

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES DE
TRABALHO: UM ESTUDO DE MULTICASOS**

Maria Ester Menegasso

**FLORIANÓPOLIS
2001**

MARIA ESTER MENEGASSO

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES DE
TRABALHO: UM ESTUDO DE MULTICASOS**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. José Francisco Salm, PhD

Florianópolis, dezembro de 2001

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE MULTICASOS

MARIA ESTER MENEGASSO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.




Prof. Nelson Colossi, Dr
Coordenador do Curso

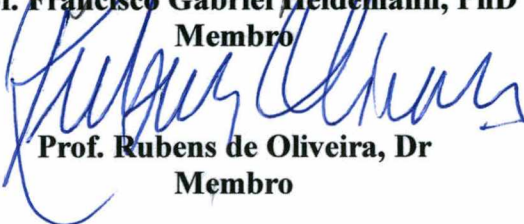
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. José Francisco Salm, PhD
Orientador



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, PhD
Membro



Prof. Rubens de Oliveira, Dr
Membro

AGRADECIMENTOS

A todos os que contribuíram com a construção desta dissertação, meus agradecimentos por me permitirem ter dado mais este passo na trajetória da minha existência.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo investigar a formação e implementação de equipes em organizações que utilizam o modelo de gestão por e para resultados. A pesquisa foi realizada em duas empresas públicas do setor financeiro. No início do documento se faz uma breve apresentação do estudo, definindo o tema e o problema a ser investigado. Na base teórica que sustenta a pesquisa discorre-se sobre a organização burocrática, atendo-se, principalmente, em como se divide o poder e a departamentalização. Também se apresentam a discussão dos limites impostos às organizações e a necessidade de flexibilização da estrutura interna das estratégias de produção por meio da organização em aprendizagem. É uma concepção de organização que usa as equipes como um meio para obtenção de respostas mais ágeis às demandas do ambiente. Na base teórica se descreve o que são, como se formam e estão sendo utilizadas as equipes. Procura-se enfatizar a transição entre grupo ou departamentalização e equipe. O modelo de gestão por e para resultados é descrito sob o prisma teórico e como, na prática ele se encontra nas organizações pesquisadas. A metodologia da pesquisa identifica o estudo como de multicasos e sua abordagem como qualitativa. Os dados vieram de fontes primárias e secundárias. A coleta de dados das fontes primárias se deu por meio de entrevistas e de observação participante, enquanto os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental. A pesquisa na empresa Betha permitiu verificar como foram implantadas as equipes em decorrência do processo de mudança e quais os resultados que elas proporcionaram. Na empresa Ômega a implantação das equipes fez parte da estratégia de mudança, proporcionando meios para a criatividade e solução de problemas. Ao final da dissertação são apresentadas, brevemente, algumas conclusões sobre a pesquisa realizada e recomendações para futuros estudos e pesquisas.

ABSTRACT

This dissertation has an objective investigate the formation and implementation of groups in companies that use the management model for and to results. The research was carried out in two public companies of financial sector. Initially, this paper introduces briefly this study defining the theme and the problem to be investigated and discuss about the bureaucratic organization taking into consideration mainly how is divided the power and departmentalization processes. Discussion about the limits imposed to organization and the necessity of inner structure flexibility of production strategies through learning organization is presented. It is a conception of organization that consider groups as a way to obtain faster answer to environment demands. Based on theory, it is described how groups have been organized and used. The transition between group or departmentalization and group was emphasized. The management model for and to results is described according to a theoretical core and how it is found in the organization studied. The methodology of research identifies the study as multi-cases and is approach as quality one. Data came from primary and secondary sources. The data assess of primary sources were based in interviews and subject observation and secondary data were obtained through bibliography study. The research in the Beta company permitted verify how the groups were organized due to change process and which results they produced. In the Omega company, the organization of groups was part of change strategy offering ways to creativity and solution of problems. At end this dissertation, some conclusion about the research carried out and suggestions for future studies were briefly presented.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
LISTA DE FIGURAS	X
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	1
1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS	3
1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	5
1.4 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA.....	6
1.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	9
1.5.1 <i>Objetivo geral</i>	9
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	9
1.6 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	10
1.7 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....	11
2 BASE TEÓRICA.....	13
2.1 ORGANIZAÇÃO FORMAL OU BUROCRÁTICA	15
2.1.1 <i>Estrutura, tecnologia e cognição</i>	18
2.1.2 <i>Divisão do poder e do trabalho: de Smith e Taylor a Weber</i>	19
2.1.3 <i>Departmentalização e sua implementação: realidades e mitos</i>	21
2.1.4 <i>Sistemas organizacionais e estruturas funcionais</i>	22
2.2 DETERMINISMO DOS LIMITES E ORGANIZAÇÃO EM APRENDIZAGEM.....	26
2.2.1 <i>Teoria dos limites e determinismo</i>	26
2.2.2 <i>Organização em aprendizagem</i>	30
2.2.2.1 <i>Conceitos básicos de organização em aprendizagem</i>	31
2.2.2.2 <i>As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional</i>	34

2.3 FORMAÇÃO DE EQUIPES E SEUS PRESSUPOSTOS.....	40
2.3.1 Contextualizando grupo	40
2.3.2 Grupos e organizações.....	42
2.3.3 Grupos de trabalho e trabalho em grupo.....	43
2.3.4 Conceitos e características do trabalho em grupo.....	44
2.3.5 Contexto do trabalho em equipe.....	46
2.3.6 Diferenças entre grupos e equipes.....	47
2.3.7 Conceito de equipe.....	50
2.3.8 Características e formatos de equipes.....	52
2.3.8.1 Natureza das equipes	53
2.3.8.2 Tamanho das equipes.....	53
2.3.8.3 Classificação de equipes	54
2.3.9 Implantação de equipes.....	57
2.3.9.1 Transição de grupos para equipes.....	57
2.3.9.2 Fases de desenvolvimento de equipes.....	61
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	65
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	66
3.3 PERSPECTIVA E PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	68
3.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA: TIPO E COLETA DE DADOS.....	69
3.5 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	71
4 DADOS DA PESQUISA DE CAMPO: DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO	74
4.1 MODELO DE GESTÃO VOLTADO POR E PARA RESULTADOS.....	74
4.1.1 Bases para a excelência.....	74
4.1.2 Estrutura básica de funcionamento	78
4.1.3 Planejamento	83
4.1.4 Descentralização.....	84
4.2 EQUIPES POR E PARA RESULTADOS.....	88
4.2.1 Principais procedimentos da metodologia implantada	90
4.2.2 Capacitação das pessoas.....	91
4.2.3 Avaliações gerenciais.....	92
4.2.4 Considerações sobre o estudo de caso.....	92

4.3 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE EQUIPES DE APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO	93
4.3.1 <i>Objetivos do estudo</i>	94
4.3.2 <i>Antecedentes</i>	94
4.3.3 <i>Etapas do processo de implantação de equipes</i>	96
4.3.4 <i>Considerações específicas sobre o estudo de caso</i>	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: GRUPOS X EQUIPES DE TRABALHO.....	49
FIGURA 2: GRUPOS X EQUIPES DE TRABALHO	49
FIGURA 3: BASES PARA A EXCELÊNCIA.....	75
FIGURA 4: INTEGRAÇÃO PARA A MUDANÇA	76
FIGURA 5: A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	79
FIGURA 6: PROGRAMA PARA A EXCELÊNCIA.....	82
FIGURA 7: FUNCIONOGRAMA.....	85
FIGURA 8: RESPONSAGRAMA.....	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

O assunto a ser desenvolvido nesta dissertação privilegia a discussão e a análise dos fenômenos associados à implantação de equipes, tomando-se por referência os ambientes organizacionais que adotam um modelo de gestão orientado por e para resultados.

A discussão e a análise buscam alternativas para a problemática associada à implantação de equipes em instituições bancárias em que o Estado detém o capital por inteiro ou em parte. Conduzem também à perplexidade de se descobrir que, nas últimas décadas, muito se tem falado da mudança organizacional com implementação de equipes e organizações em aprendizagem, principalmente a partir da publicação da obra de Senge (1990), mas que disso, como diz Drucker (1995), pouco se tem praticado.

Em que pese essa constatação, as rápidas mudanças que vêm se processando no mundo dos negócios estão influenciando as organizações e, conseqüentemente, o modo de viver, bem como a cultura em todos as esferas da vida humana. Dessa forma, o trabalho em equipes pode representar nova maneira de organizar e de produzir resultados nas organizações, particularmente no momento em que se requer que as organizações se tornem mais flexíveis e adaptativas para fazerem frente à competitividade no mercado e às mudança em curso no sociedade (SENGE, 1999).

Paradoxalmente, percebe-se haver a necessidade de reconceitualizar o entendimento daquilo que modernamente se entendeu como *gestão do trabalho*, dando-lhe nova concepção, para, a partir disso, buscar alternativas de solução para esta questão em foco nos espaços de produção, particularmente de serviços bancários, de empresas públicas e de instituições de economia mista.

O ambiente turbulento e complexo em que a sociedade vive hoje, o avanço tecnológico, os novos processos de comunicação e a crescente mundialização da economia são indutores de mudanças sem precedentes nas organizações. Essas mudanças encontram-se muito à frente das que, há muito, foram propostas pela teoria convencional de administração. Elas resultam da perda do estado estável e são próprias de uma era de incertezas, de imprevisibilidade e, por isso mesmo, de mudanças profundas e sem precedentes (SCHÖN, 1971; SENGE, 1990, GALBRAITH, 1995).

Deve-se levar em conta que o conceito de estabilidade ocupou um momento fugaz e fictício no século passado. *Fugaz*, porque partiu de uma crença destituída de evidências consistentes ao longo do tempo, e *fictício*, porque utilizava visão simplista de mundo, visão essa que havia sido rechaçada por alguns teóricos já no alvorecer do século XX (FOLLETT, 1995). De fato, a crença da certeza e da estabilidade nasceu da concepção mecanicista de mundo, com efeitos adversos sobre as idéias em geral, principalmente sobre as idéias associadas às ciências sociais e às ciências humanas (CHANLAT, 2000). Essa foi a razão pela qual se concebeu o espaço de produção de bens e serviços como formal, certo e estável. Por via de conseqüência, a compreensão das mudanças ora em curso requer uma visão de mundo mais complexa e abrangente, que vai para além do raciocínio linear e mecânico que consagrou o passado (MORIN, 2000).

Vale ressaltar que a sociedade vive o desafio de superar o raciocínio linear, descortinando nova visão de mundo, repleto de incerteza e imprevisibilidade. Tal é o desafio que se apresenta, não só para a sociedade como um todo, mas também para as organizações, principalmente para aquelas de caráter formal burocrático, quer públicas, quer privadas.

Por outro lado, também foram intensas as mudanças em decorrência do processo de reestruturação do capitalismo (THUROW, 1997). Para alguns autores, a sociedade vive a terceira revolução industrial, repleta de contradições, da mesma forma que, em outros momentos históricos, foram observadas outras tantas contradições, que originaram novos arranjos sociais e, por via de conseqüência, novos arranjos organizacionais.

Nesse contexto é que se têm difundido novas tecnologias produtivas, apoiadas na microeletrônica, como a automação e a telemática, bem como novas formas de organização do trabalho, que vêm possibilitando a minimização dos custos e a circulação de mercadorias em velocidade sem precedentes. Nesse contexto, as organizações vêm incorporando à sua gestão estratégias de mudança, cuja abrangência alcança tanto o âmbito interno quanto o externo. Em virtude desses fenômenos, as organizações formais se constituem em espaço privilegiado de pesquisa e análise, sendo desafiador, para o estudioso desses arranjos de produção, entender como se processa a implementação dessas estratégias de mudança.

O foco principal do presente estudo está voltado para a investigação, discussão e análise dos fenômenos associados à implantação de equipes, tomando por referência os ambientes organizacionais que adotam um modelo de gestão orientado por e para resultados. Esse rearranjo organizacional requer, também, que se discuta a substituição da divisão do trabalho na departamentalização pela divisão do trabalho em equipe. Deve-se deixar claro, já no limiar, que o presente estudo não está advogando o fim da divisão do trabalho, mas que a

sociedade se encontra diante de nova estratégia de divisão do trabalho dentro do arranjo organizacional.

Portanto, a partir da constatação das questões emergentes relacionadas com a implantação de equipes e com a transformação que atinge a sociedade, bem como e particularmente as organizações produtivas, esta dissertação discutirá os procedimentos para a implantação de equipes em empresas de prestação de serviços financeiros, a partir da adoção do modelo de gestão por e para resultados.

Outros objetivos secundários serão perseguidos ao longo da dissertação, desde que estejam correlacionados com a proposição central. É preciso levar em conta que o tema é amplo, mas que ele se reduzirá à medida em que se apresentarem os demais objetivos que se pretende alcançar. Logo após a definição do problema, serão definidos o objetivo geral, bem como os objetivos específicos.

A terminologia contida neste documento procura seguir sempre a orientação científica. Todavia, em determinados momentos, as máximas da ciência não são suficientes para tratar dos fenômenos associados à transição de paradigmas (CHIA, 1997). Mesmo assim, a discussão será apresentada sob a forma de *possibilidade objetiva*, na acepção que Weber (1944) dá a essa locução. A forma dialética com que se enfocará o tema tem o propósito de contrapor ideologias e visões de mundo.

1.2 Definição dos principais termos

As considerações feitas acima levam à necessidade de se apresentarem os conceitos fundamentais que serão utilizados ao longo desta dissertação. A caracterização e a conceituação dos termos têm o propósito de uniformizar o significado deles, estabelecendo acordo semântico entre autora e leitores, o que contribuirá para entender os argumentos.

Aprendizagem organizacional. Aprendizagem e desenvolvimento das habilidades necessárias ao desempenho das atividades na organização. É o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de criar os resultados que os membros realmente desejam. Transforma os talentos individuais em coletivos e desenvolve continuamente os talentos das pessoas, de tal maneira que o talento coletivo seja maior que a soma dos talentos individuais (SENGE, 1990).

Departamentalização. Processo administrativo de *organizar* uma empresa ou qualquer de suas subdivisões. Consiste em: *dividir e agrupar* o trabalho a realizar em funções individuais; em definir as *relações* que se estabelecem entre os encarregados dessas funções. É também o processo de reunir atividades em grupos, para fins administrativos.

Equipe. Grupo de pessoas que atuam juntas, de maneira interativa, para alcançarem um resultado pretendido.

Equipe de trabalho. Uma “equipe é formada por um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de *performance* e abordagem comuns e pelos quais se mantém mutuamente responsáveis” (KATZENBACH E SMITH, 1994).

Emprego. Trabalho realizado por uma pessoa, para outras pessoas ou para uma organização, num posto ou numa função, mediante pagamento de salário e com vínculo empregatício.

Empregabilidade. Conjunto de capacidades e competências que tornam a pessoa capaz de gerir o seu destino, inclusive provendo meios para sua subsistência, estando ou não empregado (MENEGASSO, 1998).

Empowerment. Força ou poder que surge a partir da articulação da comunidade. Este poder é próprio da comunidade e está fora do controle da autoridade legal racional.

Espaço de produção. Local ou ambiente onde se realiza a ação de produzir bens ou serviços.

Equipe de aprendizagem. Metodologia desenvolvida por uma das organizações pesquisadas, com o objetivo de desenvolver a aprendizagem dos conhecimentos considerados essenciais, acelerar a aprendizagem e a disseminação do conhecimento nas unidades operacionais da empresa, para garantir o mínimo de uniformidade e padronização nos processos.

Grupo. Um grupo é constituído de um conjunto de pessoas que se uniram por diversas razões (LAPASSADE, 1989, p. 65).

Grupo de trabalho. Um grupo de trabalhadores que interagem para compartilharem informações e tomarem decisões, bem como para se ajudarem mutuamente no desempenho em sua área de responsabilidades (ROBBINS, 2000).

Time de aprendizagem. Um projeto de equipe de aprendizagem desenvolvido por uma das organizações pesquisadas.

Organização. Espaço de produção de bens e ou de serviços sob forma e orientação da racionalidade instrumental.

Organização em aprendizagem. Organização em que “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que desejam; onde novos e amplos modelos ou pensamentos são educados, onde a aspiração coletiva é um conjunto livre e as pessoas estão aprendendo continuamente como aprender juntos” (SENGE, 1990).

Modelo de gestão por e para resultados. Modelo que define sua filosofia, estabelecendo estratégias e objetivos, a partir da crença na capacidade de as pessoas se motivarem e empreenderem, na busca da satisfação dos seus *stakeholders*, sejam eles clientes, empregados, acionistas, seja a sociedade em geral.

1.3 Organização da dissertação

Esta dissertação, está estruturada em seis capítulos. O primeiro contém a introdução, em que se fazem a exposição do tema, a definição dos principais termos, a organização do documento, a discussão do tema e do problema, a apresentação dos objetivos, a justificativa para a escolha do tema da dissertação e os limites do trabalho.

O segundo discute sobre a organização formal ou burocrática, oportunidade em que se faz breve análise da estrutura, tecnologia e cognição, da divisão do poder e do trabalho, bem como se debate sobre a departamentalização, os sistemas organizacionais e as estruturas funcionais. Também discute sobre o determinismo dos limites e a organização em aprendizagem. Enfim, apresenta os principais entendimentos de grupos e equipes, propostos pelos estudiosos mais proeminentes desta área de estudo, bem como as metodologias de implantação de equipes. Deixa de constar, neste capítulo, a discussão sobre o modelo de gestão por e para resultados, uma vez que se trata de um modelo de gestão, não de uma teoria específica.

Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa para construir a dissertação compõem o capítulo três. Inicialmente discute-se a natureza da pesquisa; em seguida descrevem-se o tipo, a metodologia, o modo de investigação e a perspectiva de análise do estudo em pauta.

O capítulo quatro relata os estudos dos casos pesquisados. Estabelece a correlação entre os elementos de suporte da base teórica e dois estudos de caso. Descreve o modelo de gestão por e para resultados, segundo os levantamentos realizados junto à empresa e na bibliografia existente.

O capítulo cinco compreende as considerações finais e as inferências para a implantação de equipes em organizações que adotam o modelo de gestão por e para resultados. Também tece comentários sobre a aplicabilidade do presente estudo nas pesquisas futuras.

O capítulo seis, o último, encerra a listagem das referências bibliográficas utilizada e consultada para elaborar a presente dissertação.

A metodologia de trabalhos acadêmicos preconiza clareza na elaboração do tema que se deseja desenvolver, do problema para cuja pergunta se deve buscar resposta e dos objetivos que se deseja incluir na resposta. Tais assuntos constituem objeto das seguintes seções.

1.4 Discussão do tema e do problema

O modelo de transformação organizacional proposto por Pinchot e Pinchot (1994), Mitroff (1994), Covey (1994), Senge (1990) e outros, estão sendo referencial literário em universidades de diversos continentes, tanto assim que suas obras foram traduzidas para várias línguas. A proposta desses autores parte do princípio de que o modelo burocrático se encontra em declínio ou não contém as respostas que as mudanças estão exigindo. Aliás, o título da edição inglesa do livro *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*, editado por Pinchot e Pinchot (1994) atesta esta afirmação. Também é interessante notar os argumentos de Bennis, responsável pela apresentação da obra. Há mais de dez anos, esse autor vem criticando a organização burocrática.

Com base nesses autores, também se infere que o futuro pertence às organizações baseadas em equipes. Elas são consideradas instrumentos para a *organização em aprendizagem* ou para a *organização inteligente* ou para a *nova organização*, denominações estas que são utilizadas pelos autores até aqui citados. Eles sugerem a adoção do trabalho em equipe para desenvolver a aprendizagem, incrementar a produtividade, facilitar os processos

de mudança e ajudar nos esforços de modernização das organizações. Em contrapartida, Robbins & Finley (1997); Crittchey & Casey (1997) discutem as limitações do uso de equipes, analisando o alcance e a conveniência de sua utilização.

Os conhecimentos para o desenvolvimento da equipe na organização, incluem necessariamente a competência técnica ou funcional, a capacidade para solucionar problemas e tomar decisões, bem como o relacionamento interpessoal. A ênfase da equipe incide na *performance* e no relacionamento pessoal. Para que isso ocorra, é fundamental, na equipe, a gestão da informação, permitindo assim, que os resultados propostos sejam alcançados, bem como, se desenvolvam o companheirismo, as boas relações e os bons sentimentos (PINCHOTT E PINCHOTT, 1994).

A equipe é considerada como uma comunidade de aprendizado, na qual devem ocorrer a interação, o diálogo e o compromisso. Sempre que uma pessoa da equipe encontra legitimidade entre a visão pessoal e a visão e missão da organização, ela passa a compartilhar da visão desta última e a se comprometer com ela. Como a organização em aprendizagem requer a visão compartilhada, é recomendável que se utilize a equipe ou a comunidade de aprendizado.

Não se pode perder de vista o fato de que as equipes, principalmente as de aprendizagem, se ordenam à semelhança da comunidade que existe em espaços igualitários ou isonômicos e que congrega pessoas com interesses comuns, voltadas para a convivialidade de seus membros. Este fato pode ser deduzido da proposta de Illich (1976) sobre os valores associados à convivialidade e sobre aqueles que existem nas equipes, segundo proposta de Pinchott e Pinchott (1994) e Covey (1994).

Portanto, encontra eco na literatura especializada a proposta de se discutir a implantação de equipes de trabalho, a partir das informações colhidas nos espaços das organizações que vêm implantando trabalho em equipe, equipes de aprendizagem e gestão por e para resultados.

Dirigir o foco do estudo para os fenômenos associados à implantação de equipes e à nova forma de divisão do trabalho é relevante, tanto para administradores quanto para acadêmicos; principalmente quando se tomam por referência os ambientes organizacionais que adotam um modelo de gestão orientado por e para resultados. De fato, as organizações precisam enfrentar mudanças, alterando suas estruturas e a forma de trabalho, preparando seus empregados e seus gestores. Também os centros de pesquisa precisam elucidar diversas questões pertinentes ao foco deste estudo, principalmente aquelas que dizem respeito à associação da divisão do trabalho com o trabalho em equipe. O entendimento desses assuntos

requer discussões cada vez mais aprofundadas, dando-se maior destaque àquelas que dizem respeito às novas estratégias de divisão do trabalho dentro da equipe.

Este será um dos pontos a ser discutido neste estudo. Isoladamente, tanto a gestão voltada por e para resultados quanto o trabalho em equipe, já vêm sendo estudado por pesquisadores de diferentes áreas (PAGES, 1982; SENGE, 1993; PINCHOTT E PINCHOTT, 1994; MOSCOVICI, 1995; CRITCHEY & CASEY, 1997; ROBBINS & FINLEY, 1997; KATZENBACH, 1999; ROBBINS, 2000). Estes assuntos despertam interesse nos gestores ou dirigentes das organizações que estão adotando estratégias capazes de adaptá-las às rápidas alterações do ambiente, no intuito de gerar inovações que possam permitir obter vantagem competitiva no mercado.

Esse fato permitiu que a pesquisa da problemática fosse desenvolvida em empresas do ramo financeiro, uma vez que elas têm enfrentado um ambiente de mercado extremamente competitivo. Resta esclarecer que o estudo da temática das equipes de trabalho utilizadas no modelo de gestão por e para resultados se insere na área de conhecimento sobre as organizações, a gestão e os recursos humanos.

O estudo das propostas de transformação que vêm ocorrendo dentro da organização burocrática, associando-as às questões de gestão por e para resultados e às equipes de trabalho, constitui desafio que encerra, além do seus aspectos acadêmicos e ineditismo, conotação ética. Esta conotação se deve ao fato de existir, na equipe, maior liberdade de escolha; portanto, maior espaço para o exercício legítimo da autodeterminação. Buscar dar respostas a esse desafio, enquanto empreendimento ético, além de representar um dever acadêmico, justifica todo o esforço e dedicação que este estudo possa exigir.

A proposta desta dissertação alcança tanto os espaços econômicos quanto os isonômicos, assim como foram definidos por Ramos (1983). Ela deve investigar como se implanta a equipe de trabalho, a partir de um modelo de gestão voltado por e para resultados. Por conseguinte, o presente estudo encontra-se centrado na seguinte pergunta:

Quais são os procedimentos a seguir para implantar equipes de trabalho em empresas de prestação de serviços financeiros, a partir da adoção do modelo de gestão por e para resultados?

A discussão que aqui se apresenta se faz com a convicção de que as organizações, como a sociedade, estão passando por uma fase de crises e ambigüidades por efeito da complexidade das mutações atuais. Este momento histórico requer, para a superação dos

impasses, não só o aprofundamento do espírito crítico, mas também procedimentos mais elaborados, outras sensibilidades, novo olhar, novos conceitos e, sobretudo, novas propostas. Assim, a discussão sobre a implantação de equipes de trabalho, em organizações sustenta-se numa forma de pensar, mais do que numa aplicação mecanicista de um referencial analítico, fechado e definido. Enquanto se focalizam aspectos que são relevantes à compreensão de uma gama de situações organizacionais, sociais, econômicas e políticas, existem outras que podem descobrir e produzir ações especiais. Os estudos, em sua seqüência, devem permanecer abertos a essas possibilidades.

A proposta que aqui se apresentada está voltada para um modo de assumir o desafio de contribuir para o debate e para ações que possam lidar com o caráter multifacetado das organizações e encontrar novas formas de organizar e produzir o trabalho nas empresas públicas e de economia mista prestadoras de serviços bancários.

1.5 Definição dos objetivos

A partir do tema e do problema, podem ser determinados os objetivos que se deseja alcançar com esta dissertação, desde aquele de natureza geral até os específicos. As proposições seguintes intentam, portanto, elucidar os objetivos que serão perseguidos nesta dissertação, a lógica ou as etapas que devem ser vencidas para que o objetivo possa ser alcançado.

1.5.1 Objetivo geral

Determinar e descrever os procedimentos para a implantação de equipes de trabalho em empresas de prestação de serviços financeiros, a partir da adoção do modelo de gestão por e para resultados.

1.5.2 Objetivos específicos

As etapas do estudo empírico, necessárias à consecução do objetivo geral, são as seguintes, que se constituem em objetivos específicos do estudo:

- Construir a base teórica, correlacionando suas principais categorias com o tema, o problema e o objetivo geral do estudo, com ênfase para:

- as principais categorias, conceitos e metodologias associadas à implantação de equipe;
 - a teoria da burocracia e as propostas de departamentalização.
- Descrever como ocorre a implantação de equipes em organizações de natureza estatal, que estão promovendo programas de mudanças e que utilizam estratégias de ação com base na gestão por e para resultados.
 - Extrair inferências a partir do confronto entre os fenômenos constatados e os referenciais teóricos.

1.6 Justificativa da escolha do tema

O interesse pelo tema em causa decorre das transformações que vêm se processando, tanto na sociedade quanto no mercado, e, por conseguinte, na dinâmica e na estrutura das organizações. Mas a justificativa principal consiste na busca de informações do que está ocorrendo na constituição da equipe como articulação de um espaço isonômico, ou seja, na busca de conhecimento dos procedimentos que levam a essa articulação, tais como as estratégias e as tecnologias associadas à implementação das equipes.

Ainda se deve levar em conta que muitas organizações, mesmo tendo a necessidade de se transformarem, esbarram com dificuldades em lidarem com o aprendizado e com a mudança, por efeito de sua condição burocrática (MITROFF, 1994). Conseqüentemente, é importante compreender como organizações que vêm adotando novas práticas, aprendem e mudam, por meio da adoção de equipes de trabalho. É importante levar em conta, também, que diversos autores, entre os quais Pinchott e Pinchott (1994), consideram que, nas organizações, as equipes têm base racional e de valores semelhantes àqueles que orientam as organizações comunitárias. Verificar se e como essa racionalidade e esses valores estão presentes no processo de implantação de equipes, embora seja apenas uma parte deste trabalho, esta parte justifica, por si só, a elaboração deste estudo.

Também o setor bancário se constitui em especial espaço de estudo, por estar atravessando um momento de instabilidade e incerteza, que afeta diretamente a sua estrutura e, conseqüentemente, a organização do trabalho. Dirigir o foco aos bancos administrados pelo poder público é desafiador, considerando-se que estas instituições estão em vias de privatização ou de enfrentar a concorrência internacional, sem que, para isto, seus empregados e sua estruturação esteja suficientemente preparada.

Outras justificativas têm valor menor frente a essas colocações. Ademais, neste documento, a introdução e a caracterização da dissertação têm explorado sobejamente as causas e as justificativas que levaram à escolha do tema deste empreendimento.

Dadas às colocações anteriores, deve-se procurar agora focar o ineditismo da dissertação ora apresentada. A originalidade do tema não reside apenas no debate da questão da mudança organizacional e da transição da departamentalização para a equipe, mas está na correlação que se faz entre a organização formal ou burocrática, o determinismo dos limites e a organização em aprendizagem, a formação de equipes e os seus pressupostos. O tema ainda passa a ser original na medida em que se discute o modelo de gestão por e para resultados, a metodologia de implantação de equipes permanentes ou transitórias, implementadas em organizações catarinenses. Também a correlação que se estabelece entre a base teórica e a pesquisa empírica, bem como a forma de se extrair as inferências, é inédita. Portanto, também em termos de metodologia se inovou nesta dissertação.

Compete à Universidade ir a busca de alternativas, para solucionar problemas emergentes. Portanto, os programas de pós-graduação devem conceber e propor medidas que minimizem a crise que se está atravessando no presente momento da história. Não deixa de ser singular que a sociedade, nos seus segmentos produtivos privados, esteja encontrando formas de sobrevivência institucional, sem auxílio mais direto das universidades. Logo, torna-se necessário que a Universidade promova estudos para dar respostas às demandas da sociedade.

O presente estudo liga-se a esse contexto, na medida em que discute alternativas para a questão da forma de se produzir trabalho nas organizações, seja por meio da reflexão, quando associa novos conceitos ao tema, seja pela pesquisa e pela análise dos fenômenos que cercam as organizações e as metodologias de implementação de equipes de trabalho. A relevância do tema situa-se, portanto, também dentro da necessidade que sobre a Universidade pesa de dar respostas à demanda da sociedade para a questão da forma de se produzir trabalho nas organizações.

1.7 Limitações da dissertação

Os limites desta dissertação estão relacionados, inicialmente, à escolha do tema. Levando-se em conta a complexidade dos estudos relacionados às questões organizacionais, particularmente aos processos de mudanças que vêm ocorrendo no contexto atual, optou-se por focalizar, neste estudo, a discussão da transição do sistema de departamentalização para o

de equipes, compreendendo as metodologias adotadas a partir do processo de gestão por e para resultados.

Os limites que circunscrevem este estudo estão associados também ao fato de ele abordar fenômenos em formação, sendo necessário levar em conta que a discussão dos diversos fenômenos será direcionada para a realidade positiva, mas também se conformará a possibilidades objetivas, na concepção científica deste termo (WEBER, 1944). É necessário considerar, ainda, que os fenômenos em exame estão presentes no contexto de um paradigma em transição, conforme se demonstra ao longo deste trabalho.

Dessa forma, em alguns pontos, a profundidade no trato do tema pode vir a ser prejudicada pela ausência de maior consistência das evidências. Quando o fato ocorrer, a dissertação deverá assumir caráter exploratório. Não menos importante do que essas limitações é o estado atual de permanente mudança e instabilidade que afeta o desenvolvimento de estudo desta natureza.

Não se quer levantar aqui a expectativa de que este estudo tenha como escopo investigar todas as metodologias de implantação de equipes. Nesta dissertação se discutem apenas as metodologias adotadas quando da implantação de equipes de trabalho, permanentes e transitórias, no modelo de gestão voltado por e para resultados, no espaço de produção de serviços em empresas públicas e de economia mista no setor bancário. O objetivo da dissertação circunscreve-se a esse espaço, muito embora a discussão parta do geral para o particular. Logo, por se tratar de estudo de caso, dele só se pode fazer inferências sobre o tema.

2 BASE TEÓRICA

No estudo do tema em causa deve-se aduzir a autoridade de autores que sustentam, em suas propostas, teorias que auxiliam ou promovem a discussão sobre a organização, os limites com que a sociedade se defronta, a organização em aprendizagem, as equipes de aprendizagem, e gestão por e para resultados. Embora possam ser citados muitos autores que propõem teorias novas para os assuntos que estão sendo estudados, aqui serão focalizados apenas aqueles que, pela importância das suas teorias merecem destaque para o desenvolvimento deste trabalho.

Assim, inicialmente, deve-se tomar por base, além do estudo de Senge (1990), os de Pinchott e Pinchott (1994), Mitroff (1994), Schaffer e Thompson (1967), Covey (1994), Martin (1996) e Kotler (1997). A breve discussão das propostas desses autores servirá para demonstrar que está se formando um novo corpo de teorias, que poderá servir de base para o desenvolvimento deste estudo. Desses autores se aúfere também que as organizações não estão passando por uma mudança, mas por uma transformação, ou seja, elas estão alterando sua forma, gerando-se outra concepção de espaço, sob nova base de valores, para a produção de bens e serviços.

Nesse contexto de mudanças, a forma burocrática de organização, compreendida como estratégia para a produção de bens e serviços, precisa ser reconceitualizada. As evidências da necessidade desta reconceitualização encontram-se na literatura e nos novos arranjos organizacionais, que estão sendo implantados em diversos espaços de produção de bens e serviços (RAMOS, 1983).

Não se pode deixar de levar em conta, ao discutir as propostas desses autores, que o debate atual sobre o processo de difusão de inovações tecnológicas traz em seu bojo a constituição de um novo paradigma organizacional, diferente do modelo de eficiência taylorista-fordiano (organização científica do trabalho), que se formou em decorrência da Revolução Industrial. Disciplina e controle fabris foram as características marcantes daquelas sociedades, paulatinamente substituídas pela gestão participativa e pela revalorização do trabalho humano (SENGE, 1990, PINCHOTE PINCHOT, 1994).

O modelo de transformação organizacional proposto por Pinchot e Pinchot (1994), Mitroff (1994), Covey (1994), Senge (1990) e outros, está sendo referencial literário em

universidades de diversos continentes, tanto assim que suas obras já foram traduzidas para diversas línguas. A proposta destes autores parte do princípio de que o modelo burocrático está em declínio ou não contém as respostas que as mudanças estão exigindo. Aliás, o título da edição inglesa do livro "*The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*", editado por Pinchot e Pinchot (1994), atesta esta afirmação. Também é interessante notar os argumentos de Bennis, responsável pela apresentação da obra. Faz mais de dez anos que este autor vem criticando a organização burocrática.

Com base nesses autores, também, se infere que o futuro pertence às organizações baseadas em equipes. Elas são consideradas instrumentos para a organização de aprendizagem ou para a organização inteligente ou para a nova organização, designações estas que são utilizadas pelos autores acima citados. Eles sugerem a adoção do trabalho em equipe para desenvolver a aprendizagem, incrementar a produtividade, facilitar os processos de mudança e ajudar nos esforços de modernização das organizações. Em contrapartida, Critchey & Casey (1997); Robbins & Finley (1997); Katzenbach (1999); Robbins (2000), discutem as limitações do uso de equipes, analisando o alcance e a conveniência de sua utilização.

Os conhecimentos para o desenvolvimento da equipe na organização incluem necessariamente a competência técnica ou funcional, a capacidade para solucionar problemas e tomar decisões e o relacionamento interpessoal. A ênfase da equipe, consubstancia-se na *performance* e no relacionamento pessoal. Para que isso ocorra, é fundamental na equipe a gestão da informação, permitindo, assim, que os resultados propostos sejam alcançados, bem como, se desenvolvam o companheirismo, as boas relações e os bons sentimentos.

A equipe é considerada comunidade de aprendizado, na qual devem ocorrer a interação, o diálogo e o compromisso. Sempre que a pessoa encontra legitimidade entre a visão pessoal e a visão e missão da organização, ela passa a compartilhar da visão desta e com ela se comprometer. Como a organização de aprendizagem requer a visão compartilhada, não se pode prescindir da equipe ou da comunidade de aprendizado.

Não se pode perder de vista que as equipes, principalmente as de aprendizagem, se ordenam à semelhança daquele tipo de comunidade que existe em espaços igualitários ou isonômicos, que congrega pessoas com interesses comuns, voltadas para a convivialidade de seus membros. Este fato pode ser deduzido da proposta de Illich (1976) sobre os valores associados à convivialidade e sobre os valores que existem nas equipes, segundo proposta de Pinchott e Pinchott (1994) e Covey (1994).

Portanto, encontra eco na literatura especializada a proposta de se discutir a implantação de equipes de trabalho, a partir das informações colhidas nos espaços das organizações que vêm implantando trabalho em equipe, equipes de aprendizagem e gestão por e para resultados.

Os comentários sobre a base teórica serão aprofundados ao longo da dissertação, sempre que necessários, principalmente no decorrer da análise dos dados obtidos durante o desenvolvimento da pesquisa. Este aprofundamento respeitará sempre os limites do interesse desta dissertação. Nesta etapa da base teórica far-se-á, primeiro, uma descrição e discussão das principais categorias de análise das organizações; depois se discutirá a questão dos limites que a sociedade vem enfrentando e as propostas da organização em aprendizagem; em terceiro e último lugar, se apresentarão as principais teorias e tecnologias sobre as equipes e a sua formação.

O modelo de gestão por e para resultados será discutido no capítulo quatro, uma vez que se trata de um conjunto de projetos e técnicas, não de um corpo de teorias.

2.1 Organização formal ou burocrática

As organizações, tais como são conhecidas hoje, foram desenvolvidas no decorrer de muitos anos. É do conhecimento de qualquer aluno de segundo grau o fato de ter havido organizações funcionando há milênios, tais como as ordenadas pelo Código de Hamurabi ou aquelas que foram responsáveis pela construção das pirâmides no Egito. Também é do conhecimento da maioria das pessoas que os exércitos e a Igreja Católica são organizações que serviram de modelo para um sem-número de empresas e organismos governamentais, ao longo dos últimos duzentos ou trezentos anos. Mesmo Weber, festejado sociólogo, historiador e cientista político, foi influenciado pela herança do modelo de organização prussiana, que foi referência para seus estudos sobre o Estado e o arranjo econômico deste (MORGAN,1996). Deve-se deixar claro que o conceito de burocracia não deu origem a esta forma de organização, mas que foi a partir desse conceito que se sistematizaram os estudos deste fenômeno social e econômico. Weber (1978) teve o mérito de desenvolver seus estudos sobre a burocracia no início do século passado, quando as organizações, tanto públicas quanto privadas, alcançavam enorme sucesso. O descobrimento e o entendimento do fenômeno organizacional como elemento essencial para a sociedade, mais principalmente como braço de sustentação do mercado moderno, deu a Weber o reconhecimento e respeito do mundo acadêmico.

A seguir serão tecidas, de forma sucinta, algumas considerações sobre a burocracia como organização formal, com destaque para aquelas que servem de suporte aos interesses desta dissertação.

A burocracia pode ser entendida como forma de organização baseada na racionalidade, isto é, na relação dinâmica entre os meios e os recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados pelas organizações. Weber (1944) desenvolveu a mais importante e a mais sistemática análise da burocracia. O Estado contemporâneo veio mostrar muito bem seu nível de burocratização e sua tendência que geram continuamente novas organizações burocráticas.

A categoria central da metodologia de Weber é o tipo ideal que se constitui em uma ficção heurística com a qual o cientista ordena uma série de aspectos recorrentes da realidade. Os tipos ideais são conceitos puros que necessariamente apresentam deformações na realidade (RAMOS, 1946). Em outras palavras, eles são uma construção conceitual realizada a partir de certos elementos empíricos, que se agrupam logicamente em uma forma precisa e consistente, mas de maneira que, por sua pureza ideal, nunca se encontram na realidade (MOTTA E PEREIRA, 1986).

Conceitualmente, a burocracia parte do pressuposto de que todos se comportam de acordo com as regras, normas e regulamentos da organização. Todas as atividades são estabelecidas e previstas com antecipação, principalmente por meio de manuais, diretrizes de procedimentos, planos, rotinas de execução e de ocorrências. Tudo isso visa à eficiência e à efetividade do sistema.

Portanto, a superioridade da burocracia sobre os outros tipos de organização é consequência do seu formalismo, do seu caráter impessoal e profissional. Estas características são condições fundamentais para que se obtenha a previsibilidade do comportamento de seus membros.

Sem previsão não são possíveis, numa organização, nem o planejamento nem o controle. É por meio da previsão que se estabelecem as metas a serem atingidas quer pela organização como um todo, quer pelos funcionários tomados singularmente. É por meio da previsão que tudo se controla, por antecipação, evitando-se que a diferença entre o planejado e o realizado aumente (MOTTA E PEREIRA, 1986, p. 50).

As características da burocracia, conforme reconhece Weber (1978), estão presentes, em diferentes graus, nas organizações, como é evidenciado pelo uso que fazem de termos e qualificações, tais como *mais ou menos, normalmente, habitualmente e comumente* (ALDRICH, 1979). Estas características podem ser entendidas como *dimensões*, termo, aliás, mais apropriado à realidade das organizações modernas (GOULDNER, 1970). Da leitura de Weber

(1978) e Gouldner (1970) se pode concluir que a burocracia tem as seguintes características ou dimensões: 1. caráter legal das normas; 2. caráter formal das comunicações; 3. caráter racional e divisão do trabalho; 4. impessoalidade nas relações; 5. hierarquia de autoridade; 6. padronização das rotinas e procedimentos; 7. competência técnica e meritocracia; 8. especialização da administração; 9. profissionalização dos participantes; 10. completa previsibilidade do funcionamento.

Contudo, a realidade demonstra serem freqüentes os casos em que algumas características do modelo burocrático de Weber se apresentam de forma exagerada ou desviada. Merton (1967) denominou esses desvios ou exageros de *disfunções da burocracia*. A rígida adesão às regras e aos instrumentos traz conseqüências negativas, tais como perda das faculdades críticas, timidez e conformismo, conservadorismo, tecnicismo, incapacidade de adaptação, resistência às mudanças, defesa de interesses pessoais, corporativismo e conflito com o usuário ou com a clientela. Dessa forma, as regras e as normas que seriam os meios para atingir o objetivo da eficiência produtiva, acabam se transformando num fim em si mesmo. Todos esses desvios e exageros das características do modelo ideal de burocracia colaboraram para reduzir a previsibilidade do seu funcionamento e, conseqüentemente, a sua eficiência.

Apesar dessas disfunções, seria utópico pensar que uma sociedade de massa como a atual seria sustentável sem a presença da burocracia. Aliás, esta é uma observação que vem se sedimentando ao longo dos anos, mesmo porque seria inconcebível no futuro a concretização de uma sociedade destituída de burocracia, entendida esta como sistema de prestar serviços que funciona com alguma coordenação centralizada de atividades e com a vigência de alguma impessoalidade nas relações humanas. A grandeza da sociedade futura, a intensidade e o refinamento que, nela, as relações entre os homens terão necessariamente, ao contrário de dispensarem a burocracia, haverão de requerê-la ainda mais (RAMOS, 1983, p.201).

Mas esse autor adverte, por outro lado, que as burocracias no futuro não necessariamente apresentarão as mesmas características das organizações atuais. Ainda, segundo ele, os caracteres da burocracia identificados por Weber são episódicos, ou seja, são decorrentes das condições específicas do ambiente social mais amplo, do qual a organização burocrática se originou. Se, no futuro, os valores sociais forem outros, nada impede que as organizações apresentem outras características. Também se deve levar em conta que um fator crucial do aumento da importância das burocracias em nossa sociedade é a crescente pressão por maior eficiência que caracteriza o mundo moderno. Afirmar, pois, que a organização

burocrática está superada, em virtude de algumas de suas características estarem menos presentes ou de os valores estarem em permanente mudança, é, antes de mais nada, exercício de futilidade. Por outro lado, certos autores, como Drucker (1995), afirmam que se fala de mudanças radicais nas organizações mais do que efetivamente tais mudanças vêm ocorrendo. A este propósito, cabe lembrar que Argyris e Schön (1993) já distinguiam entre a teoria em ação (ou esposada) e a teoria em uso.

Para os efeitos desta dissertação, pode-se afirmar que a implementação de equipes nas organizações formais não lhes tira o caráter burocrático. Contudo, elas podem vir a emprestar a estas organizações um espaço menos alienante e, neste sentido, mais humano. Em outras palavras, por efeito da participação no espaço isonômico da equipe, a pessoa exercita, com relativa autonomia, o seu poder de auto-determinação. É preciso esclarecer que não se está afirmando que o espaço burocrático perde seu caráter de dominação. Afirma-se, no entanto, que a dominação se institucionaliza na medida em que todos os membros da equipe lucidamente lhe reconhecem a legitimidade. Por efeito disso, se afirmou que o espaço organizacional pode vir a ser menos alienante a partir do uso das equipes.

Mas as organizações formais ou burocráticas se mantêm em funcionamento graças à sua estrutura, à sua tecnologia e ao seu sistema cognitivo, elementos essenciais para o estudo de equipes de trabalho. Esses são os tópicos que a seguir serão discutidos.

2.1.1 Estrutura, tecnologia e cognição

As organizações formais são, de fato, espaços de produção de bens e serviços e, como tais, elas exigem, para seu pleno funcionamento, estruturas segundo suas necessidades, tecnologias para torná-las eficientes, bem como um sistema cognitivo que permita aos seus membros percebê-las como estratégias direcionadas à produção (SCHÖN, 1971).

A estrutura permite uma forma de diferenciação, tanto em termos de divisão do trabalho para fins administrativos, quanto em termos de divisão do poder. A divisão do trabalho para fins administrativos tem sido chamada de *departamentalização* pelos autores mais convencionais, enquanto que a divisão do poder tem sido focada como *delegação e descentralização*.

A tecnologia compreende tanto os equipamentos de natureza mecânica ou eletrônica (*hardware*), quanto os comportamentos e as rotinas de toda ordem. É muito importante notar que os comportamentos e as rotinas se constituem em importante componente tecnológico das organizações.

O surgimento de novas tecnologias vem se tornando, a cada ano que passa, mais rápido, enquanto que aumenta, na mesma velocidade, a obsolescência desses equipamentos e os afazeres humanos a eles associados. A tecnologia, entendida como equipamentos (*hardware*), é responsável por muitas das mudanças que vêm ocorrendo nas organizações. De fato, a tecnologia vem promovendo reorganização de todo o espaço de produção de bens ou serviços (HARVEY, 1993). Não se pode deixar de levar em conta que alterações na tecnologia exigem tantas outras alterações na estrutura, bem como na cognição. Este efeito sistêmico da mudança foi constatado por Morhman e Morhman (1995) ao discutirem as exigências que as mudanças de porte exercem sobre as organizações.

Desde Simon (1971) e de Thompson (1967), é necessário lembrar, já havia evidências cientificamente comprovadas de que as mudanças internas nas organizações encontram uma referência no meio ambiente e vice-versa. Portanto, a estrutura, a tecnologia e a cognição são variáveis interdependentes, que, dependendo da estratégia adotada pela empresa, estão em maior ou menor simbiose com o meio ambiente, ora sendo influenciadas por ele, ora influenciando-o. Esta constatação dos autores é muito importante, porque demonstra como as novas estratégias dirigidas ao arranjo organizacional estão sendo influenciadas pelo meio ambiente e o influenciam. Vale dizer que a formação ou implementação das equipes também decorre de estratégias da organização e de fenômenos associados ao meio em que elas atuam.

Os três componentes da organização até aqui descritos estão associados com a divisão do poder e do trabalho. Afinal, sem estes dificilmente se poderia vislumbrar a organização, nem torná-la eficiente. Destarte, é preciso discutir estes importantes componentes da estrutura, da tecnologia e da cognição, sem o que dificilmente se poderá discutir a introdução das equipes de trabalho na organização.

2.1.2 Divisão do poder e do trabalho: de Smith e Taylor a Weber

Os estudos sobre o trabalho levam a conclusões que colocam em dúvida o pioneirismo do movimento racionalizar da escola clássica de administração. Esses estudos demonstram que a capacidade do ser humano como articulador e engenhoso artífice do seu trabalho existiu sempre, em maior ou menor grau, ao longo da história da humanidade (MARX, 1983; 1987).

Afinal, desde a descoberta do uso do fogo até aos nossos dias, o ser humano sempre utilizou o seu intelecto, seja para caçar, extrair o produto da terra, para fazer a máquina produzir, seja para despender menor energia e tornar o trabalho mais ameno com maior

rentabilidade. Não foi sem outro motivo que também desenvolveu os sistemas ditos *inteligentes*.

Portanto, alguma forma de divisão do trabalho, mesmo que de forma rudimentar, sempre existiu ao longo da história. O fato de haver diferenciação entre caçadores, nômades e agricultores leva a crer que cada categoria deles procurava tornar-se hábil na sua atividade, ou seja, lá se iniciou uma atividade especializada. Mas a divisão do trabalho, assim como a especialização, sempre se realizaram a partir dos primórdios do ser humano. No entanto, com a revolução industrial, artefatos mecânicos, impulsionados por novas fontes de energia, induziram uma forma de divisão do trabalho a partir desses artefatos, já não a partir do ser humano. Assim, o trabalho passou a organizar-se ao redor da máquina, já não ao redor do ser humano. Esta afirmação também é válida para a análise da divisão do poder. Aliás, esta divisão encontra lógica própria, já que se busca o poder nas organizações como um fim em si mesmo e para a busca de resultados. Alguns livros que tratam do assunto, recomendam que o foco para o estudo das questões de poder toma por base as premissas que Maquiavel propôs ao Príncipe. Aliás, estas alternativas se fazem presentes em inúmeros livros que tratam das tipologias humanas nas organizações, quando classificam os seres humanos como direcionados para o poder, para os processos e para as pessoas (ETZIONI, 1980).

Novamente é oportuno recorrer a Weber, que propõe uma forma de legitimar o poder, por via de autoridade, nas organizações. É preciso ressaltar, contudo, que tal autor, em nenhum momento de suas reflexões, vislumbrou a possibilidade de se exercer o poder e a autoridade como fim em si mesmo. Ao contrário, para ele, a autoridade só se legitima quando ela é legalmente reconhecida como tal e na medida em que ela é exercida na abrangência da racionalidade, aqui entendida como uso dos melhores meios para atingir determinado resultado. Não se pode imputar a Weber, portanto, a concepção de um sistema produtivo desassociado de resultados. Logo, o exercício da autoridade pela expressão do poder é legítimo, na medida em que este poder for utilizado para produzir resultados. Fora desse propósito, ou a autoridade requer o poder para defender o patrimônio, ou a autoridade se caracteriza como carisma, estando sujeita, neste caso, à busca cega de qualquer fim.

Mas, se a divisão do trabalho é necessária para facilitar a realização de resultados, também essa divisão proporciona facilidades para o exercício do poder. Assim, é possível entender como surgiram, nas organizações burocráticas modernas, os primeiros esforços para que o trabalho fosse dividido. Também se aplica a elas a máxima de que é necessário dividir para reinar, [já expressa em *Divide et impera* pelos romanos]. Em nome da racionalidade e, portanto, da eficiência, se desenvolve uma técnica administrativa que permite dividir o

trabalho para fins administrativos, em decorrência da qual surge a necessidade de se substabelecer para alguém o direito de exercer o poder. A divisão do trabalho, agregada em diversos grupos, passou a ser chamada de *departamentalização*, e o substabelecimento do poder passou a ser entendido como delegação de autoridade. Dessas conclusões depreende-se facilmente que a departamentalização é conceito-chave na discussão da formação de equipes de trabalho, portanto fundamental para o entendimento desta dissertação. Na seqüência se fará breve explanação desse conceito.

2.1.3 Departamentalização e sua implementação: realidades e mitos

A eficiência do processo produtivo encontra, nos primeiros estudiosos dos espaços para a produção de bens e serviços, a pedra angular para o desenvolvimento das empresas modernas. Todas elas se organizaram internamente, agrupando suas atividades sob forma de *departamentos, divisões, seções e setores*. Estes nomes variavam de organização para organização, sem, contudo, deixarem de obedecer a determinados padrões que regem esses agrupamentos. A observação desse fato levou diversos estudiosos do assunto a proporem formas ou padrões para agruparem as atividades dentro das organizações. Surgiram, destarte, os diversos padrões de departamentalização.

Pode-se observar que a departamentalização buscou promover a redução de despesas, facilitar o controle, promover a especialização, a coordenação, levar em conta condições especiais e dar adequada atenção a uma clientela específica. Por efeito dessas premissas, agrupam-se atividades com base nos serviços prestados, produtos fabricados ou serviços oferecidos, clientela a ser atendida, turnos de trabalho, localização e conjunto de funções desempenhadas. Nesse contexto, é preciso tornar claras, por meio de exemplos, essas formas de departamentalizar. Assim, existem: *serviço ou departamento de cardiologia* em um hospital; *serviço de emissão de vistos* em consulados; *departamento infantil* em uma grande loja de sapatos; *turno vespertino* em uma fábrica ou loja que atende diuturnamente; *agência central* de um banco; e *serviço ou departamento de digitação* em uma empresa de computação.

A prática indica que esses agrupamentos quase sempre obedecem a um tipo misto, em que essas diversas formas se fazem presentes no mesmo departamento. Também se observa que o dia-a-dia indica a melhor maneira de se agrupar as atividades e que os técnicos de organização e métodos, especialistas em departamentalização, encontraram mais trabalho nas grandes organizações que se notabilizaram pela estabilidade e previsibilidade. No meio

acadêmico viceja o mito de que as organizações são sistemas racionais e que eles se ordenam simplesmente pela calculabilidade. Felizmente os estudiosos das relações humanas desmitificaram esse conceito, demonstrando que outras variáveis compõem o ambiente organizacional. Portanto, departamentalização existe em todas as organizações. Mas o grau em que cada uma, racional ou intuitivamente, faz este arranjo, depende de circunstâncias que muitas vezes ultrapassam as explicações acadêmicas.

No entanto, os estudiosos registram a importância que se deu à estruturação das organizações a partir da departamentalização. Pode-se afirmar, sem medo de errar, que a descentralização e a delegação resultam do processo de estruturação das organizações e nele se incluem Há, portanto, relação íntima entre o agrupamento de atividades, a estruturação da organização e da delegação e a descentralização. É necessário perguntar se todos aqueles que estudam as equipes, alguns dos quais mais falam delas do que efetivamente as estudam, já se deram conta da relação que existe entre todos esses componentes organizacionais e se realmente entendem o que essa relação significa. Para responder a essas indagações, passa-se a fazer breve discussão do sistema organizacional e de seus subsistemas.

2.1.4 Sistemas organizacionais e estruturas funcionais

Durante muito tempo, as organizações foram entendidas como mecanismos que, se ordenadas fossem, teriam um funcionamento eficiente. Não resta dúvida que esse modo de entendê-las se justificava, na medida em que bastava elas serem eficientes frente a uma demanda insatisfeita em mercado. Na medida em que a competição de mercado passou a exigir, além da eficiência, também a efetividade, foi necessário conceber a organização como um sistema que, além de alimentar o mercado e a sociedade, a eles deve também dar respostas, sendo, portanto, alimentado por eles. Esta nova idéia levou à concepção sistêmica de organização.

Para alguns estudiosos, essa constatação levou à idéia mirabolante de que já não seria necessária às organizações uma estrutura, mesmo que nos moldes convencionais. Por mais que propostas tivessem sido feitas sobre estruturas matriciais ou multifuncionais, não foi possível fugir à estrutura que partia do princípio da departamentalização, mesmo que mínima. Os velhos dilemas sobre relações entre atividades de linha e atividades de assessoria faziam-se presentes mais do que nunca. De fato, a administração do conflito passou a ser cada vez mais estudada, não só sob o enfoque psicológico dos conflitos intra-individuais, mas também

e principalmente sob a ótica do conflito intra-organizacional, a que Katz e Kahn (1978) deram tanta importância.

Enquanto esses dilemas organizacionais continuavam, diversos autores avançaram em seus estudos e pesquisas, verificando como funcionava a organização como um sistema. Dentre eles se destacaram Simon e Thompson, além, é claro, de todos os autores que desenvolveram estudos sobre sistemas em geral (BERTALANFFY, 1968). Obviamente, a idéia de sistemas não tem seu berço nos estudos das organizações, mas se alicerça nos sistemas naturais. Deve-se ter cautela, portanto, sempre que se utilizam os conceitos associados aos sistemas naturais em administração, para que não se faça apropriação inadequada desses conceitos (RAMOS, 1983).

A concepção da organização como um sistema, em momento algum lhe tira o atributo de burocrática. Às vezes se tem a noção falsa de que os autores que concebem a organização como um sistema, simplesmente abandonaram a idéia de que a organização é um sistema burocrático. Aliás, a organização econômica, seja pública seja privada, é sinônimo de burocracia. Ela, se concebida como isolada do seu meio, é um sistema fechado; se concebida em interação com o meio, é um sistema aberto. Portanto, a teoria de sistemas veio auxiliar no entendimento das organizações como sistemas abertos.

Entre os estudiosos que contribuíram significativamente para o entendimento das organizações como sistemas abertos, importa citar Katz e Kahn (1978). Eles, além de terem proporcionado ao estudioso uma revisão dos principais componentes dos sistemas, também fizeram uma retrospectiva da sua aplicação ao campo das ciências sociais. Esses autores chamaram a atenção sobre as limitações da aplicação do conceito dos sistemas ao campo de estudo das organizações. A análise e a discussão que eles proporcionaram sobre a redução da variabilidade humana nas organizações e sobre a inclusão parcial do ser humano, são pontos que merecem destaque. Também, a discussão sobre funções se constitui em importante contribuição para o entendimento de que o detentor do cargo deve exercê-lo com impessoalidade.

Outro ponto de destaque reside na análise que os autores fazem dos sistemas que compõem a organização. Ele merece maior elaboração, uma vez que a introdução de equipes não elimina a existência desses sistemas. Sem causar tédio ao leitor, far-se-á pequena apreciação deles.

Assim, em qualquer organização existe um sistema que é responsável pela produção de bens ou serviços. É ele que estabelece a divisão do trabalho, formula técnicas de qualidade e orienta todo o processo produtivo. Neste caso, não importa o modo pelo qual a organização

se encontra estruturada e departamentalizada ou pelo qual ela se constitui em equipes: o que importa é a existência desse sistema, sem o que não haverá resultados.

De maneira similar, o sistema de manutenção da estrutura de trabalho se encarrega de apresentar padrões e procedimentos, independentemente de quem os tenha formulado. Também este sistema responde pelos padrões de recompensa e sanções e pela socialização dos membros da organização. Cabe, pois, a este sistema a importante função de mediação entre a pessoa e o seu papel, oferecendo orientação para que este produza os resultados com a necessária impessoalidade.

O meio ambiente em que a organização atua requer permanente atenção, no sentido de adequá-lo aos interesses da organização ou a ele adequar a organização. Importante discussão a este respeito foi desenvolvida por Thompson (1967) e, mais recentemente, por Mintzberg (2000). Este sistema monitora, por meio de pesquisas e de desenvolvimento de estratégias, o meio, definindo as mudanças que devem ser adotadas para que a organização possa sobreviver. Em outras palavras, este sistema faz a permanente adaptação ao meio ambiente, alterando seja a estrutura e a tecnologia, seja a cognição. Também esta adaptação pode eleger estratégias que venham modificar o meio ambiente, consoante os interesses da organização. As limitações para esta forma de adaptação já foram detectadas por Simon (1971) ao propor o conceito de racionalidade limitada. Principalmente em mercados emergentes, esta alternativa se mostra adversa à maioria das organizações. As empresas que mais bem se adaptam como modificadoras do meio são as grandes transnacionais. Este fato, porém, não modifica nem altera a existência do sistema adaptativo: pelo contrário, mais o exige. Cabe aqui pergunta intrigante: Como devem ordenar-se a organização e o sistema adaptativo com a introdução de equipes autogeridas? Pouca ou nenhuma atenção tem sido dada a esse fato. Aliás, os estudiosos do planejamento estratégico organizaram o planejamento, ao passo que os estudiosos das estratégias organizacionais mais falam em mudança do que em estratégias. A pergunta acima emitida, merece, sem dúvida, resposta dos estudiosos da estratégia organizacional, bem como dos das equipes, principalmente em tempos de grandes mudanças, como os da atualidade.

As organizações, para se legitimarem junto à sociedade, têm investido em suas marcas e produtos. Essa busca de legitimidade é exercida pelo sistema institucional, que às vezes também é identificado com o de apoio. Cabe, pois, ao sistema institucional, de forma perene, zelar pela legitimidade da organização junto à sociedade. Este sistema se faz necessário atualmente, se for levada em conta a responsabilidade que as organizações estão assumindo perante a sociedade. Muito se vem escrevendo e divulgando a respeito da responsabilidade

social das empresas. Este conceito deve ser ampliado, pois as organizações públicas também devem ser socialmente responsáveis, mesmo mais do que as empresas. Assim, o sistema institucional passa atualmente a ter a importância que até há poucos anos não tinha. Neste caso, quais são as contribuições que as equipes podem oferecer ao sistema institucional da organização? Nesta matéria, novamente os estudiosos das equipes e da estratégia organizacional vêm contribuindo pouco. As teorias que tratam deste assunto não passam de umas poucas linhas em face da amplitude que a teoria das organizações já alcançou, quer sob a forma convencional, quer sob a forma crítica.

As ordens e a autoridade exercidas ao longo de toda a estrutura organizacional requer eficiente e eficaz sistema gerencial. Cabe a ele coordenar todas as atividades e dar solução aos conflitos que se estabelecem. Também a utilização de sanções e de recompensas deve ser aplicada por meio deste sistema. Ela perpassa o sistema gerencial (assim como os demais) e o aparato que produz as informações na organização, sem o que este sistema não pode desenvolver suas atribuições. Deve-se ter em conta que o sistema gerencial exerce, por excelência, o controle, quer numa organização do tipo coercitivo, quer numa do tipo normativo (ETZIONI, 1980). Além do mais, é preciso ter em mente que, sem controle, seja sob que forma de legitimação for, não existe organização e que, sem esta, não haverá a produção necessária à sobrevivência da sociedade de massa. Esta assertiva remete à necessidade da burocracia como estratégia para a produção de bens e serviços. Esta constatação passa a ser mais intrigante quando se fala em equipes, principalmente naquelas autogeridas. *Intrigante* porque alguns conferencistas e gurus têm passado idéias ilusionistas quanto ao controle nesses espaços organizacionais. Eles sugerem que o autocontrole é a essência desses espaços, traduzindo a falsa idéia de que a produtividade e os resultados em geral já não serão controlados pelos prepostos do capital. Imagine-se que a General Motors, cujo controle acionário pertence a um grupo de previdência, legue às suas equipes o controle da produtividade e rentabilidade. É mais que necessário chamar a atenção para o sistema gerencial e para a relação que ele exerce com as equipes, principalmente as autogeridas.

Estes sistemas que compõem as organizações e que promovem a sobrevivência delas são estratégicos em momentos de incerteza e imprevisibilidade. Sem estes sistemas seria impossível as organizações se adaptarem e sobreviverem, principalmente em tempos incertos e plenos de limites. Considerando-se que as incertezas e os limites postos pelo meio ambiente afetam a estabilidade interna, modificando a estrutura, a tecnologia e a cognição, é necessário discutir esses dois conceitos à luz da realidade presente.

2.2 Determinismo dos limites e organização em aprendizagem

Não se pode negar que os estudos sobre as organizações foram deficientes em respostas às demandas de cada época, não tendo sequer atingido o nível do desejado. Assim, Taylor respondeu à necessidade de racionalizar o trabalho; Mayo reconheceu a importância da pessoa no grupo informal; Simon entendeu bem o funcionamento dos sistemas organizacionais; Senge, antes do seu tempo, propôs a organização aprendiz; Ramos, a organização substantiva. Provavelmente Senge, Ramos e também Follett, antecipando-se ao grito da sociedade por uma nova ordem, com valores capazes de construir um novo referencial, formularam um modelo de organização sob a perspectiva heurística, como que desafiando a Academia e as organizações a promoverem um espaço para a produção de bens e serviços mais consentâneo com o ser humano. Afinal, o que leva a crer que tal empreendimento seja possível? A resposta a esta questão encontra-se no determinismo do presente em relação ao futuro. Para responder a essa questão, nos tópicos abaixo se discutirá a teoria dos limites e o determinismo que delas decorre e, depois, se apresentará a teoria sobre a organização em aprendizagem. Haverá de sugerir-se que esta teoria contém respostas a inúmeros problemas que as organizações vêm enfrentando, e que ela servirá, também, de norte para a organização formada por equipes.

2.2.1 Teoria dos limites e determinismo

Certos autores, entre os quais Chanlat (2000) e Salm (1993), identificaram inúmeros problemas com os quais a sociedade vem se defrontando e para os quais há necessidade de soluções imediatas. A leitura desses autores leva a classificar esses problemas em três grandes focos. O primeiro diz respeito ao ser humano; o segundo, à natureza; e o terceiro, à sociedade e à sociedade de mercado em seu conceito mais amplo.

Os fatos relativos ao ser humano dizem respeito às suas condições de autodeterminação. Em outras palavras, na sociedade atual, a capacidade de as pessoas decidirem sobre o seu destino é limitada. Esta limitação resulta das incessantes mensagens que a comunicação entoxicante, à qual se refere Voegelin (1978), leva às pessoas. A sociedade de mercado, criticada por Ramos (1983), tem conduzido as pessoas a se isolarem, perdendo-se uma das características essenciais do ser humano: a de ser partícipe da comunidade. O tempo da convivialidade tem se reduzido à dimensão de encontros formais ou

à participação de folgedos em ambientes bastante organizados. O lazer, como ocupação, cada vez mais se materializa, perdendo a sua relação com a vida íntima do ser humano. Seu caráter, por um lado, se privatiza e, por outro, se formaliza. A vida humana cada vez mais vem se unidimensionalizando e transformando o ser humano em ente social que perdeu a sua marca única de animal político, da qual falavam os clássicos gregos. A sociedade do grande irmão de Orwell (1987) se torna cada vez mais visível e real. Cabe perguntar: Até quando esse reducionismo poderá ser suportado pelo ser humano? não se chegou a um ponto além do qual o ser humano não admitirá essa carga alienadora do seu intelecto? não são visíveis as rupturas no tecido político e social dos diferentes povos? até que ponto os conflitos atuais não estão associados à necessidade de cada povo poder se autodeterminar e cada cidadão poder decidir sobre o seu destino? até que ponto será possível resistir aos sistemas organizacionais coercitivos, seja por efeito de sistemas de ordem, seja por efeito de estratégias e tecnologias behavioristas? As respostas a essas perguntas encontram-se em elaboração, embora muito lenta e em velocidade aquém da exigida pela gravidade do momento.

O segundo foco diz respeito à natureza e à sua preservação. Desde a publicação do livro *The Silent Spring*, por Carson em 1962, ficou claro que o meio ambiente estava se degradando a tal ponto, que até se inviabilizava o uso de praias no Maine, nos EUA. Simultaneamente, também outros autores, como (OPHULS, 1977; ODUM, 1971; MONTIBELLER, 2001) alertavam sobre os perigos que a biosfera estava correndo, na medida que se continuasse a utilizar energia sob baixa entropia e a produzir lixo em volume superior àquele que a natureza tem capacidade de reciclar. Desde os encontros de Estocolmo, passando pela ECO-92 no Rio de Janeiro, até Kioto, o alerta tem sido dado sobre a necessidade de se preservar a biosfera.

Ao se ter em conta a biosfera como o *hábitat* do ser humano, a natureza passa a ser mais do que um fator de produção: ela é, de fato, uma das dimensões humanas. Portanto, ao mesmo tempo ela é o *hábitat* e parte do ser humano. Nessas condições, preservá-la é entendê-la como um bem escasso e comum a todos os seres vivos e inanimados. Em poucas palavras, a biosfera é um bem comum e, como tal, não pode ser apropriado por alguém em detrimento dos demais. Logo, a natureza como um fator de produção não pode ser utilizada para o privilégio de poucos ou de alguns em detrimento da maioria.

As questões pertinentes à natureza, aqui entendida como biosfera, podem ser tratadas sob dois enfoques quando se fala de cenário futuro. O primeiro diz respeito à continuidade do presente, ou seja, as questões relativas à conservação do meio ambiente são tratadas com lentidão, como se ecologia fosse apenas aquilo que Capra chamou de *shale ecology* ["ecologia

de argila”] (1996). Neste caso, os resultados podem vir a ser decepcionantes, já que a degradação da biosfera pode ocorrer em velocidade maior do que a da conservação e das medidas profiláticas que vêm sendo adotadas atualmente (MONTEBELLER, 2000). O segundo enfoque trata de mudanças radicais e imediatas, na proporção em que a biosfera assim o exige, levando-se, naturalmente, em conta o conceito de *deap ecology* proposto por Capra (1996). Neste caso, os resultados seriam adequados, com certeza, à preservação ambiental. Resta perguntar como a sociedade e seus interesses responderiam a este imperativo. Ophuls, já em 1977, propunha medidas coercitivas a serem adotadas pelo poder público em relação a esta problemática. Mas seria possível que, em prol da preservação do meio ambiente, o Estado se transformasse em Leviatã, mesmo que à custa da democracia? Como fica evidente, questões ligadas ao bem comum podem ser extremamente difíceis de implementar, apesar da democracia.

Desta discussão se depreende que a biosfera será preservada, mais ou menos, dependendo da conscientização que os governos e as forças vivas da sociedade tiverem das conseqüências graves que podem advir da desatenção a esta problemática. Ainda se conclui que a busca de soluções dos problemas ligados ao meio ambiente poderá ensejar, aos governos e às forças vivas da sociedade, a construção de um referencial em prol do bem comum. Daí verte a razão pela qual as questões pertinentes à natureza ou à biosfera podem vir a ser indutoras, portanto determinantes de mudanças maiores do que, aparentemente, o senso comum permite verificar. Desta discussão se levanta a dúvida sobre como as organizações podem vir a ser afetadas por esta revolução silenciosa de valores.

O terceiro foco dos limites diz respeito aos problemas que a sociedade e a sociedade de mercado vêm enfrentando. Evitando tornar extensa a discussão acerca destes problemas, construir-se-á uma síntese e um conjunto de argumentos a respeito dessa problemática a partir dos escritos de Chanlat (2000). No centro desses problemas estão os valores das práticas do capitalismo, enquanto ideologia hegemônica. Desnecessário é citar todos os autores que argumentam contra esta ideologia, principalmente aqueles que professam o marxismo, que é conhecido, também, como a segunda maior crença depois do cristianismo. Aqui interessam, no entanto, os autores, muitos dos quais vêem o futuro da ideologia capitalista com apreensão (THUROW, 1997; SOROS, 1999). Os efeitos colaterais - externalidades - que a economia e o mercado como estratégias alocativas de bens e serviços vêm apresentado, deixam dúvidas sobre o futuro da sociedade e de seus membros.

De fato, a alocação de recursos e a distribuição de benefícios da produção têm sido extremamente desigual. Os salários estão sob pressão, e as desigualdades sociais aumentam

em todo o mundo, não só nas nações emergentes. É cada vez mais visível o declínio da seguridade social. Os governos se eximem cada vez mais dessas externalidades, enquanto o mercado aloca benefícios dentro dos princípios do darwinismo social. As reestruturações que se fazem, principalmente aquelas que dizem respeito aos programas sociais, se mostram cada vez mais inócuas. Galbraith (1995) já previu a impossibilidade de deixar ao mercado a tarefa de ser também o alocador dos benefícios sociais. Além dessas considerações sobre os problemas que o capitalismo enfrenta, também é preciso encontrar respostas para os imperativos das finanças que vêm causando apreensão a todos, inclusive àqueles que dele tiram vantagem (CHANCELLOR, 2001). A velocidade com que o capital se move, auferindo lucros cada vez maiores para os seus detentores, requer algum controle que os governos reconhecem como necessário, embora se neguem a adotá-lo.

Neste quadro de referência, as conseqüências para as pessoas são palpáveis. Elas se estendem também sobre as sociedades mais ricas, por meio da concentração de renda e aumento da pobreza, da criminalidade e da deterioração social e política. Estão evidentes, de um lado, o aumento dos controles e dos sistemas de segurança e, de outro, a insegurança em geral. Em que pese este quadro catastrófico, estão surgindo novas formas de solidariedade e de responsabilidade social, sem precedentes no sistema capitalista.

A necessidade imperiosa de superar as dificuldades que se opõem a todos vem gerando uma forma de determinismo que impulsiona muitas instituições a buscarem soluções mais perenes, capazes de regenerarem a sociedade. Nesse sentido, são cada vez maiores os movimentos sociais, muitos dos quais fora do mercado e do governo. Esses movimentos têm se estruturado principalmente por meio das organizações do terceiro setor. Neste setor também se faz presente a lógica do mercado, porém nele surge uma esperança para inúmeros problemas, já que além dessa lógica, se faz presente também a solidariedade humana, que toma por princípio o bem comum.

Considerando-se estes limites, bem como a perplexidade que as situações paradoxais com que a sociedade se defronta causam, é de se esperar que as forças vivas do tecido social, articuladas nos seus mais diversos segmentos, procurem soluções que evitem maiores crises e rupturas sociais. Bem afirmou Wallace, em entrevista na GNT no programa Milênio (2001): É necessário que os governos se conscientizem de que o terror vivido pelas pessoas teve por palco as torres gêmeas de Nova York, no *World Trade Center*, não a Estátua da Liberdade. Em outras palavras, não houve ataque ao símbolo da liberdade: muito pelo contrário, atacou-se o símbolo das finanças e do comércio.

Alguma resposta mais duradoura teve que ser dada aos ataques ao referido Centro, também porque ela agrediu indistintamente povos, raças ou religiões. No entanto, essa resposta requer uma nova postura, repleta de novos valores, além daqueles que o referencial do tempo presente impõe ao inconsciente coletivo.

Resta perguntar se a sociedade, em seus mais diferentes segmentos, está disposta a enfrentar o ônus que essas mudanças vão ensejar? Até que ponto será possível promover mudanças mais que incrementais, sem que haja rupturas violentas no tecido social? Até que ponto será possível conviver com a atual situação e enfrentar as conseqüências que dela advirão? Afinal, de que maneira as organizações e suas estratégias internas serão afetadas por toda esta situação? E o modelo de equipes é ou será espaço para a prática de novos valores ou simplesmente repetirá a dominação e a legitimação que hoje se exerce na burocracia? A partir da resposta a essas perguntas, será possível aferir se, e até que ponto, se fala de equipes como estratégia nova para as organizações ou se apenas se está dando roupagem nova à velha burocracia. Para que se possa responder a algumas dessas questões, far-se-á breve descrição da organização em aprendizagem, concebida como teoria com base em valores que estão além dos praticados na burocracia e, por isso mesmo, mais adequados para orientar a prática das equipes sob nova perspectiva.

2.2.2 Organização em aprendizagem

A discussão sobre organização em aprendizagem se impõe pela necessidade de, no momento presente, as organizações darem respostas adequadas às mudanças que o ambiente requer. Dar respostas significa romper as barreiras, interagir com o ambiente, flexibilizar as estruturas, redimensionar os mercados e dar prioridade à dimensão humana, o que pressupõe a necessidade de realinhar a cultura organizacional, objetivando que tanto as pessoas quanto as próprias organizações percebam a mudança como oportunidade de aprendizagem e sobrevivência. No contexto do presente estudo, a discussão sobre a organização em aprendizagem se faz necessária, particularmente porque, nos dois casos pesquisados, se encontra subjacente a disciplina da aprendizagem em equipe.

Inicialmente, discutir-se-ão os conceitos de organização em aprendizagem propostos pelos diversos autores e, em seguida, se descreverão sucintamente as cinco disciplinas proposta por Senge (1990).

A ênfase que se dará às cinco disciplinas é essencial para o entendimento da organização que aprende. A organização que aprende, por seu turno, apresenta os principais fundamentos da constituição e implementação de trabalho em equipe.

2.2.2.1 Conceitos básicos de organização em aprendizagem

A idéia de que organizações poderiam aprender foi elaborada como metáfora por Schön (1971). O trabalho dele se estrutura sobre a constatação de que a incerteza e a instabilidade levariam as instituições a procurarem novas formas e arranjos em busca da sobrevivência. Posteriormente, Argyris e Schön (1978) aprofundaram essa idéia, mas sempre como uma metáfora. Na década de 90, a *learning organization*, “organização em aprendizagem”, foi disseminada por Senge, que a popularizou ou com a publicação de sua obra *The Fifth Discipline*, “A quinta disciplina”. O autor tornou-a um dos campos mais promissores do estudo da transformação organizacional. Junto com a qualidade total e a reengenharia, a aprendizagem organizacional compôs o tripé das propostas de mudanças. A organização em aprendizagem assume, hoje, crescente relevância no estudo das organizações, em virtude da perda da estabilidade e do acelerado processo de mudanças que as sociedades, as organizações e as pessoas estão atravessando.

Organizações em aprendizagem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam. Nelas, novos e amplos modelos ou pensamentos são desenvolvidos, a aspiração coletiva manifesta-se como um conjunto livre, e as pessoas exercitam continuamente o modo de aprenderem juntas (SENGE, 1990). A organização em aprendizagem pode ser entendida, também, como o resultado de três esferas de atividades sobrepostas - indivíduo, equipe e aprendizagem de sistemas (DIXON, 1995). O processo de aprender pode, por sua vez, ser encontrado em indivíduos, equipes, processos, sistemas e estruturas. Aprendizagem é o valor cultural central da organização; é o meio em que a inovação não é apenas estimulada, mas é também comemorada. A mudança é antes procurada sofregamente do que evitada (FLOOD, 1993).

Senge (1990) defende a formação de organizações em aprendizagem, onde as pessoas possam expandir a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejarem. Ele considera que as organizações de maior sucesso no final deste século serão aquelas que forem capazes de se tornar organizações em aprendizagem. Ressalta a importância da aprendizagem sob a ótica do pensamento estratégico. Citando-se Geus, ele enfatiza que é preciso as organizações terem a “capacidade de aprender mais rápido do que as concorrentes” (GEUS, 1988). O que se lê nesses autores leva a crer que as melhores organizações serão aquelas

que descobrirem como despertar nas pessoas o empenho e a capacidade de aprender. A marca distintiva entre as organizações em aprendizagem e as organizações coercitivas e utilitárias (ETZIONI, 1980) será o domínio das disciplinas da organização em aprendizagem.

Também se extrai das obras dos autores acima enfocados a percepção de que a mudança organizacional se processará nas organizações que destinarem recursos para o conhecimento. Nestas, a criação do conhecimento será a fonte de inovações contínuas, de competitividade e de sobrevivência final.

Também Argyris e Schön (1974, 1978 e 1992) desenvolveram modelos específicos de aprendizagem organizacional como condição de sobrevivência organizacional e social em ambientes em transformação. Para esses autores, existe diferença entre mudança e organização em aprendizagem. A mudança envolve objetivos e valores, ao passo que a organização em aprendizagem, além de tudo isso, identifica erros e trabalha para corrigi-los. Argyris e Schön (1978) e Argyris e Schön (1992) afirmaram que existem dois modelos de aprendizagem: *single loop x double loop*, ou seja, o de uma só volta ou superficial (*single loop*) e o de duas voltas ou profunda (*double loop*). A *aprendizagem de circuito simples* ou de *single loop* é aquela que busca a conformidade de cada fase do processo com o padrão do resultado previamente estabelecido; a *aprendizagem de circuito duplo* ou a de *double loop* é aquela que questiona o significado e a adequação de cada fase do processo e do próprio resultado. A primeira é orientada para manutenção do conhecimento; a segunda permite à empresa questionar o que aprende e revisar seus princípios, sendo mais indicada para mudanças organizacionais.

Já para Garvin (1993), as organizações aprendem quando são capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e a modificar seus comportamentos, tornando-se hábeis para refletir os novos conhecimentos e *insights*. Segundo Nonaka (1991), numa economia em que a única certeza é a incerteza, a forma segura de permanecer competitivo é o conhecimento. A criação do conhecimento requer a integração entre o saber e o fazer. Ela decorre da experimentação, da coragem de correr riscos para que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas. Nisso reside a essência do que se espera de cada pessoa que compõe uma equipe. Toffler (1995), sustentando esses argumentos, afirma que a sociedade vive a passagem da economia da força bruta para a economia da força mental. O grande diferencial competitivo das organizações modernas são as informações e idéias capazes de gerarem valor agregado.

Para isso, torna-se fundamental aprender a suportar, guiar, influenciar e administrar as transformações (SCHÖN, 1971). No que se refere ao entendimento de organização em

aprendizagem, o autor pondera que a característica mais importante das organizações é a forma integrada/sistêmica que ela emprega para compreender os processos da empresa e para lidar com eles, bem como e principalmente com as pessoas que os realizam. Para Kim (1993), a aprendizagem numa organização é análoga à aprendizagem individual. Assim, a aprendizagem organizacional é definida como aumento da capacidade da organização para conquistar a ação efetiva.

Porém, para Dibella e Nevis (1996), a aprendizagem organizacional difere da individual. Para eles, há três critérios que podem ajudar na identificação da aprendizagem organizacional: Novas habilidades, atitudes, valores e comportamentos são criados ou adquiridos à medida que o tempo passa; Tudo que é aprendido torna-se propriedade de alguma unidade coletiva; Aquilo que foi aprendido deve permanecer com a organização ou grupo, mesmo após a saída de pessoas.

Segundo Dibella e Gould (1996), uma organização pode ser analisada pelo padrão das suas orientações para a aprendizagem, o que permite a identificação de seu estilo de aprendizagem. Esse estilo pode ser correlacionado com o ramo, o tamanho, a idade, a natureza da tecnologia, a estratégia e com a cultura da organização.

Para Dibella e Nevis (1996), o conhecimento difundido dentro das organizações pode ter diferentes fontes: pode provir tanto de dentro da própria organização, quanto do ambiente externo. Conforme esses autores, são sete as orientações para a aprendizagem que refletem como esta se efetua, podendo ser definidas desta maneira: fonte de conhecimento; foco conteúdo-processo; reserva de conhecimento; modo de disseminação; escopo da aprendizagem; foco cadeia de valores; foco aprendizagem. Esses autores ensinam também que existem pelo menos dez fatores facilitadores que representam as condições necessárias e suficientes para que a aprendizagem aflore e se propague. Como elementos normativos, os dez fatores facilitadores representam as condições ou as práticas imprescindíveis para que uma organização seja capaz de aprender. Consideram, também, que a vantagem competitiva de uma organização, em relação à indústria em que ela concorre, quer seja de construção civil, de cosméticos, quer seja concessionária de veículos, não consiste exclusivamente em seus ativos. Estes são importantes e fazem parte da realidade de qualquer empresa, de qualquer tamanho. Contudo, o conhecimento acumulado e corretamente difundido é o que pode sustentar a organização, especialmente em tempos tão difíceis e instáveis como os que ela se atravessa.

Os conceitos de aprendizagem lançam luz sobre questões complexas que se apresentam em qualquer empresa contemporânea. Eles são úteis, e sua adoção colabora para

se entender como proceder para vencer o grande desafio: aprender mais rápido que os concorrentes.

Parte-se, agora, para a descrição das cinco disciplinas propostas por Senge (1990), já que elas são essenciais para a formação de equipes auto-geridas ou em ambientes em que se use a gestão por e para resultados.

2.2.2.2 *As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional*

No final da década de 80, Senge, professor de Administração do *Massachusetts Institute of Technology*, diretor do *Center for Organizational Learning* e sócio fundador da *Innovation Associates, Inc.* empresa de treinamento e consultoria em administração, desenvolveu e difundiu a idéia de organização em aprendizagem e das cinco disciplinas.

Senge tornou-se um dos mais disputados e respeitados gurus da atualidade no mundo dos negócios. Os conceitos formulados por ele nasceram da constatação de que a média de expectativa de vida das maiores companhias americanas não superava os quarenta anos. Isso ocorria, segundo ele, porque a habilidade de as grandes empresas aprenderem era muito questionável, além de elas manterem uma cultura empresarial tradicional, baseada em política interna e proteção do *status quo*.

Senge ensina que a maior ambição da teoria da *learning organization* é, justamente, a de romper com as barreiras hierárquicas e com os antigos conceitos de liderança que costumavam embotar a criatividade da organização. Defende a democratização do conhecimento e das estratégias das companhias. Para ele, a valorização da competitividade individual é artigo fora de moda. A incessante inovação só viria a partir do desenvolvimento de grupos de profissionais dependentes uns dos outros na ação.

A obra *A quinta disciplina: arte e prática da organização*, publicada em 1990, é considerada, também, uma coletânea de idéias sobre mudança, aprendizado e comunicação, de fontes tão díspares quanto as do teórico de sistemas Jay Forrester, as do especialista em Física Quântica, David Bohm, do estudioso do comportamento organizacional Christopher Argyris e do compositor Robert Fritz.

A escolha do termo *disciplina* representa basicamente um recurso de retórica, com o objetivo de estruturar o trabalho. Senge argumenta, porém, que, se a organização em aprendizagem fosse inovação no campo da engenharia, os seus componentes seriam chamados de *tecnologias*. Mas como se trata de inovação no campo do comportamento humano, seus componentes devem ser vistos como *disciplinas*. Disciplina, neste contexto,

significa “um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática”. A obra também se encontra repleta de jargões, tais como *escadas de inferência*, *círculos de causalidade*, *colunas de esquerdas*, *loops de equilíbrio*, *arquétipos* e *micromundos*.

Segundo esclarece Senge, à medida em que o mundo se torna cada vez mais interligado e as empresas mais complexas e dinâmicas, o trabalho deve se tornar mais fácil de aprender. Afirma, ainda, que já não é suficiente uma única pessoa na organização aprender. Simplesmente já não é possível gerar idéias no topo e fazer com que todos os agentes da organização sigam as idéias do grande estrategista. As organizações que realmente atingirão a excelência no futuro serão as que descobrirem como explorar o potencial e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização. Para Senge, a organização em aprendizagem será a “única vantagem competitiva sustentável” (SENGE, 1990).

A organização em aprendizagem, como concebida pelo autor, repousa sobre cinco pilares básicos: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. A organização em aprendizagem é uma maneira de encarar a organização, aprendizagem que se baseia em cinco disciplinas, integradas pelo raciocínio sistêmico, que permite a todos os membros compreender a realidade da empresa e de sua vida como um todo indivisível.

A primeira disciplina, *maestria pessoal*, é denominada de base espiritual da organização em aprendizagem. A maestria pessoal concentra a energia, desenvolve a paciência e auxilia a ver a realidade objetivamente. O constante aprendizado só é possível por meio da maestria pessoal. Para o autor, a maestria pessoal é baseada na habilidade, na competência e no crescimento espiritual. *Maestria pessoal* significa viver a vida de um ponto de vista criativo, ao invés de reativo. Para desenvolver a maestria pessoal, é preciso estabelecer um objetivo de vida com significado e aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento.

O princípio da *tensão criativa* é central na maestria pessoal, integrando todos os elementos da disciplina. Devido ao significado comum do termo *tensão*, que sugere ansiedade ou estresse, seu conceito é geralmente mal entendido. Mas, nesta disciplina, a *tensão criativa* não provoca nenhum sintoma de estafa. A *tensão criativa* é a força que entra em ação no momento em que se identifica um objetivo em desacordo com a realidade da organização.

A *tensão criativa* é essencial no contexto das equipes de trabalho a serviço da gestão por e para resultados. Sem ela, a equipe deixa de se oxigenar pelas novas idéias e o diálogo perde o sentido de ser.

Contudo, a tensão criativa gera sentimentos ou emoções associadas com ansiedade, tais como tristeza, desânimo ou preocupação. Usualmente se confunde a tensão psíquica, originária do estresse ou de emoções relacionadas com a tensão criativa. É importante compreender que essas emoções “negativas” não são a tensão criativa propriamente dita, mas sim o que se chama de *tensão emocional*.

A disciplina *modelos mentais* trata da percepção das pessoas. Ele identifica as idéias arraigadas, as generalizações ou, mesmo, as imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes adotadas. As dificuldades de mudanças, muitas vezes, são geradas pelos modelos mentais enraizados e conflitantes.

Para o sucesso da organização em aprendizagem, é preciso que se estudem os modelos mentais dos membros da empresa. Os modelos mentais são responsáveis pela forma com que as pessoas entendem o mundo que os cerca. Visões incompletas e não-sistêmicas geram generalizações e pré-concepções que não contribuem para o desenvolvimento da organização em aprendizagem. Portanto, é imprescindível para a disciplina *modelo mental* o raciocínio sistêmico.

Muitas vezes o ser humano não tem consciência de seus modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre o comportamento dele. É comum ele julgar pessoas e situações à luz dos seus preconceitos, dos pressupostos que residem na profundidade do seu ser.

É importante saber que os modelos mentais são ativos: eles modelam o modo de agir do ser humano, em parte porque influenciam o que ele vê. Duas pessoas com diferentes modelos mentais podem observar o mesmo acontecimento e descrevê-lo de maneira diferente, porque olharam para detalhes diferentes.

A aprendizagem resulta em mudanças de atitude e não simplesmente em assimilação de novas informações. Por isso, é fundamental que se reconheça a diferença entre *teoria defendida* e *teoria adotada* (praticada). Por exemplo, um agente organizacional pode professar a opinião de que todas as pessoas são confiáveis (teoria defendida), mas nunca empresta dinheiro a amigos e guarda possessivamente tudo o que lhe pertence (teoria adotada). Obviamente, a teoria adotada por esse agente, seu *modelo mental mais profundo*, difere da teoria que ele defende. Os modelos mentais, portanto, se conjugam com as demais disciplinas. A equipe, por sua vez, quando deve inovar e produzir resultados, só o faz na medida em que seus membros modificam o seus modelos mentais.

A disciplina *visão compartilhada* é a capacidade de reunir as pessoas em torno de uma identidade comum e de um sentido de missão que leva a organização a atingir seus

propósitos. A visão é uma imagem ideal e única do futuro. Ela transmite a imagem do futuro que a organização deve ser, promovendo um compromisso genuíno, levando valores a serem compartilhados.

Na organização em aprendizagem, deve ser criada a visão entre os membros dela (a organização). Isso só pode se realizar mercê do desenvolvimento de objetivos pessoais que geram o engajamento do indivíduo. Para que os objetivos compartilhados possam emergir dos objetivos pessoais, é preciso que haja interação entre os membros da organização. Os indivíduos devem ser incentivados a conversar constantemente, expressando seus sonhos e aprendendo a ouvir os sonhos dos outros. Isso cria a possibilidade de surgimento de novas idéias. Disso resulta uma pessoa engajada, que não se limita a obedecer, mas que encontra maior energia, paixão e empolgação, e que não se atém necessariamente às regras do jogo para realizar seu objetivo.

Assim, concebe-se a participação de todos no entender, dividir e contribuir para a visão que se projeta da organização. O desenvolvimento da visão compartilhada requer que as pessoas interajam entre si, trocando sonhos e experiências, com sinceridade e franqueza, num clima de confiança, que se cria naturalmente quando as pessoas falam abertamente de suas mais altas aspirações.

O objetivo comum ou a *visão compartilhada* é vital para a organização em contínuo aprendizado, porque proporciona o foco e a energia para a aprendizagem. Também para a sinergia da equipe, ela se faz necessária, sem o que os seus membros perdem o sentido de direção.

O quarto elemento da organização da aprendizagem é a disciplina da *aprendizagem em equipe*. Nos casos em que os objetivos de um grupo estão pouco alinhados, há muita perda de energia. A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de uma equipe criar os resultados que seus membros realmente desejam. Dessa forma, por exemplo, o QI (quociente intelectual) de um grupo pode ser muito maior do que o QI dos indivíduos que dele fazem parte. Senge afirma que, por meio do diálogo, as pessoas podem ajudar umas às outras a perceberem as incoerências de suas idéias, o que tornará o raciocínio coletivo cada vez mais coerente.

O aprendizado em equipe, apesar de envolver habilidades individuais e áreas de conhecimento, é disciplina coletiva e requer a prática do diálogo. No diálogo ocorre a exploração livre e criativa das questões complexas e delicadas, no qual cada um escuta as idéias do outros. O resultado é uma análise livre que traz à tona a experiência e o modo de pensar das pessoas, sem estas precisarem se ater a nenhuma opinião individual. Já a discussão

conduz à tradicional disputa pela aceitação de idéias individuais: os pontos de vista de cada membro da equipe são apresentados e defendidos, com o objetivo de se identificar a melhor idéia para apoiar decisões específicas.

No aprendizado em equipe, a discussão é a contrapartida necessária do diálogo. Numa discussão, diferentes idéias são apresentadas e defendidas, o que pode resultar numa boa análise da situação como um todo. No diálogo, diferentes idéias são apresentadas como um meio para se chegar a uma nova idéia. Na discussão, decisões são tomadas. No diálogo, questões complexas são analisadas.

Uma equipe de aprendizagem sabe se movimentar entre o diálogo e a discussão, passando de um para o outro sempre que necessário. As regras do jogo são diferentes. Os objetivos são diferentes. Não sabendo distingui-los, não se tem diálogo nem discussões produtivas.

Essa disciplina pressupõe que, enquanto a equipe aprende, as pessoas que a compõem se desenvolvem e se esclarecem. As unidades de aprendizagem das organizações são as *equipes*, grupos de pessoas que precisam umas das outras para agirem. A aprendizagem em equipe é a essência da participação, pois *participa-se em*, em vez de *participa-se de*. Não se pode, contudo, confundir os conceitos de *organização em aprendizagem* com a *aprendizagem em equipe*, pois esta é apenas uma de suas cinco disciplinas. No modelo de gestão por e para resultados, a aprendizagem em equipe estrutura processos, solidifica a inter-relação entre os membros da equipe e facilita o alcance das metas.

As disciplinas são integradas e inter-relacionadas por meio do *raciocínio sistêmico*, a quinta disciplina. “A essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade, o que significa: ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa e efeito, e ver processos de mudança, ao invés de instantâneos.” (SENGE, 1990, p.80). Para esse autor, hoje em dia, o raciocínio sistêmico é mais necessário do que nunca, pois a complexidade impera no meio social hodierno.

O *raciocínio sistêmico* é a pedra angular de como a organização em aprendizagem percebe o seu mundo. Ele é o sistema de pensamento que, na organização de aprendizagem, requer o pré-requisito da disciplina *aprendizagem em equipe*. E a aprendizagem em equipe requer pessoas comprometidas com a maestria do domínio pessoal. A aprendizagem ocorre para os níveis individual, em equipe e organizacional, quando os modelos mentais exteriorizados, aceitos e reconhecidos são mudados e compartilhados. A aprendizagem é acelerada e alinhada, quando visões pessoais em equipe são compartilhadas e incorporadas. Todas essas disciplinas são vistas como um conjunto inter-relacionado e interconectado, não

como somatório de partes individuais. Diferencia-se da linearidade de um ciclo de sistema. É importante lembrar que, diante da complexidade das relações sociais no momento atual, há uma miríade de ciclos que afetam cada evento de um sistema.

Para melhorar a adaptação da organização a um ambiente em rápida mutação, é muito importante a descentralização.

Enquanto as organizações tradicionais precisam de sistemas administrativos que controlem o comportamento das pessoas, as organizações em aprendizagem investem na melhoria da qualidade do raciocínio, na capacidade de reflexão e de aprendizagem em equipe (SENGE, 1990, p. 253).

A maestria pessoal só é possível, se abranger todos os aspectos da vida do trabalhador. Ao mesmo tempo, não é possível promover uma visão compartilhada, sem estimular objetivos pessoais, que são sempre multifacetados.

A divisão artificial entre o trabalho e a família é repelida pelo raciocínio sistêmico, pois existe uma conexão natural entre o trabalho da pessoa e todos os outros aspectos de sua vida. Nós temos apenas uma vida, mas por muito tempo nossas organizações operaram como se este fato simples pudesse ser ignorado, como se tivéssemos duas vidas separadas (SENGE, 1990, p. 271).

Conclui-se que um mesmo grau de complexidade afeta cada uma das disciplinas. Por essa razão, é importante considerá-las todas em sinergia, uma vez que elas identificam uma maneira nova, complexa, não linear, de pensar e de tratar as questões relacionadas com a pessoas e com a transformação do espaço de produção de bens e serviços. Esta sinergia é o elo de ligação entre os membros da equipe de trabalho. Portanto, o raciocínio sistêmico é parte fundamental da concepção de equipe, principalmente quando do uso do modelo de gestão por e para resultados.

A respeito da quinta disciplina, Senge (1990) afirma que o novo conceito de organização requer grande compromisso com necessidades elevadas do ser humano: a de auto-realização e a de viver com um propósito grandioso, de viver com um sentido. Nesse sentido, ele aduz estes argumentos:

Nossas organizações tradicionais estão preparadas para atender às três necessidades básicas do ser humano: alimentação, abrigo e ambientação, mas não fazem o suficiente para conquistar a lealdade e o empenho das pessoas, o que só conseguirão quando atenderem a duas necessidades de ordem mais elevada, auto-respeito e auto-realização. (...) Acredito que o ser humano tem um profundo desejo de aprender. Assim sendo, ao criar organizações mais compatíveis com a natureza humana, estamos criando organizações em aprendizagem (O'BRIEN, apud SENGE, 1990, p. 304).

A idéia de que as organizações podem beneficiar-se com a aplicação das disciplinas não é totalmente nova, pois as disciplinas administrativas já existem há bom tempo. Mas as cinco disciplinas da organização em aprendizagem diferem das outras já existentes no sentido de que são disciplinas *pessoais*, ou seja, têm a ver com o que as pessoas pensam, o que realmente querem e como interagem e aprendem umas com as outras.

Finalmente, a literatura pesquisada demonstra que o entusiasmo em relação às novas possibilidades postas pela organização em aprendizagem, com o desenvolvimento de uma nova cultura de trabalho, se refere, também, ao surgimento de novos conceitos, tais como os expressos pelos rótulos de *democratização das empresas*, *empowerment* e *equipes auto-dirigidas*. O estudo conclui afirmando que a aprendizagem em equipe pode constituir-se em poderoso instrumento de desenvolvimento humano, enquanto questiona os modelos mentais dos participantes e aprofunda sua consciência crítica.

2.3 Formação de equipes e seus pressupostos

2.3.1 Contextualizando grupo

Ao resgatar-se a literatura que trata da origem e da formação de grupos, a partir dos mais diferentes pontos de vista, observa-se haver o consenso de que o ser humano nasce e se humaniza no encontro com outros seres humanos.

A associação é tendência natural do ser humano, já que muito pouca coisa ele pode realizar sozinho. A família pode ser considerada a unidade básica e o grupo primário em que o homem experimenta vivenciar a unidade de grupo, pois é o primeiro processo que ele integra, com relações carregadas de afetividade. Neste sentido, entende-se que o “ser humano é um animal gregário. Não pode evitar ser membro de um grupo, ainda naqueles casos em que sua pertinência consista em comportar-se de modo que dê a sensação de não pertencer a grupo algum” (RIVIÈRE PINCHON, 1983).

No decorrer dos séculos, em todos as civilizações e países, encontram-se grupos diversos visando à defesa contra os inimigos, ao aperfeiçoamento do indivíduo, à prática das artes, à recreação, à defesa da profissão ou à simples convivência. O modo de formação destes grupos, sua atuação, seu desenvolvimento e seu desaparecimento podem ser condicionados a numerosos fatores étnicos ou culturais, mas a existência dos grupos permanecem ao longo do tempo pela sua necessidade e utilidade, na vida humana.

Contudo, nos séculos passados não havia tanta variedade de grupos quanto na época atual, mas sua função e atividades ou, melhor, sua polivalência era muito maior. As sociedades patriarcais confundiam-se com o grupo familiar. Mais tarde, na era cristã, surgiu o grupo territorial - a cidade - no qual aparece a diferenciação de grupos menores: os hereditários ou castas sociais e os domésticos ou familiares.

Na Europa da Idade Média e da Renascença, encontra-se a comunidade rural, que aparece como grande família, e os grupos profissionais: as corporações e as confrarias (FINLEY, 1980). Já na chamada sociedade moderna, aparece um “sistema coordenado de grupos diferenciados”, cujas denominações passam a ser: grupos econômicos, políticos e religiosos ou culturais. Mas o que caracteriza o século XX “não é tanto a multiplicidade de grupos, quanto a rapidez de formação destes” (HENRY, 1966). Também não resta dúvidas de que, nos anos após a 1ª guerra mundial, cresceu a tendência de ampliar o conhecimento e o estudo do processamento de grupos em várias áreas profissionais.

Até a década de 30, a literatura enfatiza o indivíduo, seus problemas e necessidades, a formação de grupos e o trabalho com eles. Focalizava-se, principalmente, o atendimento de necessidades básicas dos indivíduos. Isso se expressava por meio de programas gerais de várias naturezas, tais como os programas de recreação, cultura física e esportes, que favoreciam a organização de grupos e o desenvolvimento dos indivíduos através do ensino de habilidades diversas. Servem de exemplo os movimentos de juventude, como os dos escoteiros e das bandeirantes. Com o avanço da Psicologia, da Sociologia e da Psiquiatria, passou-se a considerar o grupo como ambiente favorável ao desenvolvimento da personalidade. Sob a influência de Freud e de seus discípulos, os grupos, por exemplo, passam a ser vistos como espaços de terapia.

Ao resgatar-se a literatura que trata da questão de grupos, encontram-se inúmeros estudos, tanto sob o aspecto econômico, quanto sob o político e o social. Assim, encontram-se estudos que vão desde as chamadas *sociedade primitivas*, as *sociedades camponesas* e as *sociedades industriais* (SAHLINS, 1970; WOLF, 1976; FINLEY, 1980). O mundo que hoje pertence a Estados-Nações, algumas centenas de anos passados pertencia a povos tribais. No que se refere às sociedades indígenas e primitivas, destaca-se o conceito de *tribo*. Por tribo pode-se entender a “nação no seu uso mais antigo, um corpo de pessoas de origem e costumes comuns, que possui e controla toda extensão do seu território” (SAHLINS, 1970). Já as sociedades camponesas não são consideradas nem primitivas nem modernas, mas serviram como alicerce para a sociedade industrial (WOLF, 1976).

Portanto, inúmeras são as experiências da vida em grupo, pelas quais as pessoas passam em algum momento de suas vidas, seja na família ou com os amigos, seja nas organizações. Nesses grupos, muito de suas vidas se realiza. Como se discutiu, existem muitas formas de organização dos grupos, nos quais um conjunto de pessoas busca sobreviver, realizar determinadas tarefas, alcançar objetivos e praticar atividades que isoladamente não conseguiriam.

Em meio a esse emaranhado de entendimentos, interessa apenas, neste momento estudar os aspectos relacionados com as metodologias de implantação de grupos nas organizações. Para tanto, busca-se, entender como as pessoas se articulam e participam em grupos, aqui entendidos como equipes, para buscarem resultados nas organizações empresariais.

2.3.2 Grupos e organizações

Ao resgatar-se a história da civilização humana e o surgimento das formas de organização voltadas para a produção e organização do trabalho, observa-se que, no decorrer das três últimas décadas, a literatura especializada na área da administração trata sistematicamente das equipes nas organizações. Pode-se afirmar que elas se tornaram populares nos últimos anos, pelo fato de inúmeras empresas estarem introduzindo inovações e mudanças em seus processos produtivos. Este interesse coincide com a chegada, ao Ocidente, de movimentos como o *da qualidade total*, *aprendizagem organizacional*, *empowerment*, *gerência participativa* e com a necessidade de se incorporarem nas organizações novos valores e princípios. Coincide também com a crescente democratização da sociedade, o que faz com que a burocracia passe a incorporar novas atitudes, para dar conta da complexidade da sociedade e da dinâmica e competitividade do mercado.

Não se pode perder de vista que, entre os quatorze princípios de administração mencionados por Fayol na obra *Administração Geral e Industrial*, publicada em 1916, já constava a necessidade de se criar o espírito de equipe (STONER, 1985, p.29). Outros autores consideram que “o sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda a hierarquia da empresa” (BOWDITCH & BUONO, 1992).

Contudo, pode-se perceber, na análise da literatura que trata das premissas ou dos fundamentos do trabalho em equipes, que tais fundamentos não se coadunam com os princípios da administração científica ou com o modelo burocrático coercitivo. De fato, o

espaço mais adequado para o trabalho em grupos e ou em equipes são as organizações burocráticas do tipo utilitário ou normativo (ETIZIONI, 1980).

2.3.3 Grupos de trabalho e trabalho em grupo

A literatura que trata da classificação e sub-classificação dos tipos de grupos trata, com frequência, de temas como *grupos primários e grupos secundários; grupos formais e informais; grupos homogêneos e heterogêneos; grupos interativos ou nominais; grupos permanentes e temporários* (ROBBINS, 2000; BOWDITCH E BUONO, 1992).

Deste os estudos de Angell (1974) apresentados no livro *Social Organization*, faz-se distinção semântica entre grupos que passam a ser denominados de *grupos primários e grupos secundários*. Características dos grupos primários são a associação e a colaboração íntimas, fundamentais na formação da natureza social e dos ideais dos indivíduos. Não importa a proximidade física entre os membros, nem a duração das relações: o que importa é a qualidade pessoal, espontânea, sentimental da relação interpessoal e a comunhão de objetivos. De outro lado, nos grupos secundários pode haver ausência da relação pessoal próxima. O engajamento é parcial e limitado, e as relações entre os membros são impessoais, racionais, contratuais e formais. Os membros do grupo secundário participam somente em parte (capacidade especializada e limitada), pois o grupo constitui apenas um meio de chegar a outros fins (MUCCHIELLI, 1980, p.23).

A distinção entre os grupos primários e secundários, feita pelos sociólogos, reside no que diz respeito aos relacionamentos que existem entre os seus membros. Os grupos primários são predominantemente voltados para os relacionamentos interpessoais diretos, ao passo que os grupos secundários são orientados para tarefas ou metas.

Já no que se refere às organizações, a expressão *grupos formais e informais* é bastante mencionada em virtude do fato de nem todos os grupos existentes na organização serem formalmente sancionados pela administração ou pela organização. Dessa maneira, grupos formais são aqueles que têm metas estabelecidas, voltadas para objetivos, e que são explicitamente formados como parte da organização, tais como *grupos de trabalho e departamentos*. Os grupos informais são aqueles que surgem com o passar do tempo, por meio da interação dos membros na organização (BOWDITCH E BUONO, 1992, p. 96).

Os estudos de Lewin, Leppitt, Moreno e outros, sobre a dinâmica de grupos, também contribuíram para o desenvolvimento de atividades de grupo que visavam à solução dos problemas de relacionamento e de socialização dos indivíduos. É importante destacar que,

desde os estudos de Hawthorne e o movimento das relações humanas no pensamento administrativo, os pesquisadores voltaram sua atenção para a estrutura, a dinâmica e o impacto do pensamento grupal nas organizações. Os estudos indicam a influência dos grupos e o modo de eles afetarem a satisfação dos seus membros, a produtividade, a qualidade dos serviços/produtos e as demais variáveis organizacionais. O sucesso da organização está associado também ao desempenho dos diversos grupos que interagem entre si.

O grupo existe para algum propósito comum. As atividades dos membros se relacionam umas com as outras, de forma sistemática, para alcançarem determinado fim. Dito dessa maneira, o grupo passa a ser entendido como um conjunto organizado de pessoas que se voltam para realizar atividades planejadas (GRAHAM, 1995).

Pouca atenção se tem dado ao estudo dos grupos em virtude do fato de eles terem sido efetivamente entendidos como naturais na vida das pessoas. Eis aí a razão pela qual é importante estudar a influência dos grupos nas relações interpessoais e nas atividades organizacionais (BOWDITCH E BUONO, 1992). Contudo, com o passar dos tempos e, principalmente, em decorrência de mudanças organizacionais visando à busca da competitividade e à sobrevivência das instituições, vem à baila, novamente, a importância do trabalho em grupo.

2.3.4 Conceitos e características do trabalho em grupo

Estudos e pesquisas realizadas evidenciaram que não existe um conceito único de grupos. Em verdade, não existe definição de grupo que seja aceita por todos os estudiosos do assunto. Há, sim, um conjunto de definições ou, então, uma definição muito abrangente de grupo. Certamente há muitos pontos em comum nestas definições, algumas das quais se diferenciam das outras apenas por uma nota característica ou por aspectos mais específicos.

As várias definições e conceitos que o termo *grupo* denota ilustram a complexidade do assunto. Segundo o dicionário da língua portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira [data da edição], grupo é uma “pequena associação ou reunião de pessoas ligadas para um fim comum”. Já para Follett (1960), grupo é um “conjunto de indivíduos em relação temporária ou permanente, apresentando o mínimo de unidade no comportamento”.

O grupo pode ser considerado também como

um conjunto restrito de pessoas que, ligadas por constantes de tempo e espaço, e articuladas por uma mútua representação interna, se propõem, de forma explícita ou implícita, à realização de uma tarefa que constitui sua

finalidade, interagindo para isso através de complexos mecanismos de adjudicação e assunção de papéis (PICHON RIVIÈRE, 1983, p. 97).

Para esse autor, pode-se falar em grupo quando um conjunto de pessoas, movidas por necessidades semelhantes, se reúne em torno de tarefas específicas. No cumprimento e desenvolvimento das tarefas, deixam de ser um agrupamento, um aglomerado de indivíduos avulsos, para cada um assumir-se como participante de um grupo com objetivo comum. Um grupo se constrói por meio da constância de seus elementos, da rotina e de suas atividades. Lapassade (1989, p. 65) considera que “um grupo é constituído por um conjunto de pessoas em relação umas com as outras e que se uniram por diversas razões”.

Todas as definições de grupo,

sejam populares ou científicas, partem do indivíduo para construir o grupo, apoiando-se numa propriedade comum com indivíduos ou numa determinada concepção de suas relações. Vão da parte para o todo e não do todo para a parte (PAGÈS, 1982, p. 308).

Os membros do grupo devem perceber suas relações mútuas para que possam considerar-se integrantes de um grupo. Eis ilustração desse conceito:

Define-se pequeno grupo como sendo qualquer número de pessoas interagindo face a face numa reunião ou numa série de reuniões, onde cada membro recebe alguma impressão do outro, de modo que possa reagir, no momento ou mais tarde, à outra pessoa, mesmo que esta reação seja apenas a percepção de que a outra pessoa esteve presente (SCHLITHLER, 1990, p. 127).

Do ponto de vista organizacional, Schlithler (1990) classifica também os grupos de acordo com a organização:

Grupo é um sistema organizado de dois ou mais indivíduos inter-relacionados, de modo que o sistema cumpra alguma função e que haja um conjunto de relações de papéis-padrão entre os membros e um conjunto de normas que regule sua função e a função de cada um dos membros (SCHLITHLER, 1990, p. 130).

Mas os grupos interessam a este estudo apenas na medida em que eles podem ser correlacionados com o estudo de equipes de trabalho. Neste sentido, é propósito do próximo tópico contextualizá-las, segundo a visão de diversos autores.

2.3.5 Contexto do trabalho em equipe

O futuro pertence às organizações baseadas em equipes. É isso que afirmam autores como Senge (1993), Pinchot (1994), Moscovici (1995), entre outros. Apesar da inexistência de literatura que trata do surgimento do trabalho em equipes nas organizações, parece que o marco inicial se encontra nas experiências do Instituto Tavistock, em Londres. Com efeito, Boyett e Boyett (1999, p.141) fazem o seguinte registro histórico:

Em 1949, depois de um ano de pós-graduação em *Tavistock Institut for Social Research (tavvy)*, em Londres, Ken Banforforth, sindicalista e ex-trabalhador de minas de carvão, voltou ao antigo setor e realçou à instituição as suas descobertas sobre a organização do trabalho em mineração. As descobertas de Banforforth no veio de Haighmor, recém-aberto em Durham, deixaram Eric Trist, um dos fundadores do *Tavistock Instituto for Social Research (tavvy)* e Fred Emery, um cientista social australiano que visitava o Instituto, tão intrigados, que os dois rapidamente se uniram a Banforforth para estudar as práticas de mineração em Haighmor e outros lugares. O que Banforforth havia descoberto? Os mineiros, sozinhos, sem ajuda de guru algum, haviam criado um paradigma para a organização do trabalho que estava gerando melhorias significativas em termos de produtividade, custos, tempos de ciclo, absenteísmo e moral do funcionário. Depois de elaborado, documentado e refinado por Trist, Emery e Banforforth e outros, este método de estrutura do local de trabalho que ficou conhecido como *abordagem sociotécnica*, foi descrito como, talvez, uma das mais “altamente relevantes, menos entendidas e raramente aplicadas” (BOYETT E BOYETT, 1999, p.141).

Pode-se observar, na história das empresas e na literatura, que sempre houve, em menor ou em maior grau, a preocupação com o trabalho em grupo ou em equipe, como estímulo à busca de resultados, por meio da participação e do compromisso de todos. De fato, desde os estudos de Hawthorne, os pesquisadores voltaram sua atenção para a estrutura, a dinâmica e o impacto do comportamento grupal. Os estudos indicam a influência dos grupos e o modo de eles afetarem a satisfação dos membros, a produtividade, a qualidade dos serviços/produtos e demais variáveis organizacionais.

Pesquisas realizadas por autores como Critchey & Casey (1997), Robbins & Finley (1997), Katzenbach (1999) e Robbins (2000), entre outros, sugerem que as equipes geralmente superam os indivíduos quando as tarefas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiências. À medida que as organizações têm se reestruturado para competirem com mais eficácia e eficiência, elas recorrem às equipes como maneira de utilizar o talento dos

seus funcionários. O estudo na área organizacional tem constatado que as equipes são mais flexíveis e sensíveis aos eventos variáveis do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamento permanentes. As equipes possuem capacidade para rápida formação, deslocamento, mudança de objetivos e dissolução.

Observa-se que a adoção do trabalho em equipe visa a desenvolver a aprendizagem, incrementar a produtividade, facilitar os processos de mudança, ajudar nos esforços de modernização dos processos e, acima de tudo, buscar resultados.

Com efeito, os teóricos concordam em afirmar que existem vantagens inquestionáveis do trabalho em equipe em relação ao trabalho individual nas organizações. Para Crittchey & Casey (1997, p.397), “o trabalho em equipe é uma característica de organizações saudáveis e em bom funcionamento”. Entretanto

o mundo está cheio de equipes. Equipes de trabalho, de projeto, de apoio ao cliente, de fornecedores, de planejamento, da qualidade. Equipes funcionais e interfuncionais; comitês, força-tarefa, grupos de coordenação, equipes horizontais e equipes hierárquicas; equipes de consultoria e de ação; equipes com estrutura e contratos e equipes que se reúnem em uma base *ad hoc*. Equipes de governo e equipes esportivas (ROBBINS & FINLEY, 1997, p.3).

É interessante salientar que, a partir da década de 90, a estratégia de gestão baseada em equipes é tida como a melhor “forma de promover o *empowerment* dos funcionários e a melhoria da qualidade; e a equipe continua sendo considerada como formato eficiente para que diversas pessoas trabalhem juntas e obtenham resultado” (KATZENBACH, 1999, p. 55).

2.3.6 Diferenças entre grupos e equipes

Quando se trata de realidades diversas, há necessidade de se tomar cuidado com o emprego dos termos *grupos* e *equipes*. Tal advertência é feita por muitos autores, entre os quais Mucchielli (1980), Katzenbach e Smith (1994), Moscovici (1996), Crittchey & Casey (1997), Robbins & Finley (1997) e Robbins (2000). No entanto, fica evidenciado que não há consenso entre os autores sobre o conceito de grupos e de equipes, bem como sobre a diferença entre eles. Muitas vezes pode-se perceber que os diferentes significados e as abrangências do termo parecem residir mais no discurso do modismo do que na prática efetivada no contexto das organizações. Dessa maneira, sem acordo conceitual de inúmeros autores, muitos conceitos adotados e apresentados pela literatura dão margem a muitas concepções.

Os grupos existem em muitas organizações; mas as equipes são raras. Pode-se afirmar que um “grupo transforma-se em equipes quando passa a prestar atenção a sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento” (MOSCOVICI, 1996, p. 05). Diante disso, Mucchielli, (1980, p. 26) pondera que, para “situar a “equipe” no *continuum* confuso do que se chama de “grupos”, é necessário colocar um mínimo de ordem nas denominações e nas realidades correspondentes”.

Os termos *grupo*, *equipe* e *time* são utilizados freqüentemente, no dia-a-dia, como sinônimos. *Time* é mais do que um conjunto de pessoas que precisam umas das outras para agir. Um *time* é mais do que um grupo de pessoas que se unem para dividir o trabalho entre si. Um *time* é mais que uma reunião de pessoas com um mesmo propósito. “Conclui-se que *time* é uma unidade especial de alto desempenho” (GOLBARG, 1995, p.53). Aqui importa chamar a atenção para o fato de que a palavra *time* não é termo de procedência latina, mas que entrou no vocabulário português a título de empréstimo do termo inglês *team*. Por isso, mais adequado seria utilizar apenas o termo *equipe*.

Contudo, é necessário frisar que os conceitos de *grupos* e de *equipes* não são idênticos. Um grupo é formado por dois ou mais indivíduos em interação e interdependência, que se reúnem para alcançar determinados objetivos. Um grupo de trabalho é um conjunto de pessoas que interagem para compartilharem informações e tomarem decisões, para se ajudarem mutuamente no desempenho em sua área de responsabilidades. Robbins (2000) fez nítida distinção entre grupo e equipe, quando afirmou que grupo é o conjunto de dois ou mais indivíduos que se reúnem para alcançar determinados objetivos, mas que seus participantes não têm a necessidade de se envolverem em trabalho coletivo que exija esforço conjunto. O desempenho do grupo é meramente a soma dos esforços individuais de cada um de seus membros. Não existe compromisso compartilhado que resulte em desempenho global maior do que a soma das contribuições individuais.

Importa mencionar que, nessa perspectiva, a diferença básica entre grupos e equipes de trabalho consiste em que uma equipe de trabalho gera energia positiva mediante a sinergia entre os seus membros. Seus esforços individuais resultam em um nível de desempenho que é maior do que a soma dessas contribuições individuais.

A figura abaixo foi elaborado no intuito de apresentar a distinção entre grupo e equipe.

Grupos	Equipes
No atingimento de metas, compartilham informações.	No atingimento de metas, o desempenho é coletivo.
A sinergia gerada é neutra e, às vezes, negativa.	A sinergia gerada é positiva.
A responsabilidade é individual.	A responsabilidade é individual e mútua.
As habilidades são casuais e variadas.	As habilidades são complementares.

FIGURA 1: Grupos X Equipes de Trabalho
 Fonte: Elaborado com base em Robbins, 2000, p.260

Da mesma forma que se pode distinguir entre grupo e equipe, também se pode distinguir entre equipe verdadeira e equipe falsa. É isso que quer distinguir a figura 2.

Grupos	Equipes
Os membros pensam que foram agrupados somente por motivos administrativos. Trabalham independentemente e, às vezes, com objetivos conflitantes.	Os membros reconhecem sua interdependência e entendem que as metas, tanto as pessoais quanto as da equipe, são mais bem atingidas com apoio mútuo.
Os membros tendem a focar-se a si próprios por não estarem suficientemente envolvidos no planejamento dos objetivos da unidade.	Os membros têm senso de propriedade em relação às suas tarefas e unidade por estarem comprometidos com as metas que ajudaram a estabelecer.
Os membros recebem instruções, ao invés de serem consultados sobre qual seria o melhor procedimento. Sugestões não são encorajadas.	Os membros contribuem para o sucesso da organização, aplicando suas habilidades e conhecimentos únicos aos objetivos da equipe
Os membros desconfiam dos colegas, por não entenderem o papel dos demais integrantes do grupo. A expressão de opiniões ou discordância é prejudicial ao espírito de equipe.	Os membros trabalham em clima de confiança, e a expressão de opiniões, idéias e discordância são encorajadas abertamente. Perguntas são bem vindas.
Os membros são tão cautelosos com o que dizem, que o entendimento verdadeiro é quase impossível. Podem ocorrer joguinhos e armadilhas para pegar os desavisados.	Os membros se comunicam honesta e abertamente. Esforçam-se para entender o ponto de vista dos outros membros.
Os membros podem receber bom treinamento, mas são impedidos de exercê-lo pela chefia ou pelos colegas	Os membros são encorajados a aplicar o que aprenderam e a desenvolver habilidades. Recebem o apoio da equipe.
Os membros se vêem em situação de conflito, que não sabem resolver. O líder da equipe pode adiar a intervenção, até que sejam infligidos à organização sérios danos.	Os membros encaram o conflito como oportunidade para novas idéias e criatividade. Trabalham para resolver conflitos rápida e construtivamente.
Os membros podem participar de decisões que envolvam a equipe ou não. A conformidade parece, muitas vezes, ser mais importante do que os resultados positivos.	Os membros participam das decisões, mas entendem que a palavra final é do líder da equipe, sempre que esta não puder decidir ou em caso de emergência. Resultados positivos são a meta.

FIGURA 2: Grupos X Equipes de Trabalho
 Fonte: Elaborado com base em Robbins & Finley, 1997, p.122

Segundo Mucchielli (1980) também, as definições sobre equipe destacam as seguintes características que a diferenciam do conceito de grupo:

- Pequeno numero de pessoas, limitação imposta pela eficácia. Grandes equipes têm estrutura complexa, podendo haver dispersão e confusão.
- Vínculo interpessoal, representado pelas redes de relacionamentos, consciência de pertencer e de cultura comum.
- Organização de papéis e distribuição do trabalho.
- Engajamento pessoal, totalidade e complementaridade na ação. Todos participam.
- Intencionalidade dirigida para a obtenção do objetivo desejado e compartilhado por todos.

Já para Maximiano (1986, p. 7), "um grupo é um conjunto de pessoas que convivem fisicamente, estão organizadas e têm os mesmos objetivos". "Uma equipe é um grupo de trabalho que manifesta simultaneamente dois tipos de comportamento: os dirigidos para a execução da tarefa e os dirigidos para a eficiência e o bem-estar das relações pessoais" (1986, p. 8).

A partir do que acima se discutiu, pode-se inferir que equipe é um grupo de pessoas, pequeno ou médio, que trabalham em estreita união, a fim de gerarem um produto comum. A equipe difere de um grupo na medida em que este se reúne para dividir o trabalho e realizá-lo individualmente. Ao passo que, nas verdadeiras equipes, as pessoas criam e aprendem em conjunto. Esta característica as associa à organização em aprendizagem. Mas, antes de aprofundar esse tema, é preciso determinar o conceito de equipe. Esta será a tarefa a ser desenvolvida a seguir.

2.3.7 Conceito de equipe

Na literatura especializada podem ser encontrados inúmeros conceitos de equipe. A palavra equipe é comumente utilizada para designar grupos de pessoas que trabalham juntas. O termo equipe está ligado também ao trabalho e às atividades esportivas, em que dois ou mais integrantes trabalham juntos para atingir o mesmo objetivo. Isso quer dizer que o sentido mais profundo de equipe está associado à participação na realização de metas comuns que reúne pessoas que atuam juntas, na mesma direção, no mesmo ideal.

Segundo Ferreira (1977, p.191), equipe é "um grupo de pessoas que juntas participam numa competição esportiva ou se aplicam a uma tarefa ou trabalho". Porém, para Robbins & Finley (1985, p.7), equipes são pessoas fazendo algo juntas. No entanto, o fato de pessoas

estarem juntas fazendo algo não significa que a relação delas seja de equipe. Assim, por exemplo, as pessoas que estão esperando no ponto de ônibus, no cinema, no banco, não formam equipes. O fato de fazerem algo juntas não implica, necessariamente, unicidade de objetivos ou metas.

Equipe também é entendida como um grupo de funcionários que trabalham para atingir uma meta específica, interagindo para compartilharem informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizarem plenamente o seu potencial (MUSSUNUG & HUGHEY, 1998).

A “equipe é formada por um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de *performance* e abordagem comuns e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis” (KATZENBACH E SMITH, 1994). Segundo Conhen (1995), o trabalho em equipe é o alicerce básico para o desempenho organizacional. Uma equipe é um tipo especial de grupo. Todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. A distinção entre grupos e equipes recai sobre o desempenho (KATZENBACH X SMITH, 1994). Nos grupos, o desempenho é fruto do trabalho individual. O foco volta-se para as atribuições de cargos e responsabilidades individuais limitadas. Nas equipes, o desempenho tende a ser superior ao obtido pela simples soma dos melhores talentos individuais de um grupo, porque advém tanto do trabalho individual quanto do trabalho em conjunto.

Os conhecimentos complementares para a equipe incluem, necessariamente, a competência técnica ou funcional, a capacidade para solucionar problemas e para tomar decisões e conhecimentos interpessoais. A ênfase da equipe incide na *performance* e no relacionamento pessoal. São fundamentais, na equipe, o companheirismo, as boas relações e os bons sentimentos (PINCHOT E PINCHOTT, 1994, p.219). As equipes compartilham também características comuns: “um propósito compartilhado ou um objetivo comum. As pessoas com diferentes habilidades, talentos, experiências e formação reúnem-se para um propósito compartilhado ou meta comum” (MAGINN, 1996, p.13). Em função do avanço tecnológico, outro conceito corrente é o de equipe virtual:

Equipes virtuais são aquelas compostas por pessoas diferentes, com responsabilidades e objetivos bem definidos, que atuam conjuntamente num determinado momento e que, depois, são desfeitas para que novas equipes possam ser formadas. Apesar dessa característica e das diferenças, elas realizam atividades e procedimentos com o mesmo padrão de qualidade (CASTRO e MARIA, 1999, p.18).

As equipes da qualidade constituem extensão da prática do controle da qualidade, pois, por meio das equipes, é possível o “controle” sobre os procedimentos-padrões e sobre a alteração delas quando não atingem conformidade com o especificado. Assim, para Paladini (1995), equipes da qualidade são pequenos grupos compostos por pessoas que atuam na mesma área, engajados de forma voluntária, para desenvolver atividades na área de qualidade. É importante lembrar que a temática até aqui tratada tem a sua pertinência em virtude do fato de que as equipes de trabalho têm a sua inserção em espaços organizacionais, dirigidas por e para resultados.

Dos conceitos acima discutidos pode-se inferir que equipe é um grupo de pessoas que atuam juntas, de maneira interativa, para alcançarem um resultado pretendido. Algumas notas são comuns aos conceitos, pois não há como discuti-las sem que haja pessoas, um objetivo comum e ação conjunta. O trabalho em equipe tem se mostrado extremamente popular nas organizações produtivas dos últimos anos. A popularidade das equipes tem se revelado principalmente porque elas permitem flexibilidade à organização e maior qualidade dos produtos ou serviços. Parte-se, agora, para a apresentação das diversas tipologias de equipes.

2.3.8 Características e formatos de equipes

O desempenho adequado de uma equipe requer interação, diálogo e compromisso. Assim, os atributos de uma equipe, ou seja, suas características qualitativas e quantitativas, podem ser resumidas nos seguintes elementos: propósito comum, metas de desempenho, conhecimentos complementares, abordagem de trabalho, responsabilidade compartilhada e tamanho.

As equipes podem ser identificadas e divididas, quanto à sua duração, em *permanentes* e *temporárias*. A duração corresponde ao tempo necessário para que uma equipe cumpra sua missão ou seu propósito de existência.

Equipes permanentes são as que possuem duração indeterminada. Dificilmente estas equipes se dissolvem, pois nelas as pessoas trabalham juntas, no dia-a-dia, em atividades operacionais da organização. Tais atividades podem envolver um processo específico, um produto, um serviço ou grupo de clientes. As equipes permanentes são unidades básicas de trabalho da estrutura organizacional. Por isso estão sujeitas a ciclos constantes de mensuração do desempenho, que pode interromper e redirecionar periodicamente o fluxo corrente de

atividades (GALBRAITH et al., 1995). As equipes de atendimento ao cliente e de fabricação de famílias de produtos são exemplos de equipes permanentes.

Equipes temporárias são utilizadas para cumprir tarefas contingências, tais como, por exemplo, a execução e a elaboração de projetos. Estas equipes têm início e fim claramente identificáveis, ou seja, possuem duração definida, atrelada diretamente às atividades que executam. O caráter eminentemente transitório que lhes é inerente denota tendência à dissolução, tão logo a tarefa a que se propunham realizar chegue a termo. O desempenho das equipes temporárias tem como critério central de medição a efetividade da tarefa executada. Equipes *ad hoc*, como as de melhoria da qualidade, de auditoria ou de consultoria e treinamento, são geralmente temporárias.

As características das equipes também se definem segundo a natureza destas.

2.3.8.1 Natureza das equipes

As equipes podem configurar-se em três tipos distintos: as de operação, as de projeto e as de coordenação. A natureza de uma equipe denota a sua atividade principal. Equipes de operação são criadas para transformarem as oportunidades organizacionais em produtos ou serviços ou executarem funções relevantes de suporte administrativo e de controle. As principais etapas do processo de constituição de uma equipe variam de acordo com o estágio atual da equipe, com as experiências já vivenciadas e com os espaços da organização. As equipes não funcionam, a menos que seus participantes estejam dispostos a assumir riscos envolvendo conflito, confiança, interdependência e trabalho duro.

2.3.8.2 Tamanho das equipes

Não há consenso dos estudiosos no que tange ao tamanho da equipe, ou seja, o número de integrantes dela representa mais uma orientação pragmática do que uma definição de um número absoluto de membros necessários para o alto desempenho dela. Em geral, equipes efetivas possuem entre dois a 25 integrantes (KATZENBACH & SMITH, 1994). Importa ressaltar que grandes grupos dificilmente interagem de forma construtiva, pois tendem a truncar a comunicação interna, a prostrar o tempo de coordenação entre as atividades e a dar morosidade à tomada de decisões. À medida que o número de pessoas de um grupo aumenta, geralmente diminuem a produtividade, a participação e a confiança necessária à formação de equipes (RAMOS, 1983; PARKER, 1995). Grupos que pretendem se tornar equipes precisam ser

flexíveis. Em outras palavras, precisam utilizar estratégias capazes de limitar o tamanho deles. Para Robbins (2000), as equipes de trabalho devem ser pequenas. Neste caso, afirma, as equipes, para terem alto grau de desempenho, devem ter um número de componentes inferior a doze.

Ainda quanto ao número, Parker (1995) afirma que as equipes eficazes devem ser pequenas: de quatro a seis membros, no máximo dez. O autor chama a atenção para o fato de que, em muitos casos, pessoas são agregadas às equipes com a ilusão de que, quanto mais cabeças pensantes, melhor. Trata-se de ilusão, pois, segundo o autor, nem todas as pessoas contribuem com idéias, e as oportunidades para cada se expressar ficam reduzidas. Além disso, quanto maior o número de pessoas na equipe, menor a responsabilidade e a confiança de cada um.

Nas equipes menores, as pessoas são mais incentivadas a participarem, porque lhes é facultado maior grau de liberdade e número de oportunidades de se manifestarem. Surge maior volume de idéias, e o nível de confiança dos membros da equipe se eleva na medida em que os participantes são mais receptivos e honestos nos seus comentários. Eles sentem-se mais seguros uns com os outros e mais dispostos a fazerem um *feedback* franco e honesto.

2.3.8.3 Classificação de equipes

Os autores classificam as equipes de acordo com as características ligadas ao objetivo que se pretende atingir, ou em função de sua dinâmica de funcionamento, ou, ainda, de algum atributo relacionado com os participantes. Além dos tipos de equipes apresentados ao longo deste estudo, Boyett e Boyett (1999) relacionam os seguintes: de trabalho; de resolução de problemas; de melhoria do desempenho; de processo; de integração; de projeto; de orientação; de gerenciamento; de semi-autonomia; de autogerenciamento. Esses mesmos autores consideram que “independente dos nomes, na verdade existem apenas três tipos básicos de equipes: as equipes de trabalho, as equipes de melhoria e as equipes de integração”. Constata-se que a tipologia adotada pelos referidos autores se centra na área de atuação da equipe, ou seja, nos objetivos pelos quais foram constituídas.

Para maior clareza, eis um desenvolvimento da conceituação:

As **equipes de trabalho** são constituídas por pessoas que atuam na linha de frente. São elas que projetam, fabricam e oferecem o produto ou serviços aos clientes internos e externos. Entre elas incluem-se: as de produção de produtos manufaturados, as de

desenvolvimento de novos produtos, as de propostas, as de consultoria, as de venda e serviços, e assim por diante.

As **equipes de melhoria** são aquelas que fazem recomendações de mudanças na organização, processo/tecnologia, a fim de melhorar a qualidade, o custo e/ou o cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e realização dos serviços. Diferentemente das equipes de melhoria, estas são temporárias. São constituídas para lidar com um projeto ou problema específico e se desfazem assim que o objetivo é atingido. Entre elas incluem-se: as de projeto, as de qualidade, as de força-tarefa, as de melhoria do processo e grupos semelhantes para a resolução de problemas.

As **equipes de integração** são aquelas que fazem a coordenação das atividades em toda a organização. Estas equipes reúnem duas ou mais equipes de trabalho e/ou equipes de melhoria interdependentes em torno de um foco comum, tal como um cliente, uma linha de produtos, uma tecnologia ou um mercado ou área geográfica de serviços específicos. As equipes de integração servem como vínculo entre as equipes de trabalho e as equipes de melhoria. As equipes gerenciais representam uma forma especial de equipes de integração, que define a direção estratégia geral, estabelece metas e monitora o desempenho das equipes de trabalho e de melhoria.

Esse tipo está diretamente relacionado com as formas de departamentalização e com os subsistemas organizacionais. Nessa correlação, pode-se demonstrar como o novo (as equipes) emergiu do velho (a departamentalização e os subsistemas).

Outra classificação freqüente entre os autores, que dá ênfase à qualificação dos participantes, é a de equipes funcionais e equipes interfuncionais. (BOYETT & BOYETT, 1999, p.155). Estes autores ensinam que as equipes de trabalho e as equipes de melhoria podem ser de natureza funcional ou interfuncional, dependendo do tipo de trabalho que precisam realizar e do grau de coordenação necessário ao sucesso dele. As equipes funcionais assemelham-se muito a departamentos ou seções de uma organização tradicional, apresentando pessoas agrupadas de acordo com sua especialidade. As equipes interfuncionais reúnem pessoas por critério de projetos e de processos, integrando especialistas de muitas disciplinas diferentes. Para o autor, nas organizações de alto desempenho, podem-se encontrar os dois tipos. No entanto, predominam as equipes interfuncionais. Segundo Parker (1995), autor de *Cross-functional teams*, são várias as razões que produzem essa predominância:

1. *Velocidade.* As equipes interfuncionais reduzem o tempo necessário para realizar as tarefas, especialmente no processo de desenvolvimento de produtos.
2. *Complexidade.* As equipes interfuncionais melhoram a capacidade de a organização resolver problemas complexos (reúnem pessoas com ampla variedade de habilidades e orientações).
3. *Foco no cliente.* As equipes interfuncionais focalizam os recursos da organização na satisfação das necessidades do cliente.
4. *Criatividade.* Reunindo pessoas com experiências e formações variadas, as equipes interfuncionais aumentam a capacidade criativa de uma organização.
5. *Aprendizado organizacional.* Os membros de uma equipe interfuncional têm mais facilidade de desenvolver novas habilidades técnicas e profissionais, ampliar a aprendizagem sobre outras disciplinas e aprender com pessoas portadoras de estilos e formações culturais diferentes.
6. *Único ponto de contato.* A equipe interfuncional torna mais eficaz o trabalho em equipe, identificando um local como fonte de informações e decisão sobre um projeto ou cliente (APUD BOYETT & BOYETT, 1999, p.155-156)

Para autores como Robbins (2000) e Parker (1995), as equipes podem ser classificadas com base em seus objetivos. As três formas mais comuns são as equipes de solução de problemas, as de trabalho autogeridas e as interfuncionais.

Nas equipes de solução de problemas, seus integrantes, em torno de 5 a 12 pessoas do mesmo departamento, se reúnem durante algumas horas da semana, trocam idéias ou apresentam sugestões de tal forma que melhoram a qualidade, a eficiência dos processos e os métodos de trabalho e do ambiente dele.

As equipes autogeridas geralmente se constituem de 10 a 15 pessoas que assumem responsabilidades de seus ex-supervisores. Suas atividades incluem o controle sobre o ritmo de trabalho, a determinação de distribuição de tarefas e a decisão coletiva sobre procedimentos e trabalhos.

As equipes interfuncionais são constituídas de funcionários posicionados aproximadamente no mesmo nível hierárquico, mas originários de diferentes áreas de trabalho, que se reúnem para realizar uma tarefa. As equipes interfuncionais são as formadas por diferentes especialistas, de áreas diversas, que podem ser amigos, colegas ou estranhos, prontos para agirem com rapidez e flexibilidade para atenderem às exigências do atual mundo globalizado.

2.3.9 Implantação de equipes

2.3.9.1 Transição de grupos para equipes

Segundo a lógica, a transição do *status* de grupo para o de equipe se processa em quatro estágios: equipe inicial, equipe de transição, equipe experiente e equipe madura. Estas quatro etapas são propostas por Boyett & Boyett (1999).

No estágio da *equipe inicial*, mantém-se a liderança da estrutura convencional: o líder assume total responsabilidade pelo desenvolvimento e condução da equipe. Aos poucos, os deveres são delegados a alguns membros; depois, a todos eles. Os membros da equipe passam a resolver os problemas que surgem; o supervisor estará pronto para ensinar e treinar os funcionários, ajudando-os no que for preciso.

Para Boyett & Boyett (1999) e Katzenbach e Smith (1994), o papel do líder nessa fase inicial consiste no seguinte:

- a) *Ajudar a equipe a moldar seus propósitos, metas e abordagens.* Nesse momento o líder deve ser membro ativo da equipe, mas, ao mesmo tempo, a equipe deve manter certa distância para focar-se na sua missão, meta e abordagem.
- b) *Desenvolver compromisso e confiança.* É função do líder dotar a equipe de reforço positivo, objetivando desenvolver a confiança e o compromisso dos seus membros.
- c) *Fortalecer o mix e o nível de habilidades da equipe.* O líder da equipe deve estimular os seus membros a serem capazes de correr riscos, a aprenderem e a assumirem novas habilidades, responsabilidades e papéis. É essencial que o líder esteja atento ao desenvolvimento das habilidades técnicas, funcionais, de resolução de problemas e outras, objetivando levar a equipe a seguir em frente.
- d) *Gerenciar relacionamentos externos e eliminar obstáculos ao desenvolvimento da equipe.* Nessa fase, o líder é a pessoa que deve interceder em nome da equipe, sempre que necessário, para vencer obstáculos e/ou conseguir recursos necessários para o trabalho da equipe.
- e) *Criar oportunidades para que os membros da equipe se superem.* É papel do líder incentivar o crescimento dos membros da equipe, fazendo com que eles desenvolvam habilidades adicionais e sejam recompensados por isso.
- f) *Trabalhar de verdade.* O líder deve ter a mesma carga de trabalho da equipe. Ele mantém certa distância, devido à sua posição, mas isso não o impede de “colocar a mão na massa”.

No estágio da *equipe de transição*, seus membros começam a assumir responsabilidades, enquanto que o papel do líder se modifica. A função que inicialmente era de supervisão, nesta fase passa a ser de coordenação. “A palavra chave aqui é coordenar; as decisões são realmente tomadas em conjunto” (MUSSUNUG & HUGHEY, 1998, p.142). A equipe assume gradualmente tarefas específicas de busca de informações, de resolução de conflitos entre grupos, de tomada de decisões, e assim por diante. O líder agora é um coordenador que passa a maior parte do tempo buscando recursos para a equipe e administrando formas de relacionamento com grupos externos (BOYETT & BOYETT, 1999, p.164).

Na fase da *equipe experiente*, o líder se afasta, enquanto que os membros dela se tornam responsáveis pelo desenvolvimento das atividades e pelas decisões do dia-a-dia, tendo em vista que anteriormente já haviam demonstrado capacidade para tal. As equipes, na sua maioria, passam a ser autogeridas, enquanto que o líder não fica conhecendo os problemas rotineiros nem as decisões tomadas. O líder/coordenador torna-se responsável por diversas equipes, procedendo à avaliação de desempenho e dando *feedback* a elas, angariando recursos e fazendo o papel de mediador entre equipes e com clientes externos.

Na fase da *equipe madura*, os membros dela já assumem total responsabilidade pelos seus atos, enquanto que o líder praticamente desaparece. As decisões relativas a problemas técnicos ou de outra natureza são tomadas pelos membros da equipe que definem seus papéis, suas responsabilidades e solicitam ajuda, quando necessário. Sirianni (1997, p. 86), em relato que fez sobre a reformulação do ambiente de trabalho numa refinaria de petróleo da Shell, no Canadá, cuja base foram as equipes de trabalho semi-autônomas, afirmou: “os integrantes das equipes decidem entre si como dividir o trabalho e qual será a programação de férias e horas extras, e organizam o treinamento técnico”.

O responsável, que antes desempenhava o papel de coordenador de equipe, é agora um recurso à disposição de várias equipes que recorrem a ele quando precisam.

A velocidade com que as equipes irão percorrer essas etapas dependerá de fatores como estes:

- a) *Grau de interdependência dos membros da equipe*. Se as tarefas realizadas pelos membros da equipe forem muito inter-relacionadas, ou seja, se o trabalho de um agente influencia o trabalho do outro de forma crítica, talvez seja necessária a presença de um líder formal para gerenciar o envolvimento das pessoas nas decisões mais importantes. Se o nível de interdependência dos membros da equipe for baixo, ele provavelmente conseguirão lidar com a coordenação sem a intervenção de um líder formal.

b) *Tamanho da equipe.* Quanto maior for a equipe, maior será o número de intervenções, decisões, pontos de vista a serem considerados, o que provavelmente exigirá uma liderança formal. Numa equipe pequena, os agentes conseguem coordenar suas atividades sem precisarem de líder formal

c) *Diversidade funcional de disciplina dos membros.* Quanto maior o número de disciplinas na equipe, tanto maior será número de pontos de vista a serem considerados. Nesse caso, a integração dessas disciplinas pode exigir a ajuda de líderes formais.

d) *Grau de auto-suficiência da equipe.* O nível de auto-suficiência da equipe afeta diretamente o processamento das informações. Se a equipe tiver os recursos necessários - equipamentos e pessoas -, a coordenação e as tomadas de decisão serão processadas internamente. Caso contrário, pode ser necessário recorrer aos líderes de equipes ou a outras ligações para tratar de questões de fronteiras.

e) *Volume de alterações.* Um grande número de mudanças, incluindo-se dificuldades técnicas previstas, mudanças estratégicas ou perturbações de qualquer natureza, podem sobrecarregar a equipe na hora de decidir. Nesses casos, uma liderança efetiva, capaz de levar informações cruciais à equipe pode levá-la a agir rápida e eficazmente a essas mudanças.

f) *Experiência e habilidade técnica.* O desempenho da equipe como um todo depende, em grande parte, da experiência e do conjunto de habilidades dos seus membros. Equipes com pessoas menos experientes provavelmente irão precisar de um líder formal para lhe fornecer orientação técnica.

g) *Tempo de vida da equipe.* Se os membros da equipe nunca participaram de uma equipe multifuncional autogerida e se o projeto for de curta duração, então não faz sentido gastar tempo e recursos para desenvolver inteiramente a equipe. É preferível a equipe continuar trabalhando na etapa ou fase inicial, com um líder designado, que possa definir cronogramas, coordenar a distribuição igualitária de tarefas, facilitar as reuniões e gerenciar o relacionamento com outras equipes.

Boyett e Boyett (1999) referem alguns truques que podem ser utilizados para as equipes vencerem os obstáculos que certamente virão. Eis os principais truques por eles referidos e ainda não analisados nesse trabalho:

- 1) *Reconhecer o trabalho.* A equipe deve concentrar seu trabalho em algumas questões estratégicas, ao invés de tentar mudar tudo de uma vez. Assim, por exemplo, segundo esses autores, se o objetivo principal é melhorar o atendimento ao cliente, então ela pode se concentrar em reformular os processos de trabalho

relacionados com essa atividade, tais como: atendimento telefônico, preenchimento de pedidos, sistema de informações, e assim por diante.

- 2) *Organizar as equipes em torno de processos como um todo.* Atribuir às equipes responsabilidade por todos os aspectos do trabalho associados à geração de determinado produto ou serviço, abrangendo o processo do início ao fim.
- 3) *Garantir livre acesso ao suporte técnico e a outras formas de suporte.* Facilitar a comunicação entre as equipes e demais unidades da empresa.
- 4) *Reconceber o sistema de informações.* Os membros da equipe devem ter livre acesso à tecnologia da informação que os liga às pessoas com as quais trabalham e lhes permite compartilhar o banco de dados comuns.

5) *Criar um ambiente de trabalho adequado.* O ambiente deve ser compatível com a filosofia de trabalho de uma organização baseada em equipes de alto desempenho. Isso significa que a organização deve ser igualitária, não sendo aceitável a separação de entradas, de local de refeições, de salas individuais para os membros das equipes em decorrência de diferentes níveis hierárquicos.

O trabalho em equipe não é tarefa fácil. Formar um grupo heterogêneo de pessoas com a finalidade de lançar um novo produto ou resolver um problema de negócio seria uma idéia brilhante, mas não seria o suficiente. É necessário muito mais. A visão bairrista dos indivíduos de que “as minhas metas e a minha função estão em primeiro lugar” deve dar lugar a uma visão mais ampla, uma visão do grupo como um todo. Bem afirma Parker (1995): O sucesso é da equipe; se a equipe fracassar, a culpa é de todos os seus membros.

Existem fatores que, segundo Robbins e Finley (1997), agem como “poluentes na atmosfera” das equipes. Entre eles vale citar: a competição, a tirania e diversos outros fatores que acabam intervindo no bom andamento dos trabalhos realizados pelas equipes. É importante frisar que a culpa da má atmosfera das equipes reside, quase sempre, na organização. Os próprios indivíduos e os grupos na equipe têm a capacidade de escolha para moldar o clima de formação da equipe.

Outro fator que deve ser levado em consideração é a tirania de equipes. Esta se expressa na medida em que a organização propõe/impõe a formação de equipes por presumir que tal atmosfera é favorável ao desenvolvimento do trabalho. No entanto, nem todas as

pessoas têm predisposição para trabalhar em equipe: por efeito disso é que as equipes passam a constituir-se em barreiras para seus integrantes.

Dessa forma, é necessário lembrar que a constituição de equipes de trabalho nas organizações precisa fazer parte das estratégias organizacionais. Ou seja, na formação de equipes, é necessário que a gerência se comprometa com o programa de mudança da organização, liderando sua implementação e otimização dos recursos da organização. Não existe uma receita certa de equipe para que um determinado trabalho dê certo. Verdade é que existem determinados tipos de equipe que “funcionam” de acordo com a forma com que são implantadas. Vale alertar, pois, que a utilização de equipes constitui sempre uma consideração estratégica e, como tal, deve merecer profunda reflexão, evitando-se, assim, o desgaste causado pela frustração do uso inadequado da estratégia.

2.3.9.2 Fases de desenvolvimento de equipes

Como a lógica indicava etapas na transição de grupos para equipes, assim também existem quatro fases de desenvolvimento de equipes. Utiliza-se a taxinomia adotada por Boyett e Boyett (1999), que se basearam em Manz e Sims. Segundo esses autores, o desenvolvimento das equipes se processa em quatro fases: a da formação, a da confusão, a da normalização e a do desempenho.

A **fase da formação** é a etapa inicial do processo de constituição da equipe. Considera-se este momento como de exploração, pois se trata de um momento em que as pessoas buscam conhecer o terreno onde estão pisando, bem como com quem estão lidando. Por isso, ela se constitui numa fase singular, por efeito de suas características próprias. Quanto menos os participantes se conhecem, mais tempo este período demanda para o estabelecimento das bases de interação e de confiança entre os participantes.

No entanto, a animação do envolvimento com algo novo vem acompanhada de sentimentos de insegurança, ansiedade e confusão. Todos os componentes da equipe estão, em última análise, “avaliando os outros - dimensionando suas habilidades e atitudes.” (BOYETT E BOYETT, 1999, p.172). Se, de um lado, as pessoas se sentem prestigiadas por terem sido escolhidas (identificadas e prestigiadas) para fazerem parte da equipe, de outro, surgem muitas dúvidas e perguntas, tais como estas: O que se espera de mim? será que vou me adaptar? o que devo fazer? quais são as regras? como são os meus colegas?. Nesta fase, o autor afirma que não se deve esperar alto rendimento da equipe, pois nenhum dos membros

saberá ao certo o que acontecerá. Sugere-se investir em alguns pontos na equipe para que esta fase venha a ser mais produtiva.

Assim, o *líder da equipe deve se empenhar por:*

- ajudar os membros da equipe a se conhecerem melhor;
- oferecer à equipe direção e propósitos claros;
- envolver os membros no desenvolvimento de planos e esclarecer funções, definindo as formas de trabalhar juntos;
- fornecer as informações necessárias para que a equipe comece a trabalhar.

(BOYETTE E BOYETT, 1999, p. 172).

A **fase da confusão** pode ser definida, de acordo com Boyett e Boyett (1999, p. 12), como a fase da “Confusão”. Nesta fase, a tendência do trabalho em equipe é ficar ainda pior do que o da fase anterior, pois os membros da equipe vão ficando impacientes com a falta de andamento do processo. Todos estão começando a descobrir que este “negócio” de equipe é muito mais complicado do que eles desconfiavam. As pessoas se sentem estranhas por trabalharem juntas. Todas ficam frustradas e, freqüentemente, zangadas consigo mesmas e com os outros membros da equipe. Durante este período, é comum ver os membros da equipe culparem uns aos outros e adotarem comportamentos defensivos; é um período de confrontos, desunião, tensão e hostilidade.

Nesta fase é comum também se formarem subgrupos, o que pode vir a desunir ainda mais a equipe. Durante este período, a equipe se empenha por identificar sua meta, bem como os papéis de seus membros, para que se possa chegar a um acordo sobre como trabalhar juntos. Esta pode ser considerada a fase mais difícil de uma equipe.

O *líder da equipe deve se empenhar por:*

- resolver os problemas de poder e autoridade. Por exemplo, não deixar que o poder de uma pessoa abafe as contribuições de outras pessoas;
- desenvolver e implementar acordos sobre como são tomadas as decisões e quem as toma;
- adaptar o papel de liderança de modo a permitir que a equipe se torne mais independente. Estimular os membros da equipe a assumir mais responsabilidades.

A **fase da normatização** é um período em que a equipe desenvolve algumas regras básicas ou *normas*, para realizar o trabalho em conjunto. Os integrantes da equipe deixam de

tentar chamar a atenção, por perceberem que estão todas no mesmo barco. Aos poucos eles chegam até mesmo a gostar da equipe e desenvolvem ligações entre seus componentes.

Nesta fase cria-se uma noção de “nós”: os membros passam a sentirem-se lisonjados por trabalharem em equipe e passam a colaborar, ao invés de competir. Porém, muitas vezes este clima de plena amizade da equipe acaba por diminuir a produtividade, uma vez que seus membros investem em manter o relacionamento entre os integrantes da equipe.

O líder da equipe deve preocupar-se em:

- utilizar inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência dos membros da equipe;
- estimular e reconhecer o respeito mútuo entre os membros da equipe;
- estimular os membros a colocarem a mão na massa e trabalharem de forma cooperativa.

A **fase do desempenho** processa-se na medida em que ocorre transformação na equipe. As pessoas chegam a consenso sobre a identidade da equipe e sobre o que dela se espera. A equipe se desenvolve e começa a utilizar os processos e procedimentos estruturados para se comunicar, resolver conflitos, alocar recursos e relacionar-se com outros contextos da organização.

Nesta fase, os conflitos passam a ser tratados construtivamente, não se permitindo que eles interfiram no andamento da equipe. Pelo contrário, eles levam a novas descobertas de soluções criativas para os problemas relacionados ao trabalho. A equipe passa a desenvolver um forte orgulho por suas conquistas.

O líder da equipe deve se empenhar por:

- atualizar os métodos e procedimentos da equipe no intuito de sustentar a cooperação;
- ajudar a equipe a entender como gerenciar a mudança;
- representar e defender a equipe junto a outros grupos e indivíduos;
- monitorar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas.

Quatro são os estágios do desenvolvimento da equipe que Robbins & Finley (1997, p. 205-206) propuseram. A primeira é a *fase da formação*. Nela, cada um de seus membros está aprendendo a lidar com os demais membros da equipe; pouco é o trabalho que se realiza; as primeiras impressões são formadas e fixadas; o líder deve fornecer diretrizes ao grupo;

A segunda é a *fase de tormenta*. período de teste e de negociação das condições para que os integrantes da equipe trabalhem juntos; nessa fase são dissecadas as emoções, os conflitos de grupo e as mudanças. Robbins & Finley (1997, p.211) afirma que essa fase “(...) é

necessária e remove o indesejável”. A liderança é fundamental para explicar limites, oferecer sugestões e manter a ordem.

A terceira é a *fase da aquiescência*, na qual os membros chegam a um alinhamento e aceitação de papéis na equipe. As arestas restantes do conflito começam a ceder. Os membros da equipe se tornam mais dóceis; esta consegue ganhar foco e unanimidade. Os pontos fracos são transformados em pontos fortes; as informações são livremente compartilhadas.

A quarta e última fase é a da *realização*. Esse período é de grande crescimento pessoal entre os membros da equipe. Quando a fase de realização é atingida, os níveis ótimos de resultado são finalmente alcançados: produtividade, qualidade, tomada de decisões e relacionamento interpessoal. O nível de intimidade entre os membros se torna muito grande. Estes buscam se ajudar mutuamente e assegurar que cada um tenha sucesso com a ajuda de todos. Trata-se de uma competição sadia. A atmosfera é de entusiasmo e de “espírito aberto”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico serão discutidos os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a pesquisa e, por conseguinte, para a construção do presente relato, a partir da definição do tema, do problema e dos objetivos. Este estudo caracteriza-se como teórico-empírico, pois ele parte de um quadro teórico de referências, no qual, por meio da coleta e análise de dados, se buscou verificar, na prática dos casos, a aplicabilidade de metodologias de implantação de equipes.

Nesta dissertação, em virtude da natureza do estudo e da condução metodológica que se dá à pesquisa por suas características, se privilegia o *caráter qualitativo*. Conseqüentemente, ela adota os procedimentos de caráter científico, com estrutura específica desse tipo de investigação e apresentação dos resultados.

Em seguida serão apresentados: a natureza da pesquisa, a caracterização do estudo, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, as técnicas de coleta de tratamento dos dados.

3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa qualitativa ocupa reconhecido lugar entre as várias “possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995). Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações e dos processos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1992; HAGUETTE, 1992; GODOY, 1995).

× De acordo com os pressupostos da pesquisa qualitativa, o conhecimento “não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado” (CHIZZOTTI, 1998, p. 79)./A pesquisa qualitativa mantém estreita relação com uma visão de ciência que assume os fenômenos numa rede de fatores interconectados (discutidos na fundamentação teórica desta dissertação), tais como a organização e o ser humano. É importante destacar-se que, há mais de trinta anos, este modo de tratar um assunto vem sendo utilizado com maior intensidade nos cursos de Administração.

A opção pelo método qualitativo resultou também da natureza e da complexidade do tema, do nível de profundidade que o estudo requer e do tipo de observações, informações e análises necessárias para cumprir os objetivos propostos (RICHARDSON, 1985; CHIZZOTTI, 1991).

Esta pesquisa busca seus resultados, não só na pesquisa teórico-empírica, mas também na pesquisa documental e na observação. Também se haverão de extrair inferências sobre a temática em discussão quando da análise sobre as metodologias de implementação de equipes.

3.2 Caracterização da pesquisa

O conhecimento científico constitui sempre esforço de articulação entre a teoria e a realidade empírica. Esta articulação se dá por meio de um fio condutor, que é o método. O método, dizia Lênin (1965), possui como função, além do papel instrumental, a “própria alma do conteúdo”, que é o “caminho do pensamento”, conforme expressão de Habermas (1987). É, pois, importante pensar a “metodologia como articulação entre conteúdos, pensamentos e existência.” (MINAYO, 1993, p.16).

Assim, os princípios da pesquisa não podem derivar de fora da prática da metodologia, concebida esta, em sentido amplo, como reflexão crítica sobre as dimensões concretas da pesquisa. (RICHARDSON, 1989; RUDIO, 1986; FERRARI, 1982; TRIVIÑOS, 1987; KAPLAN, 1975; KAUFFMAN, 1977). Toda pesquisa possui uma metodologia que se constitui no caminho do pensamento, da prática exercida no tratamento da realidade. A metodologia ocupa um espaço central no interior das teorias e está sempre sendo referida por elas. É o caminho que se percorre no próprio processo de caminhar na produção de conhecimento.

Neste tipo de estudo, adota-se um enfoque exploratório e descritivo, segundo tipologia sugerida por Vergara (1998).

O estudo exploratório tem por finalidade primordial desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, para a formulação de posteriores estudos. Isto se aplica ao presente tema, porque ele tem sido pouco estudado nos meios acadêmicos. Ele também é *exploratório* porque exige do pesquisador a familiarização com a realidade investigada. Assim, “a investigação exploratória é realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 1998, p. 45).

Uma investigação se inicia “na fase exploratória da pesquisa, que é o tempo dedicado a interrogarmos preliminarmente sobre o objeto, os pressupostos, as teorias pertinentes, a

metodologia apropriada e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo” (MINAYO, 1993, p. 26).

O delineamento exploratório serviu para elevar o conhecimento em torno de questões teóricas sobre o tema da pesquisa, seleção das propostas adotadas por organizações para a realização do estudo; posteriormente possibilitou a compreensão e delimitação mais detalhada da utilização dos estudos de casos sobre equipes, apresentados e analisados.

No que tange ao presente estudo, os critérios para seleção das experiências e/ou propostas foram as seguintes:

- a proposta de implantação de equipes deveria partir de um programa de mudança organizacional em desenvolvimento em organização existente no Estado de Santa Catarina;
- a organização deveria estar constituída legalmente neste Estado;
- as equipes deveriam ser reconhecidas como estrutura fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais;
- a organização deveria permitir o livre acesso às informações necessárias, a realização das entrevistas e a divulgação dos resultados;
- a organização deveria permitir a presença da pesquisadora como observadora no processo de implantação das propostas de mudanças e das equipes;
- a organização deveria ser de natureza estatal e utilizar estratégias de ação com base na gestão por e para resultados.

Na etapa exploratória, foi realizado o reconhecimento da organização com o levantamento de dados e informações sobre a empresa, por meio de contatos informais com consultores e equipes de coordenadores do programa de mudanças. Nesta etapa procurou-se conhecer não apenas a organização como um todo, mas também a proposta em implantação.

Num segundo momento do estudo, partiu-se para a compreensão dos processos, após a aceitação formal da pesquisadora na organização. Esta aceitação ocorreu sob a forma de consultoria, materializando-se em reuniões realizadas por consultores e diretoria da empresa, reunião de equipes de técnicos responsáveis pelo desenvolvimento de atividades e/ou projetos de mudanças e visitas às unidades de trabalho da empresa. Nesta etapa processou-se a coleta de dados, iniciou-se a organização deles, com registro de eventos e observações realizadas.

O enfoque descritivo resulta do fato de se apresentar a realidade como ela é, sem preocupação com a modificação dela, aportando novo conhecimento a respeito do tema ao meio acadêmico (RUDIO, 1986; GIL, 1994; RICHARDSON, 1985; SELTZ ET AL, 1965). O enfoque descritivo expõe características de determinada população ou de determinado

fenômeno (VERGARA, 1998, p. 45). A proposta deste estudo é a de apresentar o processo pelo qual as equipes foram implantadas, analisando-as sob o ponto de vista das pessoas envolvidas. Não se pretende explicar a concepção ou os seus resultados, mas sim levar a entender como foram conduzidos. Ainda, se descrevem as teorias afetas às organizações com posicionamento teórico frente ao modelo de gestão por e para resultados. Enfim se descreve a metodologia de implantação de equipes a partir dos fundamentos da organização em aprendizagem, proposta por Senge (1990).

3.3 Perspectiva e procedimento metodológico

A perspectiva de estudo desta pesquisa foi transversal, apesar de encerrar cortes longitudinais. A intenção de utilizar a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, fez com que se adotasse a “*pesquisa documental*” como forma de estudo de alguns dos temas tratados na dissertação. Este tipo de pesquisa representou a opção de busca de contribuições importantes ao tema. Além disso, os documentos constituíram-se em importantes fontes de dados. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações ou interpretações complementares, “constitui o que estamos denominando de pesquisa documental” (GODOY, 1995, p. 21).

O referido tipo de pesquisa também se constitui em estudo de caso, já que possui caráter particularizante (TRIVIÑOS, 1987; BRUYNE et al., 1995). É estudo multicase pelo fato de o objetivo não ser de natureza comparativa, e estudarem-se dois ou mais sujeitos-organizações (TRIVIÑOS, 1987). A investigação desenvolve-se na medida em que se buscam respostas para a problemática em discussão. Ela parte de questões ou de focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. A obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos se efetua mediante o contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A observação participante foi relevante para este estudo, no momento em que a pesquisadora, no processo de investigação, passou a inserir-se na realidade organizacional, não apenas como espectadora, mas também como observadora participante. Ao ser aceita como partícipe de um grupo, composto por pessoas da organização e por consultores externos, passou a compartilhar das discussões e do processo de implementação de projetos de mudança organizacional e implantação de equipes.

3.4 Métodos e técnicas de pesquisa: tipo e coleta de dados

Foram coletados dados em fontes primárias e secundárias. A coleta de dados primários foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, os dados foram levantados a partir da participação da pesquisadora, em reuniões e em encontros realizados numa das organizações, que aqui será denominada de *empresa Beta*, quando da implantação do programa de mudança organizacional e de equipes.

A pesquisadora tomou conhecimento de que, numa empresa catarinense, estava sendo implantando um programa de mudança organizacional denominado *programa para a excelência*, que adotava o modelo de gestão voltado por e para resultados, com o auxílio de empresa de consultoria de renome nacional. A pesquisadora contatou e entrevistou o consultor de empresas, chefe da equipe de consultores responsáveis pelo desenvolvimento do programa.

A pesquisa iniciou-se com o conhecimento da empresa, coletando-se dados por meio de contatos informais, consulta documental e pesquisa em arquivos eletrônicos. Nessa etapa buscou-se também levantar dados quantitativos sobre a situação geral da empresa, o mapeamento das unidades, os funcionários e as atividades desenvolvidas. Embora, neste estudo, se utilize a abordagem predominantemente qualitativa, entende-se que a utilização de dados quantitativos é de importância fundamental para o entendimento de algumas particularidades da organização pesquisada.

Ainda nesta primeira etapa, partiu-se para o entendimento da proposta de mudança organizacional, denominada de *Programa para a Excelência Empresarial*, adotado na organização sob pesquisa. Resgataram-se os fundamentos do programa a partir do acompanhamento, por parte da pesquisadora, dos procedimentos iniciais do processo de implementação. Também, para melhor conhecer o programa, leu-se a documentação disponibilizada pela empresa e pelo grupo de consultoria. Nesse momento, a pesquisadora passou a acompanhar as reuniões e os encontros realizados pela organização para a discussão da proposta e das avaliações realizadas. A pesquisadora acompanhou, durante quinze meses, o processo, participando de inúmeras reuniões.

Também se realizou entrevista com o consultor sênior, coordenador da equipe de consultores responsável pela implantação da proposta na empresa, que pôs à disposição da pesquisadora informações fundamentais sobre a implantação do processo na organização. Realizou-se, ainda, entrevista semi-estruturada com o coordenador geral do programa na empresa.

No segundo momento, realizou-se a observação participante. A pesquisadora participou, com consultores externos e internos, durante vinte horas, de reuniões de preparação de um evento de capacitação de funcionários, os quais passaram a desenvolver o sistema de equipes em suas unidades. O encontro foi realizado no âmbito de um hotel durante quatro dias, em regime fechado. Os dados primários foram coletados por meio da observação livre e direta, que foi “obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado” (CHIZZOTTI, 1991, p. 90). Esse momento foi muito importante, pois permitiu à pesquisadora vivenciar as técnicas utilizadas, bem como obter informações, perceber comportamentos e as ações dos sujeitos da pesquisa no seu ambiente natural.

Além disso, utilizou-se também o diário de campo, visto que ele se constitui numa forma significativa para confrontação com os dados levantados em outras fontes. O diário de campo possibilitou a obtenção de informações sobre o cotidiano da organização, abrindo espaço para inclusão de fatos inesperados ou eventos especiais (TRIVIÑOS, 1987).

No presente estudo também foi utilizado o levantamento em fontes secundárias. Para tanto, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental. Na pesquisa documental, três aspectos foram levados em conta: a escolha dos documentos, o acesso a eles e sua análise. A escolha dos documentos se efetuou, portanto, em função dos objetivos a que a dissertação se propõe e das temáticas em discussão (GODOY, 1995). O acesso a eles foi feito por meio dos mecanismos requeridos em cada momento e em cada circunstância, respeitando as normas e os critérios de confiabilidade e credibilidade. A análise ocorreu simultaneamente, com a coleta de dados para possibilitar o “ir e o vir” da coleta de dados para a análise e da análise para a coleta de dados. Essa simultaneidade leva, sobretudo, à flexibilidade. O ir e o vir constante possibilita progressivas e gradativas adaptações e mudanças no plano inicial de pesquisa, no sentido de enriquecimento e condensação dos conteúdos pesquisados. Sempre que necessário, foram feitas alterações no estudo, na forma de coleta de dados e de análise, se elas estivessem dificultando o conhecimento do cotidiano e das situações em estudo.

O termo *documentos*, na perspectiva adotada, inclui os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida da organização) e os elementos iconográficos (como, por exemplo, sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes). Tais documentos são qualificados aqui de *primários*, os produzidos pelas pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, e de *secundários*, os coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da

ocorrência do referido evento. Ou seja, aqui se consideram como dados primários aqueles que a pesquisadora obteve por pesquisas dela; secundários, os dados que foram coletados por outras pessoas, mas que a pesquisadora usou. Em outras palavras, os dados que ela não foi a campo para pesquisar.

O foco principal desta pesquisa incide na análise da implantação de equipes de trabalho a partir do modelo de gestão por e para resultados, por meio de diversas técnicas e métodos. Esta diversidade é benfazeja, pois, segundo Lakatos (1985, p. 162), “nas investigações em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, nem somente aqueles que se conhece, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso. Na maioria das vezes, há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente”. Foi isso que ocorreu neste estudo.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, a coleta de dados, como foi descrita acima, se efetuou mediante amostra constituída por um número significativo de pessoas, pois, conforme Triviños (1987, p. 144), de todas as maneiras, “nunca o investigador terá informantes ideais, perfeitos”, muito embora todo o esforço tenha sido expedido para tal. Os elementos da amostra foram escolhidos em função de critérios que não têm nada de probabilístico e que não constituem, de modo algum, amostra representativa no sentido estatístico. Desta forma, foram respeitados os critérios preestabelecidos, cuja maior preocupação recaiu sobre a qualidade da amostra, em coerência com a abordagem qualitativa (MICHELAT, 1987).

A partir desse entendimento, optou-se por realizar a pesquisa junto a duas organizações que implantaram equipes a partir de um programa de mudança organizacional. As observações e estudos realizados pela pesquisadora, em ambos os casos, antecederam a elaboração deste relatório. Os critérios estabelecidos pela pesquisadora para a escolha das organizações foram, além dos já referidos acima, a representatividade da organização para o estudo, bem como a existência de material para a análise documental.

Assim, no capítulo quatro, que trata dos resultados da pesquisa empírica, após o relato e da discussão do modelo de gestão por e para resultados, apresentam-se os dois casos que tratam da mudança organizacional e da implantação de equipes de trabalho.

3.5 Tratamento, análise e interpretação dos dados

Embora o objetivo geral, tanto da análise quantitativa quanto da qualitativa, seja a de organizar, sintetizar e fornecer estrutura aos dados da pesquisa, no caso da última, uma

diferença importante se apresentou, a saber, a coleta dos dados e sua análise foram feitas simultaneamente.

A organização dos dados começou desde o primeiro momento em que se tomou a decisão de realizar o estudo. No que se refere à organização do material, procedeu-se à elaboração de instrumentos, em especial o caderno de campo, a pesquisa de opinião, o roteiro de questões básicas e a pauta de entrevistas. Esses instrumentos facilitaram o registro e a análise dos dados.

Neste estudo, a análise de dados ocorre concomitantemente com o registro, para possibilitar o ir e vir da coleta para a análise e da análise para a coleta de dados. Essa simultaneidade leva a outra característica da metodologia qualitativa, que é a flexibilidade. No decorrer do processo de análise, procuraram-se as respostas às perguntas da pesquisa formuladas neste estudo, sem deixar de se ter consciência de que as “respostas” obtidas na investigação são aproximações da realidade pesquisada (TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 1995).

A análise e a interpretação dos dados receberam tratamento qualitativo com auxílio da triangulação dos dados e da técnica de análise de conteúdo, que Triviños (1987), baseado em Bardin, define como

conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (p.160).

Também é importante lembrar que a análise e a interpretação dos dados se correlacionam com a base teórica, já que “qualquer técnica (entrevista, questionário etc.) adquire sua força e seu valor exclusivamente mediante o apoio de determinado referencial teórico” (IDEM, IBIDEM, p.159). Assim, a revisão bibliográfica partiu de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa dos principais estudiosos do tema deste trabalho. Já, para a análise e a interpretação das entrevistas, foi adotado o procedimento recomendado por Michelat (1987), por meio da leitura vertical e horizontal das entrevistas. A leitura vertical possibilita resgatar a lógica de cada entrevista; e o procedimento de leitura horizontal das questões visualiza uma relação com as outras entrevistas.

Para preservar o anonimato e o sigilo das organizações pesquisadas, bem como a integridade profissional dos entrevistados/observados e as suas relações pessoais e profissionais, não serão mencionados, nesta dissertação, nomes e siglas que possam identificar pessoas ou organizações. Quando eles ocorrerem, sempre serão de fantasia.

Ao finalizar esta etapa, tem-se a consciência de que a metodologia adotada possibilitou alcançar os propósitos desta dissertação. A propósito, vale lembrar o pensamento de Alves (1996), segundo o qual a análise dos dados requer do pesquisador criatividade, capacidade imaginativa e humildade para dar o salto do conhecido para o desconhecido.

4 DADOS DA PESQUISA DE CAMPO: DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO

Neste momento da dissertação, o debate incide sobre as propostas de implantação de equipes a partir de programas de mudanças adotadas pelas organizações pesquisadas. Ele se inicia com a descrição do caso número um, que trata do *Programa de Gestão por e para Resultados* e da implantação de equipes na empresa BETA, uma das organizações pesquisadas. Na seqüência, descreve-se o caso da empresa ÔMEGA, discorrendo-se sobre a experiência de implantação de equipes a partir da proposta da organização em aprendizagem.

Deve-se notar que o desenvolvimento das equipes se dá a partir da adoção do modelo de gestão por e para resultados. Logo, há necessidade de se descrever o modelo completo, sem que o entendimento sobre o desenvolvimento das equipes fique prejudicado.

4.1 Modelo de gestão voltado por e para resultados

A organização pesquisada desenvolveu um programa de mudança voltado para a reestruturação da empresa, pressionada pelo cenário crescente de complexidade e de turbulência. Também adotou um programa que possibilitasse alavancar resultados por meio da reorganização dos negócios. Esse programa visava aumentar a competitividade para fazer frente às mudanças em curso, tornando a empresa mais adaptativa, dinâmica e flexível.

A empresa Beta implantou um programa de mudanças a partir de um conjunto de projetos voltados para as mudanças estruturais e de um novo modelo de gestão. Como referencial para a mudança, a empresa adotou o Programa para a Excelência Empresarial, que se constituiu em programa de gestão voltado por e para resultados.

4.1.1 Bases para a excelência

O modelo de gestão por e para resultado fundamenta-se no Programa para a Excelência que focaliza quatro variáveis básicas de todas as instituições: filosofia; resultados desejados; pessoas e processos. Importa ressaltar que um dos pressupostos para a busca da excelência empresarial reside no fato de que os resultados desejados são alcançados por meio das pessoas.

Na figura abaixo, podem-se observar as principais premissas e ou categorias consideradas na formulação da proposta adotada pela organização.

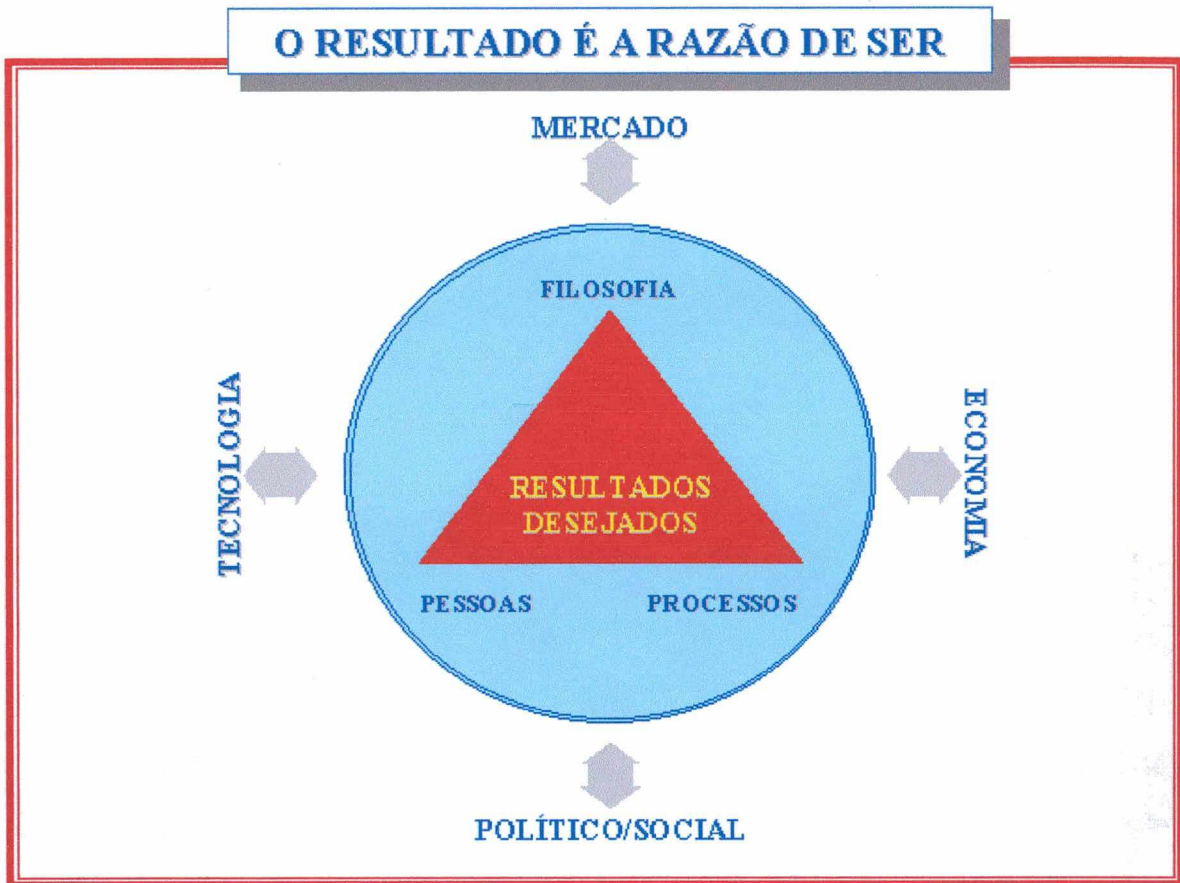


FIGURA 3: BASES PARA A EXCELÊNCIA
 Fonte: Santana, 1997

O programa apresenta uma obsessão por resultados. Para obtê-los, ele parte da filosofia e do pressuposto de que as pessoas têm a capacidade de se motivar e empreender, desenvolvendo ou adotando novos processos, cujo relacionamento entre estes elementos leva a uma sinergia. Assim, a empresa pesquisada denominou um dos seus programas de *Programa Beta Empreendedorismo com Sinergia*. O texto a seguir comenta aspectos aqui mencionados.

entendemos que nossas empresas foram criadas e existem para gerar resultados, atuando dentro de um ambiente onde forças do mercado, tecnológicas, econômicas e político-sociais influenciam, como ameaça ou oportunidade. Os resultados- que são a razão de ser [...] são gerados por pessoas e através de processos, no sentido amplo da palavra processos. Mas o que dá sentido a tudo isso, na nossa capacidade de agir para fora e agir para dentro, está na filosofia empresarial (SANTANA, 1997, p.39).

Inicialmente é necessário lembrar que qualquer programa de mudança a ser levada a efeito numa organização, precisa contar com o grupo estratégico, dirigente da instituição. A partir disso fica evidente que só é possível desenvolver um novo modelo de gestão se ele for

uma opção dos dirigentes da organização. Assim, requer que a cúpula formule o projeto empresarial de mudança. Isso é fundamental, uma vez que a decisão e a condução de todo o processo deverá ser feita com o aval e com o envolvimento da cúpula, uma vez que ela é a responsável pelo processo de sustentabilidade da instituição e, conseqüentemente, tudo deve ele fazer para garantir a sobrevivência institucional.

Pode-se observar, na organização pesquisada, que os dirigentes ou a cúpula demonstrava estar ciente da importância do seu papel na condução de todo o processo de mudança organizacional, por meio da participação nos principais eventos realizados, bem como, em encontros com o grupo de consultores.

A figura apresentada a seguir, integrante da concepção do programa de mudança da organização pesquisada, demonstra que a proposta, tendo como ponto de partida a visão sobre a empresa, sugere disponibilizar um processo ordenado e ordenador para o desenvolvimento da empresa, constituída por um conjunto integrado e interativo de Quadrantes, numa dinâmica que pressupõe e promove a Postura do Topo adequada.

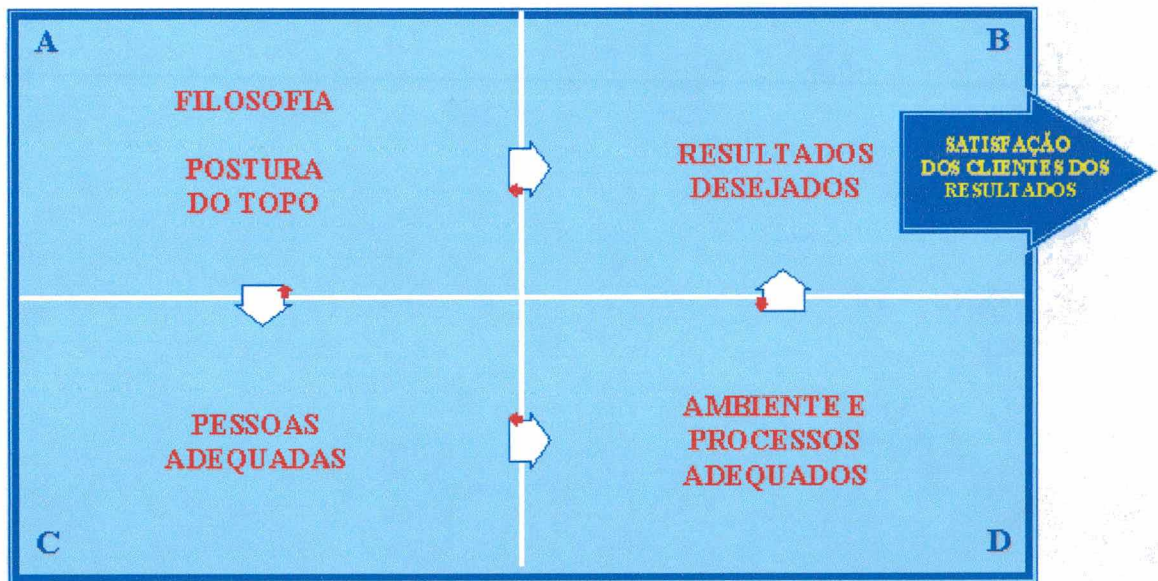


FIGURA 4: INTEGRAÇÃO PARA A MUDANÇA
Fonte: Fundação Dom Cabral, 1996.

A figura acima demonstra graficamente o que se pode observar no estudo realizado. A proposta do modelo de gestão desenvolve programas e ações tendo sempre como norte que o sentido de tudo é promover a geração dos resultados desejados (quadrante b) em forma e grau que garantam a satisfação dos clientes da instituição. Na figura, é ainda importante observar que o modelo de gestão aqui em discussão divide a organização em quatro quadrantes, com ênfase nas definições empresariais básicas que são estabelecidas a partir da

postura do topo e da filosofia (propósito, estratégia competitiva, estilo e objetivos estratégicos).

A ação empresarial, planejada a partir do quadrante anterior, como já se mencionou, envida todos os esforços no sentido de promover a geração dos resultados. No quadrante seguinte, situam-se as pessoas adequadas, que atuam conforme as premissas e diretrizes estabelecidas. O último quadrante, *ambientes e processos adequados*, refere-se à adequação da organização, ou seja, à organização composta por processos adequados, utilizados por pessoas adequadas.

O programa focado neste tópico, está sustentado em quatro bases consideradas como fundamentais. Delas decorrem os demais projetos e processos. Elas são as seguintes: a) gestão empresarial estratégica; b) gestão à base da confederação de negócios; c) disponibilidade de empreendedores, pessoas de negócios; e) gestão à base de contratos de resultados/planos para a ação.

É importante ressaltar a ênfase na criação de nova mentalidade e competência empresarial. No que se refere à mentalidade empresarial, salienta-se: o foco no negócio (cliente/resultados desejados); a concentração no que importa e faz a diferença (raciocínio da curva de ABC); o foco no crescimento e/ou desenvolvimento (desafios viáveis) e a concentração mais nas oportunidades do que nos problemas. Diante disso, a tarefa empresarial centra-se na descoberta e/ou na criação de oportunidades, nas conquistas das oportunidades, gerando negócios, na otimização dos negócios e na maximização dos resultados. Já no que diz respeito à competência empresarial, mencionam-se estes fatores: pensamento estratégico; mentalidade empresarial; domínio do negócio (mercado/cliente e suas necessidades/desejos, o que é relevante para o sucesso no negócio); sensibilidade/capacidade negocial; e espírito empreendedor.

O Programa para a Excelência parte do pressuposto de que é necessário criar uma base para a excelência, o qual permita criar condições efetivas para que, em toda a Instituição, área por área e posição por posição, ocorram duas conquistas fundamentais para o sucesso e a excelência empresarial: 1) direcionamento total da instituição para clientes e para resultados, tanto nas unidades empresariais, quanto nas de desenvolvimento e suporte; 2) domínio dos fatores para a excelência (indicadores e padrões de performance, tanto de eficácia, quanto de eficiência). Além disso, permite a mais adequada racionalização, pela indicação dos processos que não estão gerando valor e, por isso, devem ser desmobilizados.

A proposta tem como ponto de partida, ainda, as definições institucionais básicas relativas à estratégia e ao estilo. Mais abaixo se tratará da estrutura. O princípio norteador é

o de que é preciso adotar uma nova filosofia para obter-se um novo estilo de gestão. Este estilo é um conjunto de crenças e práticas que devem ser comunicadas, entendidas e realizadas por todos na empresa, para garantir a sobrevivência e o crescimento dela, pois

chega-se à filosofia empresarial quando se obtêm respostas satisfatórias e genuínas para as três questões: qual é o nosso **sonho/visão**; qual é o nosso **estilo** (jeito de ser e agir, crenças e valores); qual é a nossa **estratégia** (nosso negócio, onde atuar e onde não atuar; e, uma vez definido, onde atuar, como obter e manter vantagens competitivas) (SANTANA, 1997, p.40-41. Os grifos são do autor).

A proposta tem o pressuposto de que as definições empresariais básicas devem estar contidas no plano estratégico da organização. Deve também ficar evidenciado tanto o estilo dela (jeito de ser e agir), quanto a estratégia dela (bases para manter vantagem competitiva e, assim, conquistar clientes e resultados desejados). É interessante notar, pelas experiências relatadas e pesquisas feitas, que a cúpula de uma organização, quando decide iniciar a mudança organizacional, institui um grupo responsável pelo programa de mudanças.

Também é importante mencionar que, para consolidar alguns conceitos básicos e necessários ao entendimento dos pressupostos da proposta, para os empregados em geral, o grupo de consultoria se referia à postura do topo como sendo o **farol alto**, quando sinalizava as premissas e diretrizes, e **farol baixo**, quando dizia respeito aos compromissos e decisões no mesmo nível.

Convém ressaltar que, no processo de mudança organizacional pesquisado, um dos elementos essenciais é o estilo de gestão. Assim, no modelo por e para resultados, a mudança a ser feita após a definição das premissas e diretrizes, deve voltar-se para o cumprimento da missão com um novo estilo de gestão. É importante lembrar que a organização pesquisada, ao adotar o Programa para a Excelência, sob o prisma de um novo estilo, direciona a organização para o cliente e busca excelência na prestação dos serviços, gestão moderna e profissional, ação empresarial planejada e participação ampla dos empregados no processo decisório. Esta participação, esclareça-se, permanece dentro do nível da atuação deles.

4.1.2 Estrutura básica de funcionamento

Do prisma da estratégia, o desafio passa a ser a busca do desenvolvimento, tanto na competência empresarial (capacidade de lidar com as forças externas), quanto na competência

gerencial (capacidade de lidar com as variáveis internas). Num novo ambiente, cada vez mais competitivo e com ameaças até no que tange à sobrevivência de empresas que só reagem, os objetivos e estratégias evidenciam que se assumiram os desafios de melhoria e crescimento. As definições, para se tornarem realidades quanto ao estilo e à estratégia, exigem uma estrutura que seja compatível e adequada (SANTANA, 1997).

Como se pode observar, um programa dessa ordem requer pessoas adequadas à Filosofia (propósito, estratégia competitiva, estilo e objetivos estratégicos). Nesse contexto, a definição da filosofia constitui o eixo central e motriz, pois ela tem a ver com a caracterização das definições institucionais básicas, o propósito tem o foco sobretudo na geração dos resultados desejados; a estratégia está focalizada sobretudo nas variáveis externas; já o estilo centra-se nas variáveis internas.

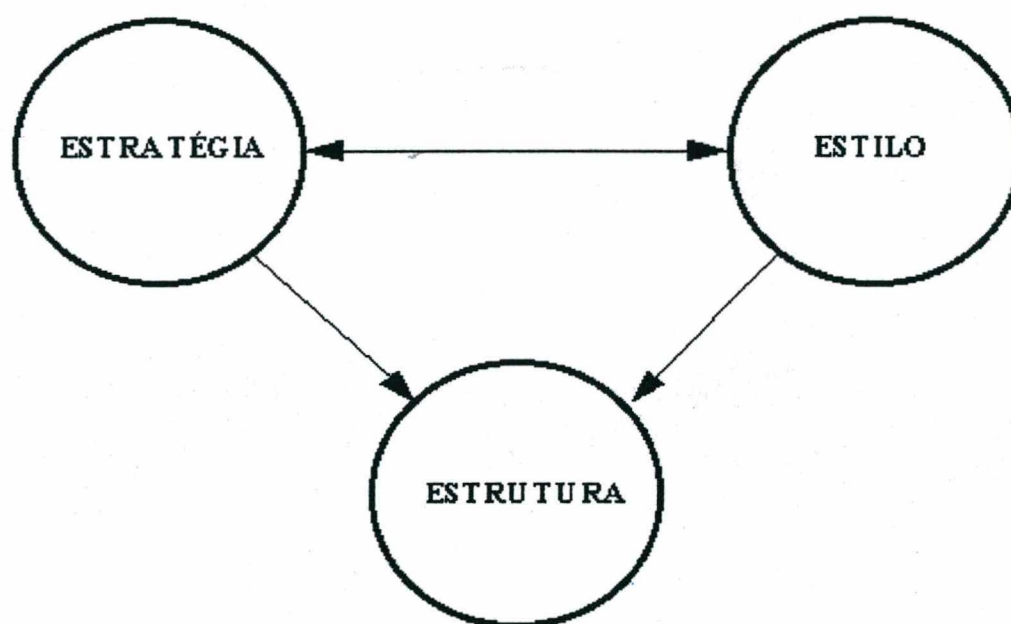


FIGURA 5: A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
Fonte: Santana, 1997.

A partir dessa concepção, a modernização organizacional, baseada na gestão por e para resultados, fundamenta-se na crença de que a base e os mecanismos para a gestão empresarial são constituídos por pessoas, processos e, primordialmente, por ações direcionadas por e para resultados.

A justificativa dada pelos consultores, sobre a oportunidade, a importância e os fundamentos desta proposta vem explicitada no seguinte comentário de Santana (1997, p.41-42):

Vejamos primeiro como o século evoluiu, em termos das principais respostas sobre a tecnologia de gestão. Em primeiro lugar, lá no começo do século [XX], havia um extraordinário foco nos processos. O mundo moderno se fez em cima disso. Quem critica os engenheiros de então é um ignorante histórico, porque substancial parcela do século XX e de modernidade foi construída pela ênfase nos processos, pela otimização de cada um. Até o ponto em que se percebeu que isso era ótimo, mas limitado, e descobriu-se a importância das pessoas. E a importância da satisfação e da motivação para o alcance dos mais elevados níveis de inovação e produtividade. A segunda escola, a segunda grande ênfase no século XX, foi em processo e pessoas. Até que um dia chega um filósofo e jornalista, chamado Peter Drucker e diz: “Nós estamos aqui para gerar resultados. Processos são importantes, pessoas são importantes, mas a razão de ser são os resultados” . Ênfase nos resultados são as 3 repostas. Em seguida começou a era da competição internacional. A década de 70 nos apresentou a nova maneira de pensar: o planejamento estratégico. A década de 80 chegou focalizando cultura, filosofia, valores e sonhos. E agora, de repente, novos processos, é um ciclo que começa, cem anos à frente. Será que vamos retomar todo o ciclo, novamente pessoas, resultados...? (SANTANA, 1997, p.41-42).

Assim, a mudança da estrutura e do estilo requer que ocorra uma mudança nas crenças, ou seja, na cultura e nas estratégias da organização. Elas, por seu turno, são materializadas em ações aptas a adequar a empresa ao mercado, voltadas à atividade de negócios e serviços para satisfazer seus clientes.

O processo para a busca da excelência tem por base a necessidade de pessoas empreendedoras, com mentalidade empresarial (voltadas para negócios) e com competência gerencial (capazes de se organizarem e fazerem acontecer), portanto, com a parceria dos seus colaboradores. Desta maneira, o processo desencadeado visa tornar a empresa mais competitiva, administrada por profissionais empreendedores, voltados para as necessidades atuais e potenciais dos clientes. Tal processo, tanto como macro-estratégia, quanto como plano micro- da organização, implica mudanças administrativas e qualificação dos funcionários.

No que se refere à estrutura básica da organização, ela deve passar por uma reestruturação, na qual todo o sistema passa a ser gerido à base de contrato de resultados. No que se refere à estrutura pesquisada, a proposta contempla como bases para o funcionamento da organização, estes fatores: diretoria, unidades de negócios; unidades de desenvolvimento e suporte; grupo de desenvolvimento estratégico. Assim, a gestão e o estilo são compartilhados entre unidades de negócios e direção geral, apoiados em contratos de resultados desejados e negociados entre as partes, em busca de um objetivo comum.

No programa implantado na organização Beta, incentivava-se a busca da mentalidade de parceria entre os funcionários. Partia-se do pressuposto de que cada pessoa que faz parte da

organização, deve funcionar como se fosse dono da “empresa”. Isso leva à idéia de uma federação de negócios. Assim, a organização em si é considerada uma grande empresa, com “subsidiárias”. Cada unidade de negócio é uma subsidiária, cada gerente destas unidades é o presidente que deve coordenar as ações das unidades que estão na sua área geográfica. E cada unidade funciona como uma “unidade-empresa”, cujo gerente é o presidente.

Importa destacar que o principal instrumento viabilizador dessa estratégia de confederação de negócios é o contrato de resultados, uma das formas de delegação planejada, através do qual os dirigentes dialogam com os líderes das “quase-empresas”. O contrato deve ser discutido inicialmente com a equipe da unidade, constituída por empreendedores-associados e não por funcionários, no sentido tradicional.

Com base na análise feita até aqui, pode-se considerar, de forma residual, que os pilares do sistema de gestão empresarial proposta são estes: a) o cliente, a ser identificado, conquistado e permanentemente satisfeito; b) a parceria, entendida como forma de delegação planejada, mediante a qual cada responsável por resultados se converte em sócio da organização e em seu respectivo negócio; c) a delegação planejada, política de descentralização, fundada na confiança nas pessoas que contratam os resultados; d) o empresário-parceiro, aquele que lidera a unidade de negócio e que é responsável pela satisfação do cliente; e) o enfoque nos resultados, que permite a simultânea satisfação do cliente dos colaboradores, dos acionistas e do empresário; f) o reconhecimento, a ser considerado como sentimento de gratidão pela excelência daqueles que contribuem para a obtenção dos resultados; e a recompensa, que representa a participação nos resultados financeiros obtidos, ou seja, faz-se necessário instituir um plano de remuneração variável; g) o plano para ação, instrumento de comunicação e alinhamento, por intermédio do qual cada responsável por resultados, planeja com o seu líder imediato os resultados a alcançar, bem como os respectivos prazos, custos e demais condições necessárias à satisfação do cliente. A descrição feita até aqui pode ser mais bem visualizada na figura que segue:

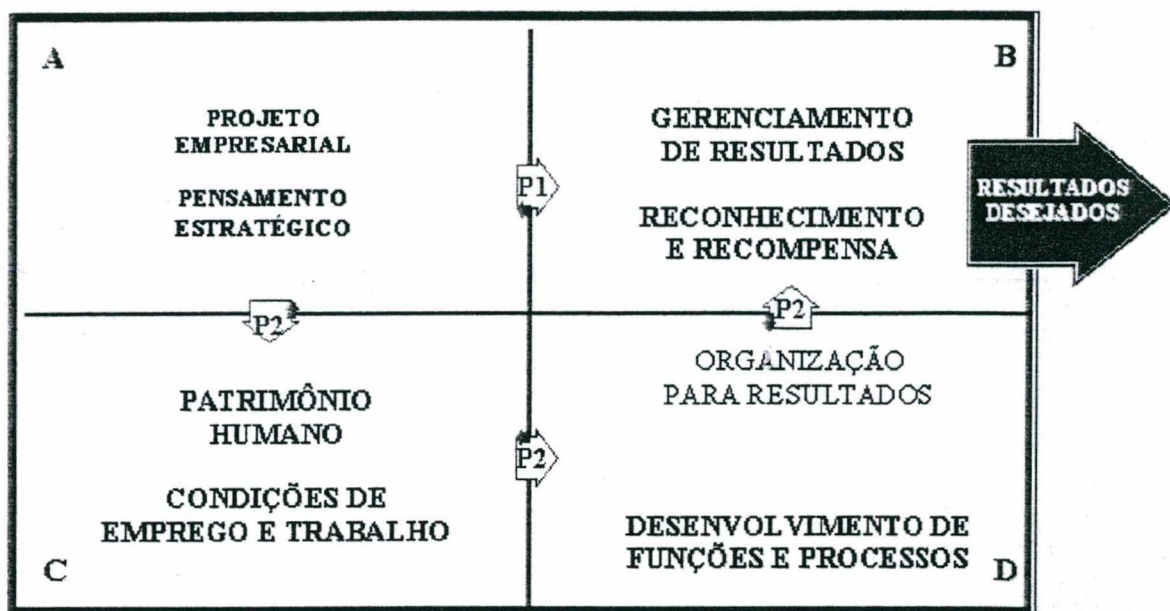


FIGURA 6: PROGRAMA PARA A EXCELÊNCIA
 Fonte: Santana, 1997.

O processo para a excelência apresenta proximidade com o da transformação organizacional, da qual já incorporou alguns valores e mecanismos, pela sua tendência de universalização (como os campos de resultados e a participação nos resultados). O processo para qualidade, de maneira similar ao do planejamento e gerenciamento de resultados, complementa os programas com uma avaliação gerencial, num ciclo mensal.

O programa requer que seja desenvolvidos um conjunto de projetos específicos, focando determinadas demandas institucionais. Os programas que compõem o processo para a busca de resultados adotam definições empresariais básicas, em especial os programas e os projetos estratégicos.

O programa propõe cinco campos de resultados, a saber: o econômico-financeiro, o de mercado de imagem, o de patrimônio humano, o de tecnologia, e, quanto se trata de organização pública, o de desenvolvimento econômico e social. O entendimento é de que o programa econômico-financeiro constitui um campo de resultado final, enquanto que os demais se caracterizam como campos de resultado/meio, ou seja, para se colher, de maneira contínua e crescente, resultados no campo econômico-financeiro, é necessário que se faça, antes e também de maneira contínua, o plantio nos campos de mercado, tecnologia/processos e patrimônio humano. Em cada um desses campos, o programa define os fatores em relação aos quais os resultados deverão ser planejados e realizados. Isso é também uma parte intrínseca da caracterização do estilo de gestão e organização da instituição, parte que dá especificidade a forma de ação dela. Neste sentido, houve uma reorientação das atividades na

organização Beta, reorientação que se manifestou desde a definição do *lay-out* até às novas formas de realizar negócios ou de alcançar os resultados propostos.

4.1.3 Planejamento

Num programa de mudanças desta natureza, o planejamento estratégico pode caracterizar-se como um fio condutor, como um processo ordenado e ordenador de estabelecimento das definições empresariais básicas e dos programas e projetos estratégicos. Nessas definições podem estar as orientações modernizadoras.

Portanto, o planejamento está ancorado na convicção de que se pode e se tem que definir a meta à qual se quer chegar no futuro, na linha dos resultados desejados, disponibilizando mecanismos que transformam o planejamento de um simples evento em um processo contínuo, com ferramentas e dinâmicas que propiciam o monitoramento de situações e tendências, na linha da contínua adequação ao externo e ao futuro.

O planejamento e o gerenciamento de resultados se materializam por meio de três mecanismos fundamentais: premissas e diretrizes, contratos de resultados, e avaliação gerencial mensal.

O gerenciamento por meio desses mecanismos tem como pressuposto que a organização já desenvolve um nível mínimo de planejamento, caracterizado pelo plano básico, ou seja, as tradicionais e iniciais projeções que embasam o orçamento e que são colocadas no processo de gestão como passo inicial e final do estabelecimento dos contratos de resultados. As premissas e diretrizes estabelecem a direção ou o rumo que deve ser considerado por todos quando da elaboração dos contratos de resultados. Assim, no processo de elaboração dos contratos de resultados, o primeiro diálogo e negociação/consenso se dá em relação às premissas e diretrizes.

Os contratos de resultados são instrumentos gerenciais que possibilitam às pessoas comunicarem seus compromissos de geração de resultados, bem como negociarem suas necessidades em termos de apoio e recursos. Aqui, claramente, se faz presente a equipe auto-gerida.

Após a aprovação das premissas e das diretrizes por parte da diretoria, os responsáveis pelos contratos de resultados elaboram as propostas específicas que devem pautar a condução do “seu negócio”, fechando-as com quem negocia “seu plano para a ação”. Portanto, ele contém ações dentro dos cinco campos, voltadas para os resultados desejados.

O contrato de resultado dos seus planos para a ação constitui-se também em instrumento que possibilita a comunicação dentro da instituição. Requer, pois, o diálogo entre partes e a negociação para definir os direitos e os compromissos de cada um. Não deixa de ser um plano diretor: é com ele que se definem as ações e se faz com que estas aconteçam.

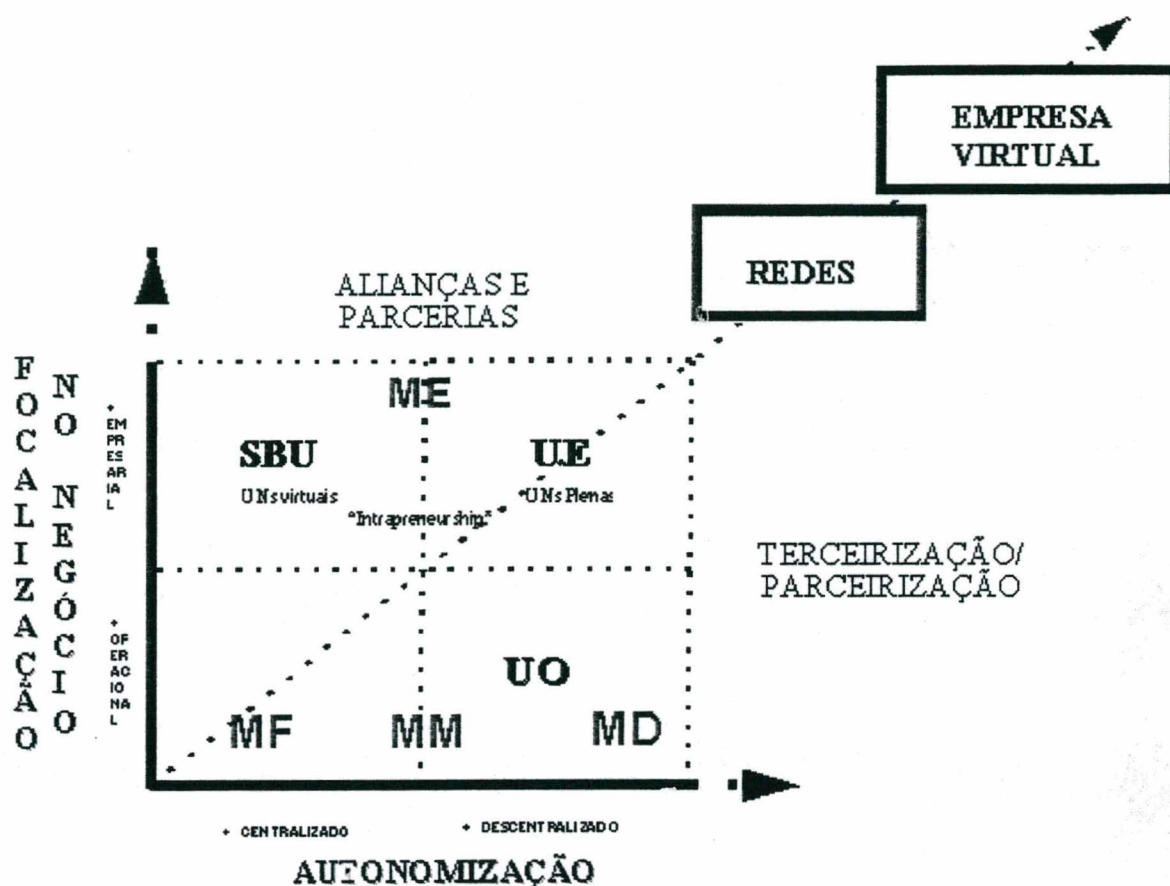
O plano para ação, além de prever as metas e os resultados desejados, também prevê as atividades de apoio e os suportes necessários, tanto no que se refere a recursos, quanto no que se refere à capacitação do pessoal, para dar conta do que foi contratado.

4.1.4 Descentralização

Uma das ações do programa de modernização é a descentralização do poder. Esta tem o propósito de reavaliar o processo de tomada de decisão por meio do qual se disciplinarão os níveis de decisão e execução, base para a delegação planejada, e fator, ao mesmo tempo, de agilização e segurança dos negócios.

Dessa forma, parte-se das definições de estratégia e estilo a ser adotado pela instituição e busca-se caracterizar qual é a estrutura mais adequada ao arranjo organizacional.

No estudo da descentralização, está sendo introduzido, na organização pesquisada, o conceito do *funcionograma*, em substituição ao de *organograma*. Um consultor externo, durante entrevista, afirmou que *o funcionograma é mais dinâmico e permanente que o organograma*: “O funcionograma é um neologismo criado pela empresa de consultoria *Desenvolvimento Empresarial S.C. Ltda*, como um conceito anterior e mais dinâmico/permanente que o organograma.” O funcionograma está diretamente associado à questão do estilo e tem a ver com os modelos básicos de organização, com destaque para os modelos funcional, matricial e empresarial, derivados de conceitos apresentados pelo professor Blanc, do HEC da Fundação Dom Cabral. A correlação entre eles pode ser visualizada no esquema a seguir.



SBU “Strategic Business Unit”	UE Unidade Empresarial	UNs Unidades de Negócio
UO Unidade Operacional	MF Modelo Funcional	MM Modelo Matricial
MD Modelo Divisional	ME Modelo Empresarial	

FIGURA 7: FUNCIONOGRAMA.
Fonte: Santana, 1997.

O *matricial funcional* é um modelo no qual as decisões estão mais na administração central, enquanto que, no *matricial operacional*, elas são mais delegadas às unidades operacionais, equivalendo ao chamado modelo divisional. São variações de *grau* dentro do modelo matricial, uma vez que a diferença tem a ver sobretudo com o grau de responsabilidade em relação aos aspectos vinculados à dinâmica operacional (produção e respectivos recursos). O modelo empresarial é uma variação de *natureza* em relação ao matricial, uma vez que nele já ocorre uma maior delegação também no que tange à dinâmica mercadológico-comercial e à dinâmica econômico-financeira. No modelo empresarial com sinergia, focalizado nesta pesquisa, - que é o mais associado ao estilo do empresariamento - as unidades passam a se caracterizar mais na forma da *quase-empresas*, e a administração

central, na de uma *quase-holding*. Mas a administração central exerce papel fundamental, preservando e desenvolvendo as *Core Competences*.

Assim, ao adotar o Programa para a Excelência Empresarial, a empresa Beta partiu da definição do estilo e da estrutura básica, fazendo periódicas revisões do processo decisório e promovendo seu ajustamento ao estilo. Também a tecnologia ofereceu quatro alternativas para a classificação dos assuntos e um conjunto de conceitos e regras que facilitam um tratamento mais profissional, gerando um maduro equilíbrio entre descentralização e centralização. A tecnologia permitiu criar condições efetivas, área por área e posição por posição, de maneira que ocorreram conquistas fundamentais para o sucesso e para a excelência empresarial, ou seja, a tecnologia promoveu uma Instituição totalmente voltada para clientes e resultados, tanto nas unidades empresariais, quanto nas de desenvolvimento e suporte.

Além disso, a tecnologia permitiu a racionalização, pela indicação dos processos que não estavam gerando valor e que, por isso, foram desmobilizados. Mas, em ambas as instituições, a tecnologia foi tomada como ponto de partida para as definições institucionais básicas relativas à estratégia e ao estilo. Tecnicamente, somente aí se deu início à elaboração da estrutura.

A descentralização é um instrumento para viabilizar o funcionograma. Nela é estabelecida a classificação dos assuntos, definindo-se as responsabilidades por decisão e execução, a partir do princípio básico segundo o qual qualquer assunto deve ser decidido e executado no nível organizacional mais baixo, salvo se houver alguma razão significativa para o contrário.

O plano de ação foi elaborado conjuntamente por um grupo constituído por representantes do departamento responsável pela descentralização e pelos consultores externos. O plano constou de cinco etapas, a saber:

1. Compreensão da base conceitual e do plano de ação pelos departamentos;
2. Entendimento da situação atual de responsabilidades por execução e sua validação;
3. Caracterização da situação desejada;
4. Definição das mudanças requeridas na situação atual e sua validação;
5. Formulação da estratégia de implementação e sua validação.

Neste sentido, as ações desenvolvidas visaram readequar as estruturas hierárquicas existentes, no sentido de viabilizar, com a maior eficácia, a ação empresarial planejada. O projeto denominou-se *malha de responsabilidades*. Ele foi fundamental para o funcionamento

do modelo de gestão por e para resultados, tendo como objetivo mapear os assuntos empresariais e classificá-los em termos de decisão e execução.

Na base conceitual da descentralização consta que as pessoas devem ser co-autoras, num processo de administração participativa com a adequada postura do topo, que é o de estar presente lá onde as coisas acontecem. Assim, a ação de descentralização e de *empowerment* leva em conta a situação atual, “isto é, o retrato fiel de como os assuntos de responsabilidade do departamento estão sendo tratados”.

Seguindo a metodologia da descentralização de responsabilidade, um assunto relativo a uma agência deve ser decidido e executado nela, a não ser que haja razão em contrário, definida *a priori*. A seguir, apresenta-se esquematicamente o processo de descentralização desenvolvido pelo projeto.

	DECISÃO	EXECUÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	TIPO DO ASSUNTO
I	CENTRAL(1)	CENTRAL	CENTRALIZADO	SEGURANÇA INSTITUCIONAL (3)
II	CENTRAL	UNIDADE (2)	DECISÃO CENTRAL OU NORMATIZADO	SEGURANÇA ORGANIZACIONAL
III	UNIDADE	CENTRAL	SERVIÇO CENTRAL	ESPECIAL
	UNIDADE	UNIDADE	DESCENTRALIZADO	NORMAL

(1) Pode ser Grupo ou Empresa

(2) Pode ser Empresa ou Unidade de Negócio

(3) Pode ocorrer Decisão na Empresa e Execução na Empresa também pela combinação de II e III

FIGURA 8: RESPONSABILIDADE

Fonte: Santana, 1997

A figura 8 demonstra que os assuntos podem ser redefinidos ou classificados em quatro tipos, a saber:

Segurança empresarial - É tudo aquilo que põe em risco a estabilidade e o crescimento da empresa. Abrange os assuntos centralizados, compreendendo os assuntos estratégicos, de alto impacto para a sobrevivência da instituição, devendo, portanto, ter centralizadas sua decisão e execução.

Segurança organizacional - É tudo aquilo a que a organização está obrigada de fora para dentro e tudo aquilo que, por questões de imagem e de garantia de qualidade, tem de ser executado da mesma maneira em todas as unidades. Define os assuntos normatizados, ou seja, aqueles que apresentam também grande impacto na vida da instituição, mas que podem ser

executados desconcentradamente, de acordo com a normatização que prescreve o modo de fazer, garantindo a desejada segurança organizacional.

Segurança especial - É tudo aquilo que traz em si um comprovado e significativo ganho, se ele vier a ser executado de maneira concentrada.

Segurança normal - São tudo o mais. Segurança normal é tudo o que não estiver enquadrado nos dois primeiros níveis e que abrangem as decisões para as quais agilidade e flexibilidade são fundamentais. São decisões pertinentes, na maioria, a assuntos rotineiros ou de menor complexidade.

4.2 Equipes por e para resultados

O projeto de implantação de equipes por e para resultados, na organização focalizada neste estudo, decorre do programa por e para resultados descrito acima. Eis a razão pela qual se tornou necessário descrever o Programa para a Excelência Empresarial, sem o que dificilmente se poderia fazer os relatos sobre as equipes. A implantação do projeto teve início com as atividades de sensibilização, que visava à preparação das pessoas para o trabalho em equipes. Prepará-las para isso significou fornecer-lhes informações, conhecimentos, princípios básicos de comprometimento e técnicas que desenvolvessem a capacidade para tal modalidade de trabalho.

Quais são as etapas do processo de implantação?

A organização pesquisada realizou uma série de *workshops* e /ou seminários de sensibilização para a implantação de equipes. A programação previa a realização de *workshop* nos finais de semana, ou seja, em parte das sextas-feiras, sábados e domingos, com todos os funcionários da unidade. As atividades desenvolvidas no evento reproduziam a dinâmica de atuação da equipe de uma agência e sua interação com os clientes.

A realização do *workshop* processa-se em três etapas. A primeira, preferencialmente na sexta-feira antecedente ao seminário, reúne os gerentes ou as chefias da unidade envolvida para discutirem a proposta de trabalho e prepararem o evento. Os gerentes são orientados a elaborarem um plano, que será implementado na semana posterior ao evento.

Cabe ressaltar, mais uma vez, que o as equipes precisam planejar suas ações com a participação de todos. Assim, é fundamental, ainda, deixar bem claros os objetivos. Nesta perspectiva, a organização pesquisada evidenciou que o líder definiria o objeto da ação, definiria o direcionamento em sintonia com as estratégias. A equipe deve definir o modo, com a participação de todos, gerando comprometimento. O resultado não pode ser creditado só ao

gerente, mas deve ser de todos os colaboradores. Os objetivos são claros e conhecidos de todos. Ao mesmo tempo, os responsáveis pelo acompanhamento e apoio são orientados na implantação do projeto.

Convém observar que a participação da liderança é fundamental para o sucesso da equipe. Sobre ela é que pesa a responsabilidade de orientar e manter a motivação do grupo, assim como de conduzir as pessoas à obtenção dos resultados esperados. O líder é o pilar da sustentação da equipe. A liderança, como se frisou, foi entendida em função das características do líder, das características do grupo de seguidores e das variáveis da situação. Também pode-se perceber que um líder era escolhido porque reunia o conhecimento disponível e então passaria a criar os pré-requisitos para a realização do trabalho.

Na segunda fase, executada num final de semana (sábado e domingo), foi realizado o *workshop*, presentes todas as pessoas que trabalham na unidade. As atividades programadas para o evento iniciavam-se com um exercício de motivação dos participantes, destinado a conscientizá-los da importância do desenvolvimento pessoal. Nesse momento, eram utilizadas técnicas comportamentais específicas.

Em outro momento, novos treinamentos eram realizados. Os profissionais foram treinados em relacionamento interpessoal, automotivação, relaxamento e redução do estresse. Tratou-se também da importância da comunicação e da necessidade de praticar o *feedback* corretivo e estimulador. As comunicações foram francas e abertas, tanto em nível intelectual, quanto em nível das emoções e dos sentimentos. Demonstrou-se que a comunicação aberta é condição necessária para o efetivo funcionamento da equipe. A prática do *feedback* foi o instrumento mais potente para criar clima de abertura. Por meio dele, obteve-se a expressão dos conceitos que as pessoas tinham dos comportamentos e idéias dos outros componentes da equipe. Tais conceitos foram expressos de maneira adequada, dentro das regras do *feedback*.

O *feedback* corretivo foi aplicado com o propósito de aparar as arestas. Para efetuar-lo, aproveitou-se eventual situação de erro como oportunidade de aprendizagem e estabelecimento de acordos, no intuito de superar as deficiências. O *feedback* estimulador foi aplicado com o propósito de exaltar a realização de um bom trabalho e de reconhecer, elogiar, parabenizar, reforçar o comportamento, do que resultaria a elevação da auto-estima.

No segundo momento de atividade do primeiro *workshop*, fez-se a simulação do funcionamento da unidade, retratando a prática atual. Em seguida, discutiu-se, por meio de jogos e simulações, uma nova postura no processo de trabalho. Em contrapartida, aprendeu-se o quanto são ricos e valiosos, genericamente falando, os atos de refletir, ponderar, tomar

decisões precisas no relacionamento dos componentes da equipe com os outros membros dela e com os clientes.

Convém ressaltar que, na experiência aqui relatada, o trabalho em equipe pressupunha que as decisões seriam tomadas com a participação de todos os componentes dela, respeitando-se os níveis de responsabilidade pelos assuntos que são os estratégicos e os rotineiros. Na busca do consenso, como se pode observar, aos integrantes do grupo era facultada total oportunidade de influenciarem nas decisões a serem tomadas, através de atos de comunicação aberta e em clima suficientemente encorajador.

Nesse segundo momento, os participantes foram instrumentalizados mediante recebimento de informações sobre o cenário interno e externo, negociação de metas e definição daquilo que se esperava que fosse realizado em termos de mudanças na unidade.

Na terceira fase, subsequente ao evento, eventualmente na segunda-feira, os funcionários e a gerência se reuniram em sua própria unidade, discutindo e reordenando as ações debatidas e propostas no seminário, com o apoio da consultoria interna.

4.2.1 Principais procedimentos da metodologia implantada

No desenvolvimento da equipe é imperioso que se faça o aproveitamento das capacidades e habilidades individuais, já que cada participante pode possuir potencialidades e interesses diversos. O líder de equipe deve conhecer estas diferenças, de tal modo que dê espaço para que as pessoas contribuam com o que tem de melhor. Em que pese esta expectativa que se tem do líder, é quase impossível que ele ou qualquer outro elemento da equipe tenha todas as respostas ou habilidades necessárias para o alcance dos resultados. Quanto maior a diversidade de capacidades individuais, mais rica a equipe. Além disso, percebem-se habilidades diferenciadas em relação ao exercício de papéis. Não se pode esquecer também que os membros da equipe exercem papéis ligados à tarefa, papéis de manutenção da equipe e papéis sócio-funcionais.

Outro aspecto a considerar na atuação em equipe é a necessidade de administrar conflitos. A simples existência de diferenças individuais cria um potencial para divergências e conflitos na equipe. Estas divergências são vistas como positivas e enriquecedoras para a execução das tarefas e são responsáveis pelas respostas criativas, se bem administradas e não suprimidas. Existe disponibilidade, entre os membros da equipe, de confrontar as diferenças, dialogar amplamente e chegar numa posição superior, muitas vezes diferente das iniciais.

Neste sentido, é importante considerar que o funcionamento de uma equipe requer também confiança e apoio mútuo. O significado de “confiar” é simples de se experimentar, mas é uma condição difícil de se alcançar, particularmente sob as formas convencionais de organização. A confiança existe nas situações em que as pessoas sentem e expressam que acreditam que os integrantes da equipe não irão, deliberada ou acidentalmente, consciente ou inconscientemente, tirar proveito uns dos outros.

As principais etapas do processo de constituição das diversas equipes variavam de acordo com o estágio em que estas se encontravam, com as experiências já vivenciadas e com os espaços por elas ocupados na organização. As equipes não funcionam, conforme se verificou nesta experiência, a menos que seus participantes estejam dispostos a assumir riscos que envolvem conflito, confiança, interdependência e trabalho árduo. Ressalta-se também, na proposta, a importância de o administrador estar atento à motivação das pessoas que compõem as equipes.

4.2.2 Capacitação das pessoas

Na experiência em foco, observou-se também que a participação de todos no processo de decisão foi importante para a busca de resultados, já que todos compartilharam das informações básicas e necessárias ao desenvolvimento do trabalho. Isso foi fundamental para que os dirigentes pudessem comandar sua equipe com eficácia e que soubessem identificar o estágio ou a situação em que cada integrante se encontrava em determinado momento. Pôde-se verificar que duas variáveis eram determinantes na orientação do comportamento para a ação: a motivação e a capacitação. A *motivação*, entendida como a força impulsora que orienta o comportamento das pessoas, indica desejo, necessidades, obrigações e valores como prioridade de determinado momento. Já a *capacitação* era entendida como o grau de competência de um membro do grupo para executar o trabalho em equipe. Essa capacitação variava em função do potencial existente, podendo determinar a incompetência para o exercício de certas atividades e competência para o exercício de outras. Contudo, foi interessante observar que o levantamento das necessidades de treinamento surgiam das demandas que emergiam e que eram identificadas pelos membros da equipe.

4.2.3 Avaliações gerenciais

As avaliações gerenciais mensais se constituíram em estratégias desenvolvidas pelas unidades como forma de gerenciar, monitorar e realimentar o programa de mudança. Elas se concretizaram por meio de encontros contínuos entre as pessoas das unidades, para acompanhar, planejar e gerenciar os contratos de resultados ou os planos para a ação. As avaliações gerenciais mensais caracterizaram-se como um momento de educação, formação e treinamento, por meio do qual os líderes orientavam e desenvolviam os seus liderados, para, cada vez mais, aprimorarem as suas competências empresariais (de fazer negócios qualificados e gerenciar os resultados). Esses eventos também se caracterizavam como base principal e dinâmica para o alcance e a superação dos resultados compromissados, uma vez que, por meio deles, se garantia a contínua adequação ao externo e interno e ao futuro. Os eventos também eram utilizados como estímulo e suporte para a continuidade do diálogo do dirigente com os clientes dos resultados deles.

Da pesquisa se pôde inferir que a avaliação gerencial mensal é o embrião da solidificação do novo estilo de gestão. Também se verificou que, a cada avaliação gerencial, se fazia a verificação do que até então havia sido realizado em relação ao compromissado, uma vez que havia uma projeção da tendência de ser ou não alcançado o compromisso para o período coberto pelo contrato ou pelo plano para a ação. Em cada avaliação gerencial, se preservavam os compromissos assumidos para o período estabelecido e se buscava ajustar as ações e apoios necessários para alcance deles, inclusive para compensar efeitos negativos causados por fatores internos ou externos previstos ou imprevisíveis. No limite, porém, durante a avaliação gerencial mensal, era possível a renegociação de metas e compromissos, se isto fosse imperioso. A avaliação gerencial mensal tornou-se espaço para pensar, rever, redirecionar os processos, decisões e ações na área.

Também se realizaram reuniões mensais de avaliação de resultados. A reunião constituiu-se no encontro para avaliação e discussão de estratégias. Dela participavam todos os integrantes das unidades e/ ou das equipes de trabalho.

4.2.4 Considerações sobre o estudo de caso

O estudo enfocava um modelo de programa voltado por e para resultados e sinalizava a necessidade do desenvolvimento de um conjunto de estratégias que permitissem criar-se as condições favoráveis às mudanças organizacionais que o momento requeria. Pressionada pela

globalização das finanças, pela competitividade e internacionalização dos mercados e pelas políticas econômicas do governo, a empresa buscava no Programa para Excelência Empresarial uma resposta adequada aos problemas que se defrontavam.

A Organização pesquisada optou por uma metodologia específica para a implantação do seu programa de trabalho em equipe: a partir do programa mais amplo de mudança organizacional. Ela, após ter estabelecido um projeto para a implantação do que foi denominado de *unidades de trabalho* ou *equipes de trabalho*, deu início à experiência com a implementação de um projeto-piloto em uma das unidades da organização. O objetivo inicial foi implementar, em uma unidade específica, os conceitos do programa, para efeito irradiador e ajustador da proposta.

A coordenação interna e a consultoria externa partiram do pressuposto de que a implantação de trabalho em equipes, independentemente de suas características (funcionais, autogerenciáveis, etc.), era fundamental para elas encontrarem as soluções para os problemas organizacionais e romperem com as barreiras impostas ao processo de mudança.

Sem dúvida, nesta experiência, a crença na capacidade de os agentes se motivarem, de empreenderem e de serem capazes de produzir os resultados, foi decisiva nos encaminhamentos do projeto de implantação de equipes.

Por outro lado, o Programa obteve sucesso exatamente no contrato de resultados e na formação de equipes de trabalho. A partir deste sucesso em maior ou menor grau - decorrente do fato de que cada equipe é singular - foi possível consolidar tanto a experiência sob a forma de relato, quanto a pesquisa para esta dissertação.

4.3 Processo de implantação de equipes de aprendizagem: estudo de caso

Neste tópico relata-se a experiência levada a efeito em uma organização, aqui denominada de empresa ÔMEGA, que, no decorrer de um processo de mudança organizacional orientado por e para resultados, também implantou um sistema de equipes. Importa ressaltar que o objetivo deste relato é apresentar as experiências realizadas sob a perspectiva da referencial da organização em aprendizagem.

A organização focalizada neste estudo é uma empresa pública, integrante do complexo financeiro de prestação de serviços bancários. No período da pesquisa, a organização em estudo estava passando por mudanças em busca de maior competitividade.

4.3.1 Objetivos do estudo

A empresa, no período pesquisado, passava por um processo de mudança organizacional corporificado em programa institucional proposto pela alta direção. Também, no contexto da proposta, estava subjacente a ela, como estratégia de mudança, a adoção de trabalho em equipes. Pretendia-se, com a formação de equipes, contribuir para a transição de um modelo de empresa burocrática convencional para o modelo de uma organização flexível, que tivesse, no aprender a aprender, a estratégia principal de mudança. Nessa perspectiva, o trabalho em equipes constituiu-se em ferramenta para o desenvolvimento de espaços, nos quais as pessoas poderiam se sentir mais livres para contribuir para os resultados. Estas equipes foram denominadas de *times de aprendizagem*.

4.3.2 Antecedentes

O resgate da trajetória histórica da organização, por meio de um recorte a partir do final do século XX, permite observar que as mudanças em curso no contexto socioeconômico e político subsidiaram a decisão de iniciar um processo de transformação organizacional. A organização sempre se pautou por constantes processos de mudanças, embora restritos a elementos específicos da estrutura formal, tais como a criação e a extinção de cargos, departamentos, unidades ou aglutinação de áreas.

No entanto, foi o impacto das mudanças ocorridas a partir de 1990, com o advento da era Collor, que levou a organização a buscar a superação das ingerências políticas nela e dos prejuízos infligidos à sua imagem, os quais lhe ameaçavam a sobrevivência. Assim, a diretoria, a partir de 1992, numa tentativa de soerguimento e de saneamento institucional, lançou o programa intitulado *A empresa em primeiro lugar*, pelo qual foram traçadas políticas e diretrizes que deram início a um redirecionamento de ações estratégicas da empresa.

Além dos motivos citados acima, a adoção do novo modelo resultou dos seguintes fatores: a obsolescência do modelo anterior; a necessidade interna percebida pelos empregados; a pressão da sociedade por melhores resultados e pelas diretrizes da nova administração. O programa de reestruturação voltado para resultados foi implementado a partir de 1994, ano considerado marco na empresa, já que, por meio de suas diretrizes, se desencadearam diversas ações que buscavam a transformação da Instituição. A organização passou por *downsizing* e por uma reengenharia organizacional. Com isso ocorreu uma reestruturação e se imprimiram novas estratégias dos procedimentos e funcionamentos.

Após uma série de programas desenvolvidos no período de 1992 a 1994, a empresa lançou, em 1995, o *Programa de Racionalização Administrativa e Competitividade nos Negócios*, que passou a denominar-se PRC.

O programa adotado pela empresa era composto de três planos distintos e complementares: de reestruturação organizacional; de ação; e plano diretor de tecnologia. O programa possuía dois grandes objetivos: a racionalização administrativa e o aumento da competitividade.

Como se depreende da pesquisa documental e das demais informações coletadas, o programa passou a ser adotado pela organização estudada, após a reestruturação ocorrida em 1995, por efeito da qual a empresa passou por profundas transformações e ajustes que visavam dotá-la de estrutura e de mecanismos mais adequados e condizentes com as condições do mercado. A empresa foi redesenhada e reestruturada a partir de três blocos e subsistemas fundamentais. a saber: *subsistema central*, responsável pela formulação das políticas e diretrizes, articulação e coordenação dos subsistemas; *subsistema negocial*, que lida com o desenvolvimento das ações táticas de cumprimento do plano geral e que operacionaliza e comercializa os produtos e serviços; e *subsistema logístico*, responsável pela execução de processos necessários à operacionalização de produtos e serviços.

A organização está vinculada ao aparato governamental como empresa pública, que, na sua trajetória histórica, sofre as conseqüências da dualidade de ser pública no que diz respeito à forma de administrar, mas que precisa operar no mercado, no que precisa ser competitiva, como se empresa privada fosse. Esta é a face oculta da arquitetura organizacional implementada a partir do novo modelo, contido no programa de mudança da empresa.

O enxugamento dos níveis hierárquicos, o reordenamento da estrutura de decisão administrativa e a descentralização das decisões fazem parte da nova arquitetura organizacional. As mudanças passaram a ser percebidas pelo *design* das agências de atendimento, da presença constante na mídia, com a vinculação da marca em programas de governo e como instituição financeira pública viável e útil à sociedade.

No que se refere à política de pessoal, a organização se utilizou de processos seletivos, prêmios de desempenho gerencial, novo plano de cargos e salários, programa de remuneração por resultados e times de aprendizagem.

Embora reconhecendo a riqueza dos dados contidos nos documentos pesquisados, tanto os de natureza primária, quanto os de natureza secundária, não é necessário alongar a discussão dos elementos do programa, uma vez que o foco do estudo deste caso é o processo de implantação de trabalho em equipes.

Para efeitos deste estudo, o foco de implantação de equipes de aprendizagem ocorreu no subsistema negocial, ou seja, nos escritórios regionais que são responsáveis pela supervisão, coordenação e apoio às unidades locais de negócios (ULN). Cada escritório é responsável, em média, por quinze a vinte ULNs, sediadas nos municípios de área de abrangência. Um dos objetivos propostos pela reestrutura organizacional da empresa foi o de horizontalizar a estrutura, concedendo maior autonomia às unidades regionais e, dessa forma, descentralizar o processo decisório, trazendo-o para mais perto dos clientes, tornando-o mais rápido, objetivo e individualizado.

Em virtude disso, foi repassado às ULNs grande volume de atividades, processos e controles até então exercidos pelas unidades regionalizadas. Este fato fez com que se gerasse a necessidade de conhecimento operacional específico, em volume tão grande, que era impossível atender a ele, a curto prazo, pelos métodos convencionais de treinamento. Por efeito disso é que a área de treinamento e desenvolvimento da empresa, como alternativa, estruturou e disponibilizou a tecnologia que passou a ser conhecida como de *equipes de aprendizagem*, idêntica, no caso acima relatado, com a de *times de aprendizagem*. Apesar das limitações, a reestruturação organizacional produziu avanços em direção a um novo formato organizacional, dando início a um processo de aprendizagem organizacional.

No que se refere à implantação da metodologia na unidade, ficou evidenciado que a preocupação a curto prazo consistia em disseminar, com a maior rapidez possível, conhecimentos operacionais nas unidades locais de negócio, para que estas pudessem desempenhar a contento as atribuições que lhes foram conferidas pela nova estrutura.

Ficou evidenciado que a base de toda a metodologia se fundamentava na necessidade e na disposição de os dirigentes adotarem um novo estilo de gestão. Foi possível detectar, pelo estudo realizado, que o propósito da organização prevaleceu e que se tratava realmente de *metodologia destinada à gestão da aprendizagem em serviço*.

4.3.3 Etapas do processo de implantação de equipes

A tecnologia de equipes de aprendizagem foi introduzida na empresa em 1996, com base nos conceitos expressos na obra de Senge (1990), por iniciativa de um funcionário da empresa, que fazia parte do *Programa Crescer*, um dos projetos do programa de mudança organizacional que estava sendo implantado pela organização. A metodologia destinava-se à gestão da aprendizagem em serviços nas unidades de negócios. Ela objetivava contribuir com uma orientação metodológica básica para aumentar e solidificar a participação da empresa no

mercado e na sua ação institucional junto à sociedade, por meio do desenvolvimento das pessoas especificamente nos aspectos referentes ao conhecimento e à padronização dos seus processos, produtos e serviços. Pode-se observar que a metodologia enfatiza claramente: *resultados e desenvolvimento de pessoas*.

O resgate dos relatos e dos documentos relativos ao programa de equipes de aprendizagem, à sua metodologia de implantação e aos seus fundamentos e tecnologias de equipes permitiu observar que a implantação do sistema de equipes, além de constituir determinação da cúpula da organização, em nível nacional, representava um compromisso da unidade executora.

O processo teve início pela definição das premissas. A opção pelo referencial das cinco disciplinas tinha como propósito dar sustentação aos objetivos propostos, que estavam voltados para os resultados e para o desenvolvimento das pessoas.

Verificou-se que, na implantação da equipe de aprendizagem na unidade, por se tratar de uma metodologia estruturada com fases definidas, dentro de uma seqüência lógica e de uma dinâmica concatenada, os responsáveis por sua implantação seguiram as orientações e iniciaram o processo divulgando as premissas subjacentes ao programa e integrantes dele. Essas premissas são as seguintes: a) A aprendizagem e o conhecimento devem ser compreendidos de maneira abrangente, não se atendo apenas aos aspectos técnico-operacionais. b) A aprendizagem deve se refletir em resultados. c) A organização é um “ser” uma organização que aprende. d) A organização pode (deve) criar mecanismos de aquisição de conhecimento, autodesenvolvimento e prática de aprendizagem compartilhada. e) O conhecimento técnico-operacional encontra-se lá onde o trabalho é realizado. f) O potencial das pessoas deve ser incentivado, reconhecido e direcionado aos objetivos da empresa. g) Uma metodologia deve ser adaptável a cada realidade. h) A visão estratégica deve ser transparente e compartilhada. i) A aprendizagem é fundamentalmente um processo social (TROGLIO, 1999; TOMELIN, 2001).

Cabe lembrar que as premissas direciona e encaminha integralmente a implantação da metodologia. A tecnologia utiliza os conceitos de cada disciplina como referências para as premissas adotadas no desenvolvimento de cada fase do programa. Assim, as equipes de aprendizagem têm como premissa intrínseca o estímulo à busca e à aquisição do conhecimento, do autodesenvolvimento e da prática da aprendizagem contínua. Ela propõe oferecer alternativas de disseminação de conhecimentos sobre serviços, produtos e rotinas de trabalho nas unidades. Essa metodologia propõe que o treinamento seja realizado no próprio

ambiente de trabalho. Dessa maneira, o participante poderá utilizar toda a experiência e o conhecimento que possui sobre os produtos e os processos de trabalho de sua unidade.

As unidades que adotam a metodologia são definidas, pelos gestores, em função dos resultados que ainda a unidade precisa alcançar. A orientação metodológica é fundamentada nos resultados da empresa. Esses resultados são apresentados sob a sigla F.A.C.E.S., iniciais respectivas dos termos *fornecedores, acionistas, clientes, empregados, sociedade*.

Após a definição das premissas, constitui-se a estrutura metodológica do programa, operacionalizada inicialmente em oito grandes etapas a serem desenvolvidas na seguinte seqüência: a) criação da visão; b) análise e priorização dos processos; c) constituição dos grupos (de especialistas, de afinidades e de apoio); d) desenvolvimento dos processos; e) disseminação dos conhecimentos; f) laboratório; g) certificação; h) acompanhamento.

Na etapa de criação da visão, conforme propõe o manual de implantação do processo, dissemina-se o referencial que ordena e estabelece a direção e o sentido para todas as ações a serem desenvolvidas por cada um dos colaboradores da unidade. Dessa maneira, a condução do processo é de responsabilidade do gestor da unidade. Ela se inicia com o processo de reflexão sobre a realidade pretérita e presente da empresa. A partir dessa análise, projetam-se os resultados que a unidade almeja alcançar. Os instrumentos básicos utilizados para a criação da visão são estes: dados e informações genéricas e específicas; seminários e reuniões de trabalho; planos, diretrizes, estratégias e resultados oriundos de decisões superiores.

A segunda etapa constitui-se da análise e da priorização dos processos. Nela são selecionados os processos prioritários a receberem a atenção das equipes e dos dirigentes, de acordo com sua maior ou menor contribuição para o alcance da visão compartilhada. Identificam-se e priorizam-se os itens e os processos e /ou as ações que devem ser focadas primeiro e que têm maior poder de impacto, para viabilizar o atingimento dessa visão. Esta é a etapa que deve tornar concreto o plano para a ação, decidindo *o que, quando, como, com quem e por que* transformar a realidade na visão compartilhada. Os instrumentos básicos utilizados nesta etapa são os cronogramas, a relação das prioridades e os planos, diretrizes, estratégias e resultados esperados.

A etapa da constituição dos grupos de especialistas, de afinidade e de apoio, tem como objetivo formar os grupos que irão trabalhar e se responsabilizar pela melhoria da padronização de cada processo. O grupo de especialistas é constituído mediante convite formulado pelo gerente da unidade. O critério de escolha das pessoas efetua-se mediante o conhecimento e o domínio do processo ou mediante o domínio de algum conhecimento ou competência que possam contribuir para a melhoria do processo. Espera-se que o grupo, além

do conhecimento necessário sobre o assunto, tenha condições de repassar esses conhecimentos aos demais. Este grupo é responsável pelo desenvolvimento do roteiro de cada processo, levando em conta indicadores de custo, qualidade, segurança e rapidez.

Já o grupo de afinidades é constituído pelos empregados que, no dia-a-dia, executam a atividade e tratam do processo. O grupo, a partir do roteiro estabelecido pelos especialistas, junto com os demais empregados da sua unidade, definem o que e como será feito, discutindo as melhores alternativas, detalhando o registro do diagrama e do fluxo do processo e implantando o processo na unidade. O papel do grupo de afinidades leva à padronização dos processos, agregando conhecimentos, desenvolvendo o “*empowerment*” e fomentando o autodesenvolvimento.

Com a mesma importância dos demais, o grupo de apoio é escolhido dentre os membros do grupo de afinidades que detêm maior conhecimento/experiência no processo e que têm como atribuição subsidiar a implementação e a manutenção nas diversas unidades operacionais.

Na etapa do desenvolvimento dos processos, o objetivo é rever, analisar, gerar oportunidades de melhorias e sedimentar o novo processo enquanto conhecimento. Nesta etapa, os especialistas devem conduzir a revisão do processo até à padronização, cabendo ao grupo de afinidades viabilizar as propostas de melhoria e, quando necessário, submeter as decisões a aprovação superior, bem como implantar o processo padronizado, visando às condições adequadas à aprendizagem.

A disseminação dos conhecimentos ocorre após a etapa do desenvolvimento dos processos, quando a equipe retorna às suas unidades, passando a transmitir e a socializar, junto aos seus colegas, os conhecimentos adquiridos sobre o novo processo. Nesta etapa, busca-se proporcionar a oportunidade para que todos os funcionários conheçam as atividades, os processos e os produtos da organização. Assim, esta disseminação traz também como objetivo a padronização, já que ela é estruturada e programada com agenda específica.

Na proposta iniciada pela organização, a fase da idealização do programa de times de aprendizagem contava com um laboratório. Sabe-se que, depois, esta etapa deixou de constar da proposta, já que ela passou a ser adotada em todas as unidades da empresa. A fase do laboratório consistia na aplicação e na implementação de um processo destinado a avaliar, analisar e constatar a operacionalidade desse programa, bem como as dificuldades e as deficiências oriundas da padronização das rotinas e da disseminação dos conhecimentos. Em síntese, esta fase tinha como objetivo observar o funcionamento e obter informações que realimentassem o processo.

Do *design* da proposta consta também a fase da certificação, que tem como objetivo reconhecer o domínio de conhecimentos e valorizar efetiva aplicação deles aos resultados. Esta fase propunha criar um banco de dados para identificar os funcionários que detivessem conhecimentos específicos e genéricos sobre os diferentes processos.

A etapa final constitui-se no acompanhamento e na evolução contínua das ações implementadas pelo grupo de afinidades em suas unidades, de tal forma que garanta a consecução dos resultados. Esta fase busca a melhoria contínua de todo o processo e, conseqüentemente, o redirecionamento dele, sempre que seja necessário.

No estudo realizado, evidenciou-se também que o propósito da implantação das equipes de aprendizagem se voltava para o desenvolvimento das pessoas da organização como meio de atingir os resultados organizacionais pretendidos.

O estudo realizado por Tomelin (2001), cujo objetivo foi o de identificar os resultados obtidos pelas equipes na empresa Captabras, na região Sul do Estado de Santa Catarina, permite destacar os seguintes pontos:

a) É possível descentralizar uma organização, adotando-se metodologia que proporcione autonomia às unidades de negócios, o que contribui para aproximar o processo decisório dos clientes e melhorar as qualificações dos funcionários. Assim, a metodologia de equipes, adotada pela empresa pesquisada, constitui-se numa ferramenta que contribui para disseminar ou consolidar, de maneira mais rápida, o conhecimento, que se traduz em resultados na melhoria do atendimento e no incremento das metas numéricas.

b) É viável a mediação e o desenvolvimento de uma metodologia estruturada e fundamentada em pressupostos e/ou referenciais teóricos, entre os quais o das cinco disciplinas de Senge. Assim, os resultados demonstram que se conseguiu alcançar uma compatibilização bastante adequada entre o pragmatismo empresarial e os fundamentos conceituais da organização em aprendizagem, sem abrir mão da natureza e das premissas das organizações formais.

O desenvolvimento de equipes proporciona o alcance dos resultados econômico-financeiros almejados pela empresa, mas também se constitui em espaço mais favorável ao desenvolvimento e à capacitação das pessoas, no que se refere às perspectivas profissionais e pessoais.

Os princípios da metodologia de equipes não se alinham com o coercitivo modelo burocrático convencional. Eles requerem flexibilidade e adaptabilidade das dimensões burocráticas e um novo estilo de gestão, que considere como necessária a participação dos empregados.

4.3.4 Considerações específicas sobre o estudo de caso

O presente estudo pode ser considerado exemplo de aplicação de uma metodologia de implantação de equipes. Evidencia-se, na realização dele, que o modelo de equipes de aprendizagem, para a organização pesquisada, decorreu da necessidade de solução de problemas. Assim, pode-se dizer que a implantação desse modelo se constituiu em estratégia emergente para dar resposta às necessidades da empresa. Tal metodologia também demonstra que as equipes contribuem para a obtenção dos resultados na medida que realizam um trabalho focado e bem estruturado. Por efeito da realização da presente pesquisa, fica evidente que, apesar de o modelo de equipes estar a serviço de uma gestão por e para resultados, ao mesmo tempo ele vem ao encontro dos interesses dos indivíduos. As pessoas percebem-se tratadas de maneira individualizada e personalizada, não como se fossem mais uma peça na engrenagem da organização. A metodologia contribui para dar mais espaço às pessoas. Elas se sentem mais valorizadas no processo, uma vez que se dá oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Porém, isto não quer dizer que finalmente as organizações estejam incluindo o ser humano na sua integralidade.

A análise do caso evidenciou o motivo de a organização ter adotado a metodologia de equipes: a convicção de que a adoção desse sistema seria efetiva na obtenção dos resultados desejados. Importa também salientar outro resultado alcançado: a satisfação com que voluntariamente os empregados participam das equipes de aprendizagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações formais têm uma lógica que lhes permite um ordenamento a partir da fixação de propósitos e de estratégias para alcançá-los. Os objetivos e as metas que se fixam com base nessas premissas exigem, para o seu alcance, processos e técnicas que sejam adequadas a eles e pessoas preparadas e capazes para operacionalizarem todo este aparato produtivo. A concepção deste aparato sempre esteve alinhada com o sistema cognitivo que prepondera na sociedade em determinada época. Assim, no início no século passado XX, a percepção que se tinha de organização produtiva era a de uma máquina, uma vez que o ordenamento da sociedade também seguia esta visão. Já nos meados do mesmo século, surgiu a percepção de complexidade e dos sistemas organizacionais, uma vez que a sociedade também era entendida a partir da complexidade e dos diversos sistemas que a compunham. No final do século imperava a idéia de mudança social contínua e rápida. Esta mesma percepção se incorporou ao entendimento de que as organizações devem ser flexíveis e adaptativas.

Esses fatos foram discutidos na introdução, na base teórica e nos resultados da pesquisa da presente dissertação. Nessa última fase, principalmente, ficou evidenciado como as empresas pesquisadas tentaram moldar-se aos imperativos que o meio ambiente - o mercado ou a sociedade politicamente organizada - impunham às organizações. Ficou evidenciado como essas empresas passaram a se adequar ao modelo de gestão por e para resultados, com o objetivo de buscarem a sobrevivência, num meio extremamente competitivo. Também procuraram os melhores meios para implantarem equipes de trabalho, no sentido de superarem o entendimento mecânico da departamentalização.

Nestas considerações finais se fará breve comentário sobre algumas das conclusões que se extraíram dos casos pesquisados, bem como se focalizarão os pontos mais importantes do processo de implantação de equipes. Enfim, se farão algumas recomendações para uso futuro delas em trabalhos que tenham o mesmo objeto da pesquisa estudado nesta dissertação.

Os casos pesquisados corroboram, mais uma vez, o fato de que a mudança é imperativa em nossos dias. Evidenciam também que as organizações formais são sistemas conservadores que mudam por imperativos estratégicos. Neste ponto é necessário aprofundar o assunto, uma vez que passou a ser regra, para o mundo acadêmico e para os incautos dentro das organizações, que a nova ordem é a mudança ou, seja, a mudança pela própria mudança.

Em qualquer curso, a verdade básica é a de que tudo muda, com velocidade enorme e permanente. Logo, é necessário mudar as organizações a qualquer custo! Não foi isso que se observou no desenvolvimento desta pesquisa. É verdade que é imperioso mudar para se adequar à competição no mercado. Há, porém, distância enorme entre mudanças a qualquer custo e mudanças necessárias e possíveis que as empresas pesquisadas realizaram.

Dos casos pesquisados se conclui ser falacioso afirmar que a mudança ocorre com velocidade sem precedentes. Aliás, essa afirmação não passa de uma generalização e, como tal, não se aplica sempre, nem a todos os casos, além de errar pela superficialidade. A mudança está sendo vertiginosa, gerando obsolescência da tecnologia, fato que tem correlação sistêmica com a estrutura e a cognição nas empresas. Mas é preciso ter em conta que as pessoas, com seus modelos mentais, e a organização, com seus mecanismos formais, pelo seu conservadorismo, não estão mudando na mesma velocidade com que a tecnologia o tem feito. Aliás, este é fato notório em todo o mundo, pois só de maneira incremental as pessoas, principalmente as mais velhas, se têm acomodado ao desenvolvimento tecnológico. Esses fatos foram evidenciados pelos dois casos contemplados pela pesquisa Basta referir a morosidade na adaptação dos clientes e dos funcionários ao uso do caixa eletrônico, mantendo-se, até hoje, a subsistência de razoável bateria de caixas convencionais. A pesquisa evidenciou que essas caixas, apesar da tecnologia, ainda terão algum tempo de sobrevida.

Outra conclusão deste estudo, que é singular, reside no fato de se ter um conjunto de tecnologias organizacionais e comportamentais que estão sendo aplicadas nas empresas pesquisadas, mas que não têm um referencial teórico suficientemente testado. Não há evidências, por exemplo, que sustentem ser a aplicação de equipes um recurso necessário, sempre que se utilize um modelo de gestão por e para resultados. Aliás, este modelo recebeu pouca atenção dos teóricos em seus estudos e formulações. Especificamente, a constituição de equipes têm muitos estudos, porém quase todos tratam da tecnologia em si mesma, do como fazer, e de algumas concepções conceituais associadas às características ou formas que elas assumem na prática. Reflexões mais profundas sobre esta importante estratégia dos espaços de produção de bens e serviços são, contudo, muito escassas. Há uma preocupação sobre como desenvolver, na empresa, as equipes, porém a razão de desenvolvê-las e a sua essência têm sido pouco pesquisadas. Aqui se nota o quanto o imediatismo aplicado às organizações, inclusive na academia, vem tornando superficial a análise dos fenômenos que nos cercam.

Outra conclusão que se extrai encontra-se associada com o entendimento que se tem do ser humano no espaço das equipes de trabalho. Foi interessante notar que, em raras

ocasiões, se fez algum comentário relativo à importância que as pessoas têm na equipe de trabalho ou sobre o bem-estar que a equipe de trabalho pode proporcionar aos seus membros em termos de realização pessoal. A equipe ainda representa um espaço para conseguir resultados organizacionais que não aqueles de desenvolvimento humano, embora, em uma das experiências pesquisadas, este fosse um dos campos de resultado. Conclui-se que este resultado requer nova percepção das pessoas de si mesmas, devendo o processo de implementação de equipes levar em conta este fato.

O segundo objetivo destas considerações finais diz respeito ao processo de implantação de equipes. Dar-se-á destaque à fase inicial do processo, à liderança dele, bem como à evolução gradual, incremental, com que o processo ocorreu nas diversas equipes em formação. Destacar-se-á também o fato de os agentes dependerem da departamentalização e da hierarquia formal, mesmo após a consolidação do processo de implantação da equipe.

A fase inicial de implantação das equipes, nas duas organizações pesquisadas, merece destaque porque alguns procedimentos foram responsáveis pelo êxito que todo o processo alcançou. As técnicas de grupo adotadas em ambas as empresas foram similares, já que elas são de uso convencional na área comportamental. A movimentação do grupo, no sentido de aumentar a alienação individual, tinha como propósito levar ou induzir as pessoas a cumprirem as regras que se impunham para o treino inicial. É paradoxal que pessoas adultas tenham que ser estimuladas com técnicas comportamentais, portanto alienadoras, para que superem essa condição e venham a entender que, na equipe, também elas devem decidir por si mesmas. Esta observação, feita durante a pesquisa, leva à conclusão de que os estudiosos das organizações ainda não descobriram ou não divulgaram suficientemente as técnicas não comportamentais que sejam capazes de diminuir o nível de alienação das pessoas que trabalham nas organizações formais.

Outro ponto que merece destaque é o espírito de grupo, principalmente informal, que se fazia presente durante todo o tempo de preparo, na fase inicial de implementação das equipes. Em ambos os casos, os pequenos grupos, constituídos pelas mesmas pessoas, não se desfizeram, quase até ao final desta fase. Mesmo que a técnica comportamental assim o exigisse, o grupo se recompunha após o exercício, quer durante as refeições, quer durante o descanso. Neste caso específico, o processo de desintegração dos pequenos grupos foi muito lento. Dever-se-ia utilizar outra técnica, capaz de separar as pessoas. Porém, como separar pessoas que devem agir juntas em equipe? Este assunto, sem dúvida, merece maior atenção, principalmente dos estudiosos no mundo acadêmico.

A liderança foi um dos fatores-chaves para o sucesso de implantação das equipes de trabalho. O comentário que aqui se faz sobre este assunto se deve ao fato de se ter um procedimento formal de chefia, às vezes de liderança, na departamentalização, enquanto que, na equipe, a presença do líder é permanente. A escolha deste líder é crucial para o sucesso da equipe. A sua legitimação, como se observou, sempre ocorre graças a um mecanismo sinérgico da equipe, na maioria das vezes, independente da escolha formal do chefe. É muito importante que se dê a devida atenção à maneira pela qual este mecanismo sinérgico ocorre e se ele muda muito de equipe para equipe. Estas são singularidades que merecem maior atenção por parte dos estudiosos deste assunto.

Outro fato bastante singular é a evolução, em termos comparativos, das diversas equipes. A evolução da equipe piloto foi extraordinária, ao passo que nem todas as outras equipes tiveram o mesmo desempenho. Aliás, a equipe piloto demonstrou o efeito Hawthorne, tão logo o foco passou para as demais equipes. Neste caso, felizmente, as teorias administrativas já têm explicações, uma vez que a teoria de sistemas mostra como dois sistemas evoluem de forma diversa. Na prática, as duas empresas poderiam ter utilizado técnicas que aproximassem mais o desempenho das diversas equipes. Poderiam, por exemplo, ter fomentado sistemas de recompensa que estimulassem o desenvolvimento das equipes de maneira mais simétrica.

Merece destaque, ainda, no processo de implantação das equipes, a dependência que os agentes continuavam tendo do conceito de departamento e da hierarquia formal. Em outras palavras, a presença da organização burocrática, mesmo depois de quase dois anos de se ter iniciado a implantação da equipe, continuava a ser muito forte em ambas as empresas. Dessa verificação se infere que a implantação de equipes, num contexto de transformação organizacional como a das empresas analisadas, pode ser lenta. Qualquer velocidade superior àquela que as pessoas que trabalham na organização podem oferecer, só será viável mediante o uso de outras técnicas ou estratégias, além daquelas que foram utilizadas pelas empresas em análise. Entre estas estratégias, interessa verificar, até que ponto, programas prévios de educação podem auxiliar a dar maior velocidade na implantação de equipes.

O terceiro propósito das considerações finais é apresentar sugestões para estudos futuros que sejam similares aos desta dissertação. As propostas, a seguir apresentadas, têm como mérito apenas oferecer alternativas para pesquisas no futuro, não havendo qualquer elaboração sob forma de pergunta ou objetivo de pesquisa.

Um ponto que merece maior pesquisa é, sem dúvida alguma, o das tecnologias que podem ser empregadas para preparar as pessoas a passem do sistema de

departamentalização para o de equipe de trabalho. Como ficou evidente nos comentários feitos acima, esta questão é relevante na medida em que estas tecnologias podem alienar mais do que emancipar o ser humano.

O segundo ponto está ligado à liderança. Muitos estudos deste assunto têm sido desenvolvidos, porém, quando se trata de equipes que têm poder de resolver problemas ou produzir resultados a partir de processos mais autóctones, esses estudos sobre liderança têm pouco a oferecer.

Outro ponto que merece pesquisa diz respeito a empresas que fracassaram na implementação de equipes. As cautelas que essas empresas deixaram de tomar precisam ser levantadas. Também é necessário verificar até que ponto as organizações que adotam modelos de gestão por e para resultado devem ou não implementar o sistema de equipes de trabalho. Da pesquisa efetuada nas duas empresas se depreende que as equipes de trabalho são necessárias quando se faz uso do modelo de gestão por e para resultados, mas que estes estudos não podem ser tomados como definitivos, já que são apenas estudo de caso.

A última recomendação é, sem dúvida, a mais importante, de vez que ela se encontra mais relacionada com o ser humano. O grau de autonomia que as pessoas têm nas equipes de trabalho precisa ser pesquisado com profundidade. A prática da autodeterminação nesses espaços está diretamente relacionada com a alienação das pessoas e, portanto, com a maestria pessoal e a tensão criativa. Eis aí a razão pela qual é imperioso estudar mais este ponto, principalmente se for levado em conta o fato de que a equipe de trabalho é importante, porém não mais do que o é cada pessoa que a compõe.

Enfim, a importância deste estudo já foi salientada no início da discussão da pesquisa. Faltou, contudo, mencionar o processo de aprendizagem que ele ensejou, a saber: as longas horas de ordenamento das notas e levantamentos, os dias de trabalho que a articulação e a concatenação das idéias exigiram; e a leitura que se fazia do contexto em que frases foram ditas ou dados foram coletados; a ambigüidade da linguagem bancária, para não tecer comentário mais largo sobre a linguagem metafórica e os jargões das consultorias; a necessidade de se fazer outros estudos simultâneos, até, momentaneamente, mais prazerosos.

Todas essas experiências têm valor inestimável, que leva à certeza de que estudar e aprender será sempre atividade que requer sacrifícios, já que, sem eles, o ser humano não se testa e não aprende. Foi este o maior motivo que me levou a fazer esta pesquisa e a desenvolver esta dissertação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras**. São Paulo: Ars Poética, 1996.
- ANGELL, Robert Cooley. et al. **A pesquisa na psicologia social**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1974.
- APPLEBY, Joyce Oldham. **Economic thought and ideology in seventeenth-century England**. Princeton: Princeton University, 1978.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1983.
- ARGYRIS, Chris, PUTNAM, Robert, SMITH, Diana McLain. **Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- ARGYRIS, Chris. Good communication that blocks learning. In: **Harvard Business Review**. Boston: [s.n], v. 72, n. 4, jul./ago., 1994, p. 9.
- ARGYRIS, Chris. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. Organizational learning: a theory of action perspective. In: **Reading**. MA: Addison-Wesley, 1978.
- ARISTÓTELES. **Ética a nicômacos**. 2ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1992.
- ARISTÓTELES. **Teoria política grega**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1978.
- BANCO BETA. **Acordo para a participação dos empregados nos lucros do Banco BETA**. Florianópolis:[s.n], [s.d.]. Relatório. Mimeografado.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARKER, Ernest. **The politics of aristotle**. New York: Oxford University, 1980.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração - Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. Diretoria de Recursos Humanos. Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Administração de Salários. Programa Beta para a Excelência Empresarial – Balanço do Patrimônio Humano. **Programa de Análise do Perfil Gerencial - PROAGE**. Florianópolis:[s.n], 1997. Relatório. Mimeografado.

_____. **Programa de Incentivo à redução da jornada de trabalho – II.**

Florianópolis: [s.n], [s.d.]. Relatório. Mimeografado.

_____. **Relatório anual 1997/1998/1999/2000.** Florianópolis:[s.n], 1997. Relatório. Mimeografado.

BANCO BETA. Relatório n. 01: Histórico do Banco. Florianópolis:[s.n], 1995. Relatório. mimeografado.

_____. **Relatório n. 02: Relatório anual 1997/1998. Capacitação dos gerentes e chefias para o empresariamento.** Florianópolis:[s.n], 1997/1998. Relatório. Mimeografado.

_____. **Relatório n. 03: Bases para o Programa Beta para Excelência Empresarial n. 2º semestre de 1996: súmula das definições feitas em 10 e 11 de julho de 1996.** Florianópolis:[s.n], 1996. Relatório. Mimeografado.

_____. **Relatório n. 04: Programa Beta para Excelência Empresarial. Diretoria de Agências, Marketing e Planejamento. Contrato de Resultados 1997.** Florianópolis:[s.n], 1997. Relatório. Mimeografado.

_____. **Programa Beta para Excelência Empresarial /Empresariamento com Sinergia. Relatório n. 05: empresas internas de prestação de serviços.** Florianópolis:[s.n], 1996. Relatório. Mimeografado.

_____. **Relatório n. 06: Pesquisa do clima organizacional/97: Avaliação global.** Florianópolis:[s.n], 1997. Relatório. Mimeografado.

BANCO ÔMEGA. Apostila de fundamentos gerenciais. Brasília:[s.n], 1993. Relatório. Mimeografado.

_____. **O Banco Ômega e você: pesquisa interna.** Brasília:[s.n], [s.d.]. Relatório. Mimeografado.

_____. **Programa crescer com o Banco Ômega.** Brasília:[s.n], [s.d.]. Relatório. Mimeografado.

_____. **Programa crescer com o Banco Beta. Reciclagem de instrutores gestoriais: gestão contemporânea.** Brasília:[s.n], 1998. Relatório. Mimeografado.

_____. **Programa crescer com o Banco Beta. Times de aprendizagem.** Brasília:[s.n], [s.d.]. Relatório. Mimeografado.

_____. **Programa formação de instrutores. Tecnologia do negócio: sistema financeiro nacional e desempenho empresarial.** Brasília:[s.n], [s.d.]. Relatório. Mimeografado.

_____. **Programa preparação de formadores de instrutores para o desenvolvimento de pessoas e negócios: competências gerenciais.** Brasília:[s.n], [s.d.]. Relatório. Mimeografado.

_____. **Reciclagem de instrutores gerenciais.** Referências para um plano de desenvolvimento de pessoas. Brasília:[s.n], 1998. Relatório. Mimeografado.

BANCO OMEGA. **Relatório n. 01. Programa de Racionalização e Competitividade - PRC: nasce um novo Banco Omega.** Brasília: [s.n], 1995. Relatório. Mimeografado.

_____. **Relatório n. 02. Programa preparação para atuação no modelo de consultoria RH.** Plano Banco Omega de desenvolvimento de pessoas: versão operacional. Brasília: [s.n], 1996. Relatório. Mimeografado.

_____. **Relatório n. 03. Notas sobre o Banco Omega.** Florianópolis:[s.n], [s.d.]. Relatório. Mimeografado.

_____. **Relatório n. 04. Plano de ação 1997.** Brasília: [s.n], 1997. Relatório. Mimeografado.

_____. **Relatório n. 05. Apostila times de aprendizagem.** Brasília:[s.n], 1997. Relatório. Mimeografado.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **General system theory: foundations, development, applications.** Nova York: Braziller, 1968.

BLAU, Peter M., SCOTT, W. Richard. **Organizações formais.** São Paulo: Atlas, 1970.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYETT, Joseph, BOYTT Jimmie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRUNEY, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Francisco Alves, 1995.

BUENO, Francisco da S. **Grande dicionário etimológico-prosódico da Língua Portuguesa.** São Paulo: Lisa, 1988.

BURNS E., STALKER, G.M. **The management of innovation.** Londres: Tavistock Publications, 1961.

BURREL, Gibson, MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis.** London: Heinemann Educational Books Inc., 1979.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** 4ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação.** São Paulo: Cultrix, 1982.

_____. **Pertencendo ao universo:** explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade. São Paulo: Cultrix, 1991.

_____. **A teia da vida:** uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASTILHO, Áurea. **Liderando grupos:** um enfoque gerencial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CASTRO, Alfredo Pires de.; MARIA, Valéria José. **Motivação de equipes virtuais:** a inteligência emocional para se relacionar com pessoas diferentes a cada dia. 3ed. São Paulo: Gente, 1999.

CHAMPY, James; NOHRIA, Nitin. **Avanço rápido:** as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHANCELLOR, Edward. **Salve-se quem puder.** Uma história da especulação financeira. São Paulo: Editora Schwarcz, 2001.

CHANDLER, JR., Alfred D. **Strategy and structure.** Cambridge: Institute of Technology, 1982.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 2ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Ciências Sociais e Management:** reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIA, Robert. Essai: thirty years on: from organizational structures to the organizational of thought. In: **Organization Studies.** Colchester: U.K, v.18, n.4, 1997, p. 685-707.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 3ed. São Paulo: Cortez, 1991

CLEGG, Stewart, DUNKERLEY, David. **Organization, class and control.** London: Routledge & Kegan Paul, 1980.

COHEN, Susan G. A nova organização por equipes e o trabalho. In: GALBRAITH, Jay; Lawler III, Edward E. et al. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- CRITCHLEY, Bill e CASEY, David. Repensando a formação de equipes. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem** – Relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- DI BELLA, A.J., NEVIS, E.C., GOULD, J.M. Understanding Organizational Learning Capability. In: **Journal of Management Studies**. Lancaster: [s.n], v.33, 1996, p.361-379.
- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E.C. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Educador, 1999
- DICIONÁRIO de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- DIXON, George R.; WELLINS, Richard S.; BYHAM, William C. **Equipes Zapp!** Na prática: como vinte organizações classe mundial estão vencendo através das equipes. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1995.
- DRUCKER, P. F. A nova sociedade das organizações. In: **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995, p. 43-57.
- DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade:** orientações para uma sociedade em mudança. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- DRUCKER, Peter F. **O novo papel da administração**. São Paulo, Coleção Harvard de Administração. 1986.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- _____. O advento da nova organização. In: **Diálogo**, Rio de Janeiro: [s.n], v.22, n.1, 1989, p.2-7.
- _____. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- _____. **Administração de organizações sem fins lucrativos:** princípios e práticas. 4ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Pioneira, 1980
- FERRARI, A.T. **Metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: McGrall-Hill, 1982.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [s.d.].
- FINLEY, M. I. **A economia antiga**. Porto: Edições Afrontamento, 1980.
- FLEURY, Maria Teresa. Aprendendo a mudar-aprendendo a aprender. In: **Revista de Administração**. São Paulo: [s.n], v. 30, n.3, jul./set., 1995, p. 5-11.
- FOLLETT, Mary Parker. **Prophet of management**. Boston: Harvard Business Scholl, 1995.

- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Tecnologias para a excelência e a qualidade empresarial. In: **Processo de desenvolvimento empresarial e empresariamento**. Belo Horizonte: [s.n], 1960.
- GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. E. Desafios à ordem estabelecida. In: **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, p. xix-xxviii.
- GALBRAITH, Jay R., LAWER III, Edward E. (Org.). **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. In: **Harvard Business Review**, Boston: [s.n], jul./ago., 1991, p. 14.
- GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GEUS, Arie P. de. Planning as Learning. In: **Harvard Business Review**. Boston: [s.n], v.88, n.2, mar./abr. 1988, p.5.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v. 35, n. 2, abr./mai., 1995, p. 57-63.
- GOLBARG, Marco Cesar. **Times, ferramenta eficaz para a qualidade total**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.
- GOULDNER, Alvin W. **The coming crises of western sociology**. Washington: Basic Books, Inc. 1970.
- GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- HABERMAS, Jurgen. Que significa socialismo hoje? In: **Novos Estudos Cebrap**. São Paulo: [s.n.], n.30, 1991.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes 1992.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- HARMAN, Willis, HORMANN, John. O colapso do velho paradigma. In: RAY, Michael, HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1990.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1993.
- HENRY, Kariel S. **Aspectos do pensamento político moderno**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

- ILLICH, Ivan. **A convivencialidade**. Lisboa: Europa-América, 1976.
- KAPLAN, Devid; MANNERS, Robert A. **Teoria da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KATZENBACH, R. Jon; SMITH, K. Douglas. **A força e o poder das equipes**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.
- KATZENBACK, Jon. A Disciplina das Equipes. In: **HSM Management**. [S.I]: [s.n], nº 17, nov/dez, 1999.
- KAUFMANN, F. **Metodologia das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/USP, 1980.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. In: **Sloan Management Review**. Cambridge: [s.n], v.35, n. 1, 1993, p.37-50.
- KOLB, David A. **The adult learner**. A Neglected Species Texas, [S.I]: [s.n], 1978.
- KOTLER, Philip. Pensar globalmente, atuar localmente. In: **HSM Management**. São Paulo, ano 1, n. 2, maio/jun., 1997, p.6-23.
- KURZ, Robert. **O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LENIN, V. I. **Que fazer?** São Paulo: HUCITEC, 1986.
- LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: [s.n.], n. 34, 1993.
- LEWIN, Kurt. **Field theory in social sciences**. New York : Harper & Row, 1981.
- MAGINN, Michael D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.
- MARTIN, James. **A grande transformação**. São Paulo: Futura, 1996.

- MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política**. 2ed. São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- MARX, Karl. Manuscritos econômicos e filosóficos. In: **Os pensadores**. 4ed. São Paulo: Nova Cultura, 1987.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Gerência de trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**. Um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do bancário. Tese. 1998. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- MERTON, Robert K. **Social theory and social structure**. New York : Free Press, 1967.
- MICHELAT, Guy. Sobre a utilização de entrevista não-diretiva. In: THIOLENT, Michael. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987, p. 191-212.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 1992.
- MINAYO, M.C. et al. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza, DESLANDES, Suely Ferreira, CRUZ NETO, Otávio, et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 4ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saúde**. 2ed. Rio de Janeiro: ABRASCO, 1993.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MITROFF, Ian I., MASON, Richard O., PEARSON, Christine M. **Framebreak**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994
- MOHRMAN, Susan A., CUMMINGS, Thomas G. **Self-designing organizations: learning how to create high performance**. Cambridge: Addison-Wesley, 1989.
- MOHRMAN, Susan Albers. Integrando Funções e Estrutura em uma Organização Horizontal. In: GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, cap. 5, 1995, p. 100-107.
- MONTIBELLER-FILHO, Gilberto. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MORIN, Edgar e MOIGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. 2ed. São Paulo: Petrópolis, 2000.
- MORIN, Edgar et al. **A decadência do futuro e a construção do presente**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo – a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. Visão contemporânea da teoria administrativa. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 13, n. 1, jan./mar., 1979, p. 7-29.
- MUCCHIELLI, Roger. **O trabalho em equipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MUSSNUG, Kenneth e J. HUGHEY, Aaron W. A verdade sobre Equipes. In: **HSM Management**. São Paulo: [s.n], nº 8, mai/jun., 1998.
- NEVIS, Edwin C., DIBELLA, Anthony J., GOULD, Janet M. Understanding organizations as learning systems. In: **Sloan Management Review**. Cambridge, n. 6, p.73-85, nov. 1995.
- NOLAN, Richard L., CROSON, David C. **Destruição criativa: um processo de seis etapas para transformar sua organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. In: **Harvard Business Review**. Boston: [s.n], v. 69, n. 6, nov/dez, 1991, p. 9.
- ODUM, Eugene P. **Fundamentos da ecologia**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1971.
- OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade e do trabalho**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, v 1. 1989.
- OPHULS, William. **Ecology and the politics of scarcity**. San Francisco: W. H. Freeman and Company, 1977.
- ORWELL, George. **A revolução dos bichos**. 27ed. Rio de Janeiro: Globo, 1987
- PAGÈS, Max. **A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana**. São Paulo: Vozes, 1982.

- PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**. São Paulo: Campus, 1995.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. In: **Journal of Management Studies**. [S.I]: [s.n], v. 24, n. 6, 1987, p. 649-70.
- PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**. São Paulo: Harbra, 1993.
- PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- PORTER, M.E. **Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRIGOGINE, Ilya. **From being to becoming**. San Francisco: Freeman, 1980.
- PROSCURCIN, Pedro. **Trabalho em grupo semi-autônomo**. São Paulo: Editora STS, 1995.
- QUINN, James Brian. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makon Books, 1996.
- RAMOS, A G. Modelos de homem e teoria administrativa. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro:FGV, v. 18, n. 2, abr./jun., 1984, p. 3-12.
- RAMOS, A. G. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 7, n. 3, jul./set., 1973, p. 5-17.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Considerações sobre o modelo alocativo do governo brasileiro. In: **Série Cadernos do CPGA/UFSC**. Florianópolis, 1980. Mimeografado.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **The new science of organizations**. Toronto: University of Toronto, 1981.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A Sociologia de Max Weber. **Revista do Serviço Público**. [S.I]: [s.n], v. 3, n. 2, ago./set. 1946.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelo econômico brasileiro: uma apreciação à luz da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais. In: **Série Cadernos do CPGA/UFSC**. Florianópolis, 1980.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modernization: towards a possibility model. In: BELING, W. A., TOTTEN, G. O. **Developing nations: quest for a model**. New Jersey: D. von Nostrand, 1970, p. 21-59.
- RAMOS. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

- RAY, Michael e RINZLER, Alan. **O novo paradigma nos negócios**. Estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo: Cultrix, 1996.
- REES, Fran. **How to lead work teams: facilitation skills**. San Diego: Pfeiffer & Comapny, 1991.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RINZLER, Alan. **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- RIVIÈRE, Enrique Pichon. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- ROBBINS, Harvey, FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SAHLINS, Marshall David. **Sociedades tribais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- SALERNO, Mário Sérgio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, ERR grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALERNO, Mário Sérgio. Reestruturação industrial e novos padrões de produção: tecnologia, organização e trabalho. **Seminário CNTA (Comissão Nacional de Tecnologia e Automação)**, Central Única dos Trabalhadores, caderno 3, 1993, p.15.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v.1, n.2, out., 1993, p. 18-42.
- SANTANA, Dominique Oheau, et al. **Pensamento empresarial: teoria e prática**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1997.
- SANTANA, José Luiz de. Rumos da tecnologia de gestão: reflexões e prognósticos. In: **Pensamento empresarial: teoria e prática**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1997.
- SANTOS, Milton. A aceleração contemporânea: tempo mundo e espaço mundo. In: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia A. de et all (org.) **Fim de século e globalização**. São Paulo: HUCITEC, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. In: **Sloan Management Review**. Davos: [s.n], v.34, n.2, 1992, p. 8.
- SCHNEIDER, Herbert W. **Leviathan: Thomas Hobbes**. New York : Bobbs-Merrill, parts I and II, 1958.
- SCHOLTES, Peter. **Times da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992, p. 26-50.

- SCHÖN, Donald A. **Beyond the stable state**. New York: Basic Books, 1971.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – arte e prática da organização que aprende**. 5ed. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SENGE, Peter. **The fifth discipline fieldbook**. New York: Doubleday, 1994.
- SENGE, Peter. The leader's new work: building learning organizations. In: **Sloan Management Review**. Cambridge: [s.n], v.32, n. 1, 1990, p. 17.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SIRIANI, Carmen. A força das Equipes. In: **HSM Management**. São Paulo, nº 5, nov/dez 1997.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural, Coleção os Economistas, 1988.
- SOROS, George. **A crise do capitalismo: as ameaças aos valores democráticos: as soluções para o capitalismo global**. 3ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- STATA, Ray. Organizational learning: the key to management innovation. In: **Sloan Management Review**. Cambridge: [s.n], v.30, n. 3, 1989, p. 12.
- STONER, James A. F; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- TAPSCOTT D. & CASTON A. **Mudança de Paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- TEAD, Ordway. **The art of leadership**. Nova York: McGraw-Hill, 1935.
- THIOLLENT, Michel J. M. **Crítica metodológica, investigação social e operária**. 3ed. São Paulo: Polis, v. 6, 1982.
- THOMPSON, Victor A. **Moderna organização**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1967.
- THUROW, Lester C. **O futuro do capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 21ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- TOMELIN, Luiz. **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho: um estudo de casos**. 2001. 145p. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

- TROGLIO, Ricardo. **Aprendizagem em equipe: uma avaliação do projeto da Caixa Econômica Federal**. 1999. 147p. Dissertação. (Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.
- VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- VÁSQUES, Adolfo Sánches. **Filosofia da praxis**. 2ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- WEBLEN, Thorstein. **The theory of the leisure class**. New York: Book-of-the-Month Club, 1981.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VOEGELIN, Eric. **Anamnesis**. Notre Dame: University of Notre Dame, 1978.
- VROOM, V.H. **Methods of organizational research**. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1967.
- WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996. 174 p.
- WEBER, Max. **Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva**. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma contribuição do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- WEBER, Max. **The methodology of the social sciences**. New York: Free Press, 1949.
- WHEATLEY, Margaret. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- WHITE, Harrison C., SCOTT A. Boorman, BREIGER, Ronald L. Social structure from multiple networks: blockmodels of roles and positions. In: **American Journal of Sociology**. v. 81, 1976, p. 730-780.
- WOLF, Eric. **Sociedades Camponesas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- WREN, Daniel. **The evolution of management thought**. New York: John Wiley, 1979.