	Otimização do ciclo de trabalho (reuniões; desenvolvimento de software)
	Pequeno número de integrantes
	Qualidade do vínculo interpessoal (acompanhamento psicológico; pesquisa de clima organizacional; ginástica laboral)
	Unidade (coesão entre os membros)
	Gestão por competências (avaliação de desempenho baseada em competências)
Diretrizes Estratégicas de Negócio	Cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas (treinamentos)
	Cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais (recrutamento interno)
	Definição de metas e papéis para cada membro
	Estabelecimento de missão
	Existência de liderança efetiva
	Intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito
	Obrigações (normas)
	Organização
	Otimização do ciclo de trabalho (reuniões)
	Pequeno número de integrantes
	Qualidade do vínculo interpessoal (qualidade de vida; conduta ética)
Equipes de Excelência	Alterações nas políticas da empresa (reestruturação do setor de RH; políticas de cargos e salários)
	Capacitação técnica da equipe (treinamentos)
	Desenvolvimento de habilidades de comunicação entre membros da equipe
	Desenvolvimento de lideranças
	Maior transparência nas diretrizes estratégicas da empresa (divulgação das estratégias do negócio)
	Melhor definição de metas e objetivos da equipe

	Melhor distribuição de papéis e responsabilidades
	Motivação dos membros (atividades motivacionais)
Sucesso Empresarial	Aprendizado organizacional
	Conhecimento sobre o cliente e o mercado (estudo sobre mercado)
	Cultura de inovação
	Desenvolvimento de parcerias
	Geração de valor (participação em prêmios de excelência; certificações)
	Liderança e constância de propósitos
	Orientação por processos e informações
	Pensamento sistêmico
	Responsabilidade social (doações para a comunidade)
	Transparência
	Valorização das pessoas (treinamentos; programas de reconhecimento)
	Visão de futuro
	Tecnologia
	Unidade (cooperação entre os funcionários)

## 5.2 PROPOSIÇÃO INICIAL E QUESTÕES A INVESTIGAR

Quanto à proposição inicial da pesquisa, os resultados demonstraram que há lacunas a investigar para fins de validação plena da relação entre políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, diretrizes estratégicas de negócio, equipes de excelência e sucesso empresarial. Pode-se citar, por exemplo, a necessidade de avaliar o nível de compreensão dos gestores acerca do conceito de desenvolvimento de equipes, bem como dos indicadores de sucesso empresarial. Uma outra lacuna diz respeito à mensuração do sucesso empresarial, já que grande parte das empresas entrevistadas não utiliza os indicadores mencionados.

A partir dos resultados da pesquisa, surgem algumas questões que podem ser melhor esclarecidas em estudos futuros, visando melhor desenvolvimento do modelo conceitual analítico e validação da proposição inicial da pesquisa.

a) Como o modelo analítico apresenta três dimensões diferenciadas para a constituição de equipes de excelência – tipologia da equipe, diretrizes estratégicas de gestão e políticas e práticas de desenvolvimento de equipes – é possível que haja uma variação do impacto de cada uma

destas dimensões conceituais no sucesso empresarial. Verificando os resultados, percebe-se que as empresas adotam categorias diferenciadas para constituir suas equipes e, ainda assim, consideram alcançar o sucesso empresarial. Desta forma, torna-se interessante analisar qual o impacto de cada dimensão conceitual do modelo analítico no sucesso empresarial?;

b) O desenvolvimento de equipes pode contribuir mais para o sucesso empresarial se indicadores de sucesso empresarial com foco em pessoas forem adotados pela organização?;

c) Por que as práticas de desenvolvimento de equipes ainda são tão pouco difundidas e adotadas pelas organizações, se há, pelos resultados da pesquisa, a percepção de que elas contribuem efetivamente para o sucesso empresarial?;

d) Como as políticas e práticas de desenvolvimento de equipes podem influenciar positivamente os indicadores de sucesso empresarial?;

e) Existe um segmento empresarial em que este modelo pode ser verificado como mais êxito?.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS RESPONDENTES

Com base no conhecimento construído a partir da pesquisa, é possível sugerir algumas recomendações às empresas a fim de tornar mais efetivo o desempenho das equipes de trabalho. Inicialmente, é necessário ampliar o conhecimento acerca do processo de desenvolvimento de equipes, de modo que ele possa ser incorporado em políticas e aplicado em práticas organizacionais, ampliando a efetividade no desempenho das equipes e funcionários. Isso pode ser justificado pela baixa compreensão demonstrada pelos gestores ao serem questionados sobre o tema, ou seja, pode estar havendo perda do potencial de efetividade do desempenho das equipes pelo fato de não serem bem conhecidas as possíveis técnicas de desenvolvimento de equipes.

Uma maneira de ampliar este conhecimento seria por meio da realização de ciclos de capacitação sobre o tema para os gestores organizacionais, através de treinamentos, seminários, *workshops* e palestras.

Um dado não menos importante diz respeito à disseminação desse conhecimento pela organização para que os próprios funcionários possam começar a atuar buscando o desenvolvimento de equipes de excelência.

Uma outra recomendação refere-se à adoção sistêmica de indicadores de sucesso empresarial nas políticas e processos de gestão. A pouca mensuração dos dados referentes ao alcance do sucesso da organização – ou não – dificulta o entendimento quanto ao impacto do desenvolvimento de equipes nos resultados da empresa. Isto indica que algum aspecto do processo de desenvolvimento de equipes pode não estar em consonância com a avaliação da própria equipe ou da empresa. Assim, faz-se necessário refletir sobre quais os indicadores de sucesso empresarial serão mais adequados adotar para cada organização, de acordo com os seu foco.

Ampliar o conhecimento dos gestores acerca dos indicadores de sucesso empresarial torna-se, então, essencial. A partri daí é possível começar a adotar alguns indicadores, mensurá-los e avaliá-los pró-ativamente, para só então relacioná-los às práticas de desenvolvimento de equipes adotadas pela organização.

Assim, cabe à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata, enquanto entidade provedora do desenvolvimento empresarial, oferecer oportunidades para disseminação do conhecimento sobre estes temas. A possibilidade de realização de eventos de capacitação e qualificação nesta área deve ser estudada e colocada em prática. Além disso, seria bastante interessante o oferecimento de um acompanhamento por esta entidade a cada uma destas

empresas para que elas comecem a implementar o modelo apresentado neste estudo e a verificar o impacto nos resultados.

O importante, e essencial a ser destacado, é que medidas necessitam ser tomadas para se considerar qualquer menor possibilidade de uma gestão pela excelência.

#### 5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Cabe ressaltar aqui a necessidade de incluir outras empresas na amostra a ser avaliada, adotando critérios diferenciadores por porte, ramo e natureza jurídica, entre outras variáveis de definição do escopo de negócio e de mercado de atuação. A realização de uma pesquisa específica em um único segmento empresarial traria uma base mais sólida para análise e comparação dos resultados.

Reconhece-se que a pesquisa por meio de aplicação de questionário em uma amostra de 23 gestores de recursos humanos em uma abordagem direta e individual limita a descoberta de aspectos organizacionais ao conhecimento de apenas um sujeito em cada empresa e dentro do escopo do questionário. Além disso, a escolha destes sujeitos podem ter enviesado as respostas, visto que eles podem ter respondido algo que fosse ideal e não necessariamente que correspondesse à realidade da organização. Assim, outras técnicas de seleção de sujeitos e de coleta e tratamento de dados podem ser adotadas, a exemplo de entrevista grupal com vários sujeitos de uma mesma empresa, estudo de caso comparado, oficina de desenvolvimento de equipes acompanhada de pesquisa adotando recorte longitudinal em uma amostra de empresas para acompanhar mudanças nas políticas de desenvolvimento de equipes.

A estrutura do questionário também pode ser considerada uma limitação desta pesquisa. Isto porque as dimensões das variáveis utilizadas no questionários podem ter induzido os sujeitos



em suas respostas. A adoção de escalas minimizaria a possibilidade de percepção, por parte dos sujeitos, da dimensão a ser estudada. Recomenda-se, então, a adequação do instrumento de coleta de dados, baseando-se na literatura internacional.

Uma vez que a pesquisa exploratória não tem objetivo de inferir resultados da amostra para o universo pesquisado, por outro lado, a frequência de respostas às questões fechadas exibiu padrões de comportamento mais incidentes na amostra pesquisada. Caberia a aplicação do instrumento de coleta em outras amostras para verificar se há repetição das frequências encontradas, considerando aspectos intervenientes como porte da empresa, ramo de negócio e natureza jurídica.

Outra limitação consiste no nível de conhecimento dos gestores entrevistados sobre o tema do trabalho, o que dificulta a aplicação do tipo de instrumento utilizado. Talvez uma entrevista semi-estruturada possa ser de mais fácil entendimento para os respondentes e, como consequência, possa contribuir com respostas mais completas e que melhor expressem os aspectos de cada empresa quanto às dimensões do modelo analítico. Isso faz com que seja necessária a criação de uma revisão do modelo analítico ou um melhor instrumento de coleta de dados para operacionalização do modelo analítico.

Por fim, com o intuito de melhorar a compreensão sobre o processo de desenvolvimento de equipes como fator influenciador do sucesso empresarial, dados os vários problemas vividos atualmente quanto à política e economia mundiais, recomenda-se, em futuras pesquisas, a) a inclusão de mais sujeitos na composição da amostra, de modo a possibilitar a avaliação do modelo proposto; b) replicação da pesquisa em novas amostras de segmentos específicos; c) a adequação do instrumento de coleta de dados; e d) a adoção de métodos qualitativos e estudos de casos comparados no levantamento de novas variáveis para a compreensão da relação entre desenvolvimento de equipes e sucesso empresarial.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve a intenção de contribuir com a testagem e validação de um modelo conceitual analítico dos fatores contribuintes e resultantes do desenvolvimento de equipes de excelência visando o sucesso empresarial, partindo-se de referencial teórico que contempla cultura organizacional, sucesso empresarial e equipes de trabalho.

A proposição inicial da pesquisa, gerada a partir do referencial teórico e refletida no modelo conceitual analítico, é de que equipes de excelência contribuem para o sucesso empresarial e necessitam estar inseridas em políticas e práticas de desenvolvimento de equipes no âmbito das diretrizes estratégicas de gestão. A questão problema objeto de investigação tratou de pesquisar sobre se os gestores de empresas de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora percebem o desenvolvimento de equipes de excelência sendo considerado nas políticas de gestão visando o sucesso empresarial e quais são as práticas que eles adotam.

O modelo conceitual analítico foi aplicado em pesquisa de campo em caráter exploratório para fins de sua validação, utilizando-se, como instrumento de coleta, um questionário organizado pelas dimensões conceituais do modelo, em uma amostra de 23 empresas de médio e grande porte de Juiz de Fora afiliadas a FIEMG Regional Zona da Mata. Os sujeitos respondentes são os responsáveis pela função de gestão de pessoas ou recursos humanos em cada uma das empresas da amostra. As respostas às perguntas abertas e fechadas do questionário receberam um tratamento quali-quantitativo buscando apontar a incidência de respostas às questões fechadas e as categorias temáticas das respostas às questões abertas.

Considerando os elementos de discussão e as limitações da pesquisa já apontadas, foi possível observar, por meio da interpretação dos dados coletados, que o desenvolvimento de equipes é considerado fator importante para o alcance sucesso empresarial. Devido a este fato,

são adotadas práticas de desenvolvimento de equipes, mesmo que em menor escala e não cumprindo os procedimentos considerados ideais para tal. Por exemplo, o pequeno número de integrantes – característica imprescindível quando se pensa em equipes de excelência – não é muito considerado pelos gestores que participaram desta pesquisa, atingindo um percentual mínimo de frequência. Assim, pode ser necessária uma análise qualitativa mais profunda do que pode estar ocorrendo para que este tipo de característica não tenha sua importância reconhecida.

Outro dado importante refere-se à presença de conteúdos de desenvolvimento de equipes nas diretrizes estratégicas da empresa, pois apesar de terem sido feitas diversas menções, não houve segurança por parte dos gestores ao responderem esta questão. Ou seja, percebe-se que o instrumento de coleta desenvolvido pode, de alguma forma, ter influenciado as respostas, já que é verificado um desconhecimento do tema por parte dos gestores. Assim, muitos dos conteúdos presentes nas diretrizes estratégicas podem ter sido incluídos pensando-se em outras estratégias de gestão e não necessariamente no desenvolvimento de equipes.

A principal contribuição desta pesquisa refere-se à inovação do tema, uma vez que até o momento, não foi localizado um estudo que enfatize a influência do desenvolvimento de equipes no sucesso empresarial. A partir deste trabalho, abre-se, portanto, uma nova perspectiva nos estudos sobre gestão.

Por fim, é importante ressaltar que há uma perspectiva de aplicação tecnológica e social desta pesquisa na medida em que apresenta contribuições de cunho prático para desenvolvimento de ações dentro das organizações. A partir dos resultados dessa e de novas pesquisas, as organizações podem tentar minimizar as falhas percebidas no processo de desenvolvimento de equipes, a fim de assegurar uma maior efetividade no desempenho empresarial, e, principalmente, considerar o modelo proposto como ferramenta de gestão para a busca de equipes de excelência que contribuam para o sucesso empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O. O Simbolismo e a Cultura da Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org). **O Indivíduo e a Organização: dimensões esquecidas**. Trad.: M. Rodrigues et al, v. 1, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 37-79.

ALBUQUERQUE, F.J.B. e PUENTES-PALACIOS, K. E. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E e BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.357-379.

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

ALLEDI FILHO, Cid. **Ética, Transparência e Responsabilidade Social Corporativa**. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

ALMEIDA, Fernando. **Os Desafios da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDRADE, J. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, nº 2, p. 57-63, 1995.

ARIDE, Sidney da Silva. **Aspectos da Sustentabilidade Humana das Organizações: estudo de caso em uma instituição pública brasileira, no âmbito federal**. 2006. Dissertação Mestrado em Sistemas de Gestão – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

ASHLEY, Patricia Almeida (coord.). **A Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. Um Modelo Conceitual para a Incorporação da Responsabilidade Social à Governança das Relações Negócio-Sociedade. In: **Enanpad Resumo dos Trabalhos – TEO 185**. Enanpad, 2001.

ASHLEY, P.A., COUTINHO, R. e TOMEI, P. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: **Enanpad**. Enanpad, Set, 2000.

BACON, Nicolas & BLYTON, Paul. The Impact of Teamwork on Skills: employee perception of who gain and who loses. **Human Resource Management Journal**, v. 13, issue 2, page 13-29, apr.2003, doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00088.x.

BARBOSA, L. N. H. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, nº 4, p. 6-19, 1996.

BIEKER, Thomas e GMINDER, Carl-Ulrich. **Towards a Sustainability Balanced Scorecard**. Oikos PHD Summer Academy, 2001.

BOWDITCH, J.F. e BUONO, A.F. **Elementos do comportamento organizacional**. Trad.: José Henrique Lamendorf. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

BOYETT, Joseph e BOYETT, Jimmie. **O Guia dos Gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROWN, Rupert. **Group Processes: dynamics within and between groups**. 2<sup>a</sup>. Ed. University of Kent: Blackwell Publishers, 19??.

CASAGRANDE, Luiz Fernando. **Avaliação Descritiva de Desempenho e Sustentabilidade entre uma Granja Suinícola Convencional e Outra Dotada de Biosistema Integrado (B.S.I.)**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2003.

CARVELL, Fred J. **Relações Humanas nos Negócios**. Trad.: Jorge Milton Moreira Nunes. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

CENTRO INDUSTRIAL DE JUIZ DE FORA. **Anuário das Indústrias 2005/2006**. Juiz de Fora: Artwork, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Campus, 2004.

DEAUX, K.; DANE, F.; WRIGHTSMAN, L. e SIGELMAN C. **Social Psychology in the '90s**. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1993.

DUTRA, Joel Souza. A Utopia da Mudança nas Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 155-167.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **FIEMG – Regional Zona da Mata**. Belo Horizonte, 2007.

FERREIRA, Carla Márcia Salles. **A Evolução da Responsabilidade Social Empresarial na Gestão e sua Relação com os Grupos de Interesse: um estudo de caso Perdígão**. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

FERREIRA, Humberto M. G. **Conflito Interpessoal em Equips de Trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

FISCHER, Rosa Maria. O Círculo do Poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 63-86.

FLECK, Denise L. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: insights das histórias da General Eletric e da Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial. São Paulo. p. 79 – 106, 2004.

FLEURY, M.T.L. O Desvendar a Cultura de uma Organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.) **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 13-25.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n<sup>o</sup> 3, p. 73 – 82, Jul/Set 1991.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. (Brasil). **Critérios de Excelência**. São Paulo: FNQ, 2008.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.FNQ.org.br/site/402/default.aspx>. Acesso em 29/02/2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDBARG, M. A. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron, 1995.

GONZÁLEZ, Maria Pilar; SILVA, Manuel; e CORNEJO, José M. **Equipos de Trabajo Efectivos**. Barcelona: EUB, 1996.

GRIFFITHS, Andrew & PETRICK, Joseph A. Corporate Architectures for Sustainability. **International Journal of Operation and Production Management**. Bradford, v.1, n<sup>o</sup> 12, p. 1573 – 2585, Dez/2005.

GRÜTH, Anton W., FIEL, Joy M. & FAULL, Norman H. B. Work Team Performance Over Time: three case studies of South African manufactures. **Journal of Operations Management**, v. 20, issue 5, page 641-657, September 2002.

GUERRA, Andréa Vanni. **Desenvolvimento de Equipes: uma abordagem através de tecnologias da educação à distância**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

GUZZO, R.A. & DICKSON, M.W. Teams in organizations: recent research performance and effectiveness. **Annual Review of Psychology**, v.47, p.307-338.

HARTOG, Deanne N. D. & VERBURG, Robert M. High Performance Work Systems, Organizational Culture and Firm Effectiveness. **Human Resource Management Journal**, v. 14, issue 1, page 55-78, jan.2004, doi:10.1111/j.1748-8583.2004.tb00112.x.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. Trad.: Auriphebo Simões. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. The discipline of teams. **Harvard Business Review**, 1993.

KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.

KELLY, J. Getting into Organizational Behavior. In: KELLY, J. **Organizational Behavior: its data first principles, and applications**. Homewood: Irwin, 1980. p.2-34.

KILMANN, R.H. **Beyond The Quick Fix**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Trad.: Henrique Augusto de Araújo Mesquita. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 Desafios de Equipes: uma fábula sobre liderança**. Trad.: Maurelle Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMEIRA, Maria Ignez Carneiro de Azevedo. **Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais: um estudo de caso em empresa de médio porte**. 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

LOUETTE, Anne (Org.). **Gestão do Conhecimento: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental**. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

LUNDBERG, C.C. Hypothesis Creation in Organizational Behavior Research. In: BATEMAN, T.S. & FERRIS G.R. (Edit.). **Method and Analysis in Organizational Research**. Reston VA: Reston Publishing Company (Prentice Hall), 1984, p.35-42.

MACÊDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, São Paulo, v.1, nº 1, p. 1-12, Jan/Jul 2002. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>. Acesso em: 03 de dezembro de 2007.

MACHADO, Magali dos Santos. **Equipes de Trabalho: sua efetividade e seus preditores**. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1998.

MAIMON, D. **Passaporte Verde: gerência ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MATTOS, Ruy de Alencar. **Gestão e democracia na empresa**. Brasília: Livre, 1991.

MORELAND, R.L., HOGG, M.A. & HAINS, S.C. Back to de Future: Social Psychological Research on Groups. **Journal of Experimental Social Psychology**, v.30, p.527-555.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 9ª. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

MUCCHIELLI, Roger. **O Trabalho em Equipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MUNK, Luciano. **A Efetiva Formação de Equipes de Trabalho: uma abordagem à luz das mudanças organiacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos – Universidade**



**Estadual de Londrina.** 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis. 1999.

OLIVEIRA, João Helvio Righi de. **M.A.I.S.: método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional.** 2002. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2002.

PARKER, Glenn M. **O Poder das Equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEREIRA, Roberto de O. e FARIA, Daniela de M. **Demografia das firmas no Brasil – Modelo de Convergência.** Brasília, Novembro 2003. Disponível em <http://bndes.gov.br/conhecimento/estudos/demografia.pdf>. Acesso em 28 de fevereiro de 2008.

PETIGREW, Andrew. A Cultura das Organizações é Administrável. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 143-152.

PETRINI, Maira. **Incorporando a Gestão da Sustentabilidade aos Sistemas de Inteligência de Negócio.** 2006. Tese de Doutorado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, FGV, São Paulo. 2006.

PICARELLI, Vicente. Gestão do Conhecimento: enriquecendo o capital humano. In: **Manual de Gestão Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**, vol 1. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

RAMALHO, Luciano da Silva. **Práticas de Gestão com Contribuição para a Responsabilidade Social Corporativa: estudo de caso em uma empresa de energia.** 2006. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

RANK, Sandro Marcelo. **A Influência da Aplicação da Teoria das Restrições na Gestão das Equipes de Trabalho em um Estudo Multicaso.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação, UFSC, Florianópolis. 2001.

RICKARDS, Tudor & Mager, Susan. Creative Leadership Process in Project Team Development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, v. 11, issue 4, page 273-283, dec.2000, doi:10.1111/j.1467-8551.00173.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal e JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia Social**. 24<sup>a</sup>. Ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás, 2002.

SACOMANO NETO, Mario & ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 7, n° 2, p. 136-145, Agosto 2000.

SANTORO, Mario Jorge Gonçalves. **A Influência da Cultura Organizacional na Implantação de Sistemas Informatizados nas Empresas Privadas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2004.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n° 1, p. 187-207, Jan/Abr 2002.

SENIOR, Barbara & SWAILES, Stephen. Inside Management Teams: developing a teamwork survey instrument. **British Journal of Management**, v. 18, issue 2, page 138-153, jun.2007, doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00507.x.

SENS, Mônica Justino. **Estudo comparativo dos fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade das equipes**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2006.

SHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimento: seu papel no desenvolvimento organizacional**. Trad.: Antônio Duílio Sandano. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1972.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2<sup>a</sup>. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, Lilian S. A. da & Quelhas, Osvaldo L. G. Sustentabilidade Empresarial e o Impacto no Custo de Capital Próprio das Empresas de Capital Aberto. **Gestão da Produção**. ISSN 0104-530X versão impressa, v.13, n° 3. Universidade Federal de São Carlos, Set/Dez, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em 12 de janeiro de 2008.

SILVA, Narbal. **As Interfaces entre Cultura e Aprendizado Organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2001.

SILVA, Narbal e ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-442.

SOUZA, Leandro Gil da Silva. **Alinhamento entre as Práticas de Liderança e a Cultura Organizacional**. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

SROUR, Gabriel. Práticas diferenciadas de governança corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, v.59, n° 4, p. 635 – 674, Dez/2005.

TAPSCOTT, Don & TICOLL, David. **A Empresa Transparente**. Trad.: Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2005.

TAVARES, Fernanda Pereira. A Cultura Organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n° 3, p. 1-5, 2° semestre 1996.

TOMELIN, Luiz. **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2001.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**. V. 16, n. 4, p. 691-718, mar. 1998.

WOOD JR, Thomaz (Coord.). **Mudança Organizacional**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**ANEXO 1: INSTRUMENTO PARA INVESTIGAÇÃO DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS  
DE GESTÃO**

**Senhores gestores,**

Estamos realizando uma pesquisa na área de Gestão de Pessoas que visa avaliar as políticas estratégicas de gestão de médias e grandes empresas de Juiz de Fora.

Para a realização deste trabalho precisamos de sua ajuda no sentido de responder o questionário seguinte, pois é a partir dele que poderemos entender o que as empresas adotam em suas políticas de gestão.

O questionário possui seis questões que devem ser respondidas de forma bastante completa. Seja o mais honesto possível em suas respostas e evite deixar questões em branco. **NÃO ESCREVA O SEU NOME NO QUESTIONÁRIO** a fim de que não possamos identificá-lo.

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas, desde que correspondam ao que realmente você pensa.

Esperamos poder contar com a sua ajuda.

Desde já o nosso sincero obrigado!

Qualquer dúvida entre em contato pelo e-mail:

E-mail: [presidencia@centroindustrialjf.com.br](mailto:presidencia@centroindustrialjf.com.br)

Esta pesquisa busca analisar até que ponto o desenvolvimento de equipes de excelência é considerado nas políticas de gestão visando o sucesso empresarial, considerando as médias e grandes empresas de Juiz de Fora como alvo de investigação. Objetiva-se, com os resultados, traçar recomendações para a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata (FIEMG - Regional Zona da Mata), visando políticas para capacitação empresarial quanto ao desenvolvimento de equipes de excelência.

Nesta pesquisa, equipes de trabalho são definidas como um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizados para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos.

A partir desta definição, são listadas as questões a serem respondidas pertinentes a esta empresa. Podem ser marcadas mais de uma alternativa.

**QUESTÃO 1:** Como são organizadas e estruturadas as equipes de trabalho?

Estrutura:

- Equipes Funcionais (líder e subordinados, com regras claras demarcadas pela autoridade)
- Equipes Multifuncionais (membros com habilidades complementares)
- Equipes Autogerenciáveis (membros responsáveis pelo planejamento das tarefas e gerenciamento da equipe)
- Outra forma. Qual? \_\_\_\_\_

Organização:

- Por interesse (equipe formada para atingir meta de interesse comum)
- Por amizade (equipe formada porque seus membros possuem características comuns)
- Por comando (equipe definida pela alta direção da empresa)
- Por tarefa (equipe formada para o cumprimento de uma tarefa específica)
- Outra forma. Qual? \_\_\_\_\_

Descreva o processo de estruturação e organização das equipes:

**QUESTÃO 2:** Que políticas e práticas de desenvolvimento de equipes são adotadas em sua empresa?

- Cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas
- Cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais
- Definição de metas e papéis para cada membro
- Estabelecimento de missão
- Existência de liderança efetiva
- Intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito
- Obrigações
- Organização
- Otimização do ciclo de trabalho
- Pequeno número de integrantes
- Qualidade do vínculo interpessoal
- Unidade

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Comente:

**QUESTÃO 3:** Quais os conteúdos referentes a desenvolvimento de equipes presentes nas diretrizes estratégicas da empresa?

- Cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas
- Cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais
- Definição de metas e papéis para cada membro
- Estabelecimento de missão
- Existência de liderança efetiva
- Intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito
- Obrigações
- Organização
- Otimização do ciclo de trabalho
- Pequeno número de integrantes
- Qualidade do vínculo interpessoal
- Unidade
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Comente:

**QUESTÃO 4:** O que pode ainda ser feito visando alcançar equipes de excelência?

- Alterações nas políticas da empresa
- Capacitação técnica da equipe
- Desenvolvimento de habilidades de comunicação entre membros da equipe (incluindo lideranças)
- Desenvolvimento de lideranças
- Maior transparência nas diretrizes estratégias da empresa
- Melhor definição de metas e objetivos da equipe
- Melhor distribuição de papéis e responsabilidades
- Motivação dos membros
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Descreva possíveis ações:

**QUESTÃO 5:** Quais os indicadores de sucesso da empresa adotados nas políticas de gestão estratégica?

- Aprendizado organizacional
- Conhecimento sobre o cliente e o mercado
- Cultura de inovação
- Desenvolvimento de parcerias
- Geração de valor
- Liderança e constância de propósitos
- Orientação por processos e informações
- Pensamento sistêmico
- Responsabilidade social
- Transparência
- Valorização das pessoas
- Visão de futuro
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Comente como estes indicadores são utilizados:

**QUESTÃO 6:** Até que ponto o desenvolvimento de equipes contribui para os indicadores de sucesso de sua empresa?

- Nada
- Muito Pouco
- Médio
- Muito
- Totalmente

Descreva:

Obrigado pela participação!  
FIEMG – Regional Zona da Mata

# 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](#)