

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**EQUIPES ESTRATÉGICAS: UMA
ESTRUTURA DE ALTO
DESEMPENHO**

Dissertação de Mestrado

Luciano da Costa Bandeira

Florianópolis

2002

**EQUIPES ESTRATÉGICAS: UMA
ESTRUTURA DE ALTO
DESEMPENHO**

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**EQUIPES ESTRATÉGICAS: UMA
ESTRUTURA DE ALTO
DESEMPENHO**

Luciano da Costa Bandeira

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de
Produção

Florianópolis
2002

Luciano da Costa Bandeira

**EQUIPES ESTRATÉGICAS: UMA
ESTRUTURA DE ALTO
DESEMPENHO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2002.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.
Orientador

Profa. Maria Ester Menegasso, Dra.

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

**A minha família, pelo
estímulo e apoio
constante.**

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção – PPGEF.

À Universidade Católica de Goiás.

Ao orientador, Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr., pelo
acompanhamento objetivo e competente.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção, em especial à Profa. Maria Ester Menegasso, Dra, e ao
Prof. Antonio Alves Filho, Dr, que muito contribuíram na versão final
do trabalho.

À direção do Consórcio Saga, representada pelo gerente geral Sr.
Mário Bernardes Roquette, e ao Sr. Bruno Viana
Faisano(webmarketing), que disponibilizaram seu tempo e a empresa
para a obtenção dos dados para o estudo.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização
desta pesquisa.

***“Contrate as melhores
pessoas, destaque a
importância do
trabalho em equipe e
incendeie todo o
mundo com a vontade
de vencer”.***

David Packard

SUMÁRIO:

RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Tema e Problema da Pesquisa	3
1.3 Premissas	3
1.4 Justificativa	5
1.5 Objetivos da Pesquisa	7
1.5.1 Objetivo Geral	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
1.6 Limitações	7
1.7 Estruturação do Texto	8
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 Contextualização	10
2.2 Definições	16
2.1.1 Grupo e Equipe	16
2.1.2 Tipos de Equipes	19
2.3 Necessidade do Trabalho	20
2.4. A formação da Equipe	23
2.4.1 O Líder	24
2.4.2 O Primeiro Ciclo de Trabalho	25
2.4.3 O Método de Trabalho	30
2.5 Principais Problemas	35
3. MODELO.....	39
3.1 Definição	39

3.2. Posição na Estrutura Organizacional	40
3.3 Necessidade do Trabalho	41
3.4. A formação da Equipe	42
3.4.1 Escolha dos Componentes	42
3.4.2 O Líder	43
3.4.3 O Primeiro Ciclo de Trabalho	44
3.5 Método de Trabalho	45
3.6 Principais Problemas	46
4. METODOLOGIA	49
4.1 A Escolha da Empresa	55
4.2 A Permissão para a Execução da Pesquisa	57
4.3 A Definição da Unidade-caso	58
4.4 A Coleta de Dados	59
4.5 O Roteiro da Entrevista	62
4.5.1 Separar as características a serem levantadas	62
4.5.2 Elaboração de uma ou mais perguntas para cada característica a ser levantada	63
5. RESULTADOS	64
5.1 A Empresa	64
5.2 O Trabalho	65
5.3 Análises	73
5.3.1 Necessidade do Trabalho	73
5.3.2 A Formação da Equipe	76
5.3.2.1 Escolha dos Componentes	76
5.3.2.2 Liderança	78
5.3.2.3 O Primeiro Ciclo de Trabalho	79
5.3.3 Método de Trabalho	83
5.3.3.1 Preparação	84

5.3.3.2	Condução	84
5.3.3.3	Conflitos	86
5.3.3.4	Registros	89
5.3.4	Principais Problemas	89
6.	CONCLUSÕES	94
6.1	Quando é mais viável a execução do trabalho em equipes estrategicamente montadas?	96
6.2	Como devem ser formadas as equipes estratégicas multifuncionais?.....	97
6.3	Como deve funcionar este sistema de trabalho?	100
6.4	Quais os principais problemas encontrados pelos grupos de trabalho já formados?	101
	FONTES BIBLIOGRÁFICAS	104
	APÊNCIDE I – Roteiro de Entrevista	107
	ANEXO I – Home Page / Saga	108

RESUMO

BANDEIRA, Luciano da Costa. **Equipes estratégicas:** uma estrutura de alto desempenho. 2002. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta pesquisa tem como propósito detalhar elementos que proporcionem o aumento da produtividade do trabalho em equipes. A partir da argumentação de vários autores, é possível levantar aspectos que facilitam o desenvolvimento deste tipo de trabalho, desde a verificação da necessidade de adoção do método em evidência, até a escolha dos componentes, determinação de metas e objetivos através de um planejamento estratégico, treinamento, coordenação das atividades, utilização das principais ferramentas de otimização e reconhecimento dos principais problemas, com a sugestão de possíveis caminhos a serem seguidos para a solução dos mesmos. Com a aplicação desta visão conjunta em uma situação real, representada por uma equipe estrategicamente montada com o objetivo de construir uma página para a internet do Consórcio Saga, em Goiânia, Goiás, foi possível perceber a aplicabilidade da fisionomia organizacional apresentada, com uma análise crítica da situação. Procura-se, desta forma, não oferecer uma receita para a formação e execução do trabalho em equipes estratégicas, mas levantar pontos importantes a serem considerados na execução deste tipo de trabalho que comumente são esquecidos durante a estruturação do trabalho nas organizações.

Palavras-chave: Equipe, sinergia, metodologia.

ABSTRACT

BANDEIRA, Luciano da Costa. **Equipes Estratégicas**: uma estrutura de alto desempenho. 2002. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This research has as purpose to detail elements that provide the increase of the productivity of the work in teams. Starting from the several authors' argument, it is possible to lift aspects that facilitate the development of this work type, from the verification of the need of adoption of this method, choice of the components, determination of goals and objectives through a strategic planning, training, coordination of the activities, use of the main tools and recognition of the main problems, with the suggestion of possible roads to be followed for the solution of the same ones. With the application of this vision in a real situation, represented by a strategic team set up for the construction of a Consórcio Saga's homepage, in Goiânia, Goiás, was possible to notice the aplicabilidade of the physiognomy presented organizacional, with a critical analysis of the situation. It is sought, this way, not to offer a revenue for the formation and execution of the work in strategic teams, but to lift important points to be considered in the execution of this work type that commonly are forgotten by the responsible professionals by the structuring of the work in the organizations.

Key-words: Team, synergy, methodology.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Atualmente, com o desenvolvimento e o aumento da competição entre as empresas, a disputa por espaços no mercado torna-se cada vez mais acirrada, fato que se evidencia com o desenvolvimento do fenômeno da globalização. Desta forma, a qualidade, a produtividade, as informações, o conhecimento e a criatividade dos profissionais passam a ser grandezas consideráveis, o que induz a uma melhoria na condução do processo produtivo, de forma a aproveitar melhor estas riquezas.

A estrutura organizacional de nossas empresas manteve-se basicamente a mesma durante o século XX. É herança da Revolução Industrial inglesa e foi somente reformada durante o surto industrial americano do começo daquele século. As empresas foram talhadas, assim, a partir de princípios organizacionais como a hierarquia, divisão do trabalho, amplitude de controle, disciplina, unidade de comando, especialização funcional, cadeia de comando, valor de acordo com a posição hierárquica e comunicação formal, voltados para “dentro da empresa”, e não para o cliente (fora da empresa). Tornaram-se bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficientes na produção de determinados bens materiais em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultado.

A rapidez com que as mudanças ocorrem atualmente, assim como a eficiência dos processos de comunicação desta mudança, provocaram

modificações estruturais profundas na forma de estruturação do trabalho. A tecnologia moderna facilitou a coleta, a organização, a consolidação, a transmissão, a armazenagem e a análise de informações operacionais nas empresas. Esta tecnologia também está impondo uma modificação no perfil do trabalhador de todos os níveis, exigindo não apenas retreinamento pessoal, mas reeducação e até substituições.

Juntamente com a tecnologia, a maneira de gerenciar os recursos e, também, as pessoas, mudou profundamente. As empresas passam desta forma a centralizar a visão de produção nos processos, reconhecendo a relação entre os departamentos tradicionais de forma diferente e mais intensa.

Esta nova forma de trabalho, onde as idéias, as posições e a criatividade de muitos elementos de um grupo são valorizadas, propicia o surgimento de novas técnicas de organização das atividades, diferentes (ou complementares) das utilizadas anteriormente. A organização das idéias e das atividades de forma eficiente, clara, objetiva e, principalmente, participativa, pode se tornar uma técnica diferencial para as empresas modernas.

O sistema de trabalho em questão se diferencia dos conhecidos trabalhos em grupos principalmente pelo fato de que as equipes são estrategicamente formadas, analisando as características de seus componentes (aproveitando os pontos fortes e reduzindo a influência dos pontos fracos de cada indivíduo, de acordo com os recursos já existentes na organização) de forma a compor uma determinada estrutura e buscando objetivos estratégicos (ao analisar as oportunidades e ameaças do meio no momento). A utilização de equipes

multifuncionais temporárias, onde as habilidades e os conhecimentos podem ser utilizados de forma complementar, evidenciam as vantagens deste pensamento, principalmente se estas equipes tiverem objetivos específicos.

Outro aspecto que diferencia esta forma de organização do trabalho é a maneira como são executadas as tarefas e o ciclo dos serviços propriamente dito. Para que as habilidades possam funcionar de forma complementar se faz necessário o desenvolvimento de uma estrutura particular, regida por comportamentos, atitudes e objetivos diferentes dos utilizados convencionalmente.

1.2 Tema e Problema da Pesquisa

Visando a detalhar os elementos que influenciam na administração das equipes estratégicas, através de um estudo de caso realizado no CONSÓRCIO SAGA s.a, focado em uma equipe estrategicamente montada para o desenvolvimento de uma *Home page*, propõe-se uma pesquisa orientada por um problema que se resume na investigação e determinação dos principais fatores que influenciam na formação e no desempenho das equipes estrategicamente montadas, questionando: Quando é mais viável a execução do trabalho em equipes estrategicamente montadas? Como devem ser formadas as equipes estratégicas multifuncionais? Como deve funcionar este sistema de trabalho? Quais são os principais problemas encontrados pelos grupos de trabalho já formados?

1.3 Premissas:

O trabalho a ser desenvolvido busca conclusões (ou possíveis respostas) relacionadas às perguntas descritas acima. Em primeiro lugar, pressupõe-se que existem atividades cujo trabalho é evidentemente individual, e as decisões tomadas em equipes tornam o desenvolvimento da tarefa confuso e lento. Em situações de trabalho altamente especializado, ou no caso de decisões essencialmente operacionais, o envolvimento de *toda a empresa, de toda a Equipe*, parece não só desnecessário mas, inconveniente. Ao contrário da situação citada acima, existe aquele trabalho que exige um alto nível de escolha, de decisões estratégicas que envolvem toda a empresa, em condições de altíssima incerteza, onde o trabalho e as decisões tomadas em “Equipes” são indispensáveis.

Uma outra questão a ser considerada reside no fato de que para o sucesso do trabalho em equipes estratégicas torna-se essencial uma boa formação do grupo, que deve considerar a escolha dos componentes, a obtenção da visão do trabalho (definição do contexto e da missão) e a constituição de um espírito de equipe, sendo que somente a partir deste momento o grupo passa a trabalhar de forma cooperativa.

Parte-se também do pressuposto de que os grupos devem executar suas tarefas através de um modelo de trabalho, que especifique as etapas do processo (metas a serem cumpridas, preparação de reuniões, processos de condução e negociação, solução de problemas, comunicação, motivação, comportamento e avaliação de resultados).

Acredita-se também na possibilidade de enumerar os principais problemas que podem atrapalhar o bom desenvolvimento do trabalho em equipes estratégicas. a ausência de apoio da estrutura formal; a dificuldade de atuação, a formação inadequada da equipe; a ausência de treinamento; a deficiência de liderança; a falta de compromisso com a empresa; as contendas; as disputas de poder; as falhas na comunicação; a inexistência de espírito de cooperação e a desconsideração dos aspectos motivacionais podem interferir decisivamente no resultado do trabalho das equipes, prejudicando a produtividade do conjunto e, conseqüentemente, o desempenho de toda a empresa.

1.4 Justificativa:

Por que, já há muito tempo, os treinadores de equipes esportivas compreendem a importância de se construir uma equipe de trabalho e, no entanto, isto não ocorre nas organizações empresariais? Uma das principais razões deste fato é que essas organizações apresentam suas estruturas tradicionais alicerçadas em torno de comportamentos individuais, e seus “treinadores” ainda não se despertaram para este aspecto.

As equipes, não só no esporte como, principalmente, nas empresas, podem melhorar a performance individual quando as tarefas exigem múltiplos conhecimentos, julgamentos e experiências. Como as empresas precisam se reestruturar para competir mais eficientemente, uma ferramenta que pode ser utilizada para uma melhor aplicação do talento de seus colaboradores é a montagem de equipes de trabalho. A equipe em constante interface, numa

freqüente troca de conhecimento, poderá estimular o êxito econômico e social das empresas.

O trabalho em equipes estratégicas, com os elementos do grupo bem escolhidos, táticas de trabalho eficientes, pode representar uma dinâmica maneira de realizar as tarefas com maior qualidade, com os mesmos recursos disponíveis, mas com melhor aproveitamento e uma produção muito maior. Pode-se dizer que se desenvolve uma nova forma de organização do trabalho.

Um método de trabalho integrado de indivíduos dentro das empresas, com habilidades complementares, apesar de citado superficialmente, não aparece devidamente detalhado na bibliografia encontrada atualmente.

O modelo apresentado nesta pesquisa, assim como o suporte da bibliografia referenciada, procura mostrar que as barreiras para o desenvolvimento de um trabalho em equipes estratégicas podem ser contornadas e até destruídas, contanto que seja utilizado o método correto, no momento certo. O conhecimento e a utilização de fatores que influenciam, positiva ou negativamente, na formação e no desempenho das equipes podem se transformar em uma ferramenta capaz de aumentar, sensivelmente, a produtividade e a eficiência do trabalho.

Transformar os grupos em equipes é o desafio. Formar equipes de indivíduos que possam sentar juntos, analisar problemas (técnicos e humanos), encontrar soluções e executá-las com um desempenho satisfatório tornou-se a grande questão, e isto justifica o desenvolvimento deste modelo de trabalho.

1.5 Objetivos da pesquisa

1.5.1 - Objetivo Geral

Identificar elementos essenciais (teóricos e práticos) que possibilitem propor uma metodologia de implementação de equipes estratégicas.

1.5.2 - Objetivos Específicos:

?? Levantar as principais vantagens do desenvolvimento do trabalho em equipes estrategicamente montadas, levantando as situações em que este tipo de atividade é mais produtivo que o trabalho individual.

?? Reunir elementos que auxiliem na montagem das equipes estratégicas multifuncionais, englobando seleção, habilitação, treinamento e liderança.

?? Descrever o processo administrativo de uma equipe estratégica, apreciando o planejamento, a organização, a coordenação e o controle das atividades.

?? Apresentar os principais problemas encontrados na formação e no desempenho do trabalho em equipes, propondo possíveis soluções para a formação de equipes estratégicas.

1.6 Limitações.

Em primeiro lugar, considerando o aspecto teórico, percebe-se que o tema da pesquisa é amplo, polêmico e atual. Justamente por este motivo deve-se considerar a existência de uma infinidade de obras relacionadas a este

assunto, trabalhos que inclusive ainda não foram publicados e difundidos de uma forma que cheguem ao alcance da coletividade.

Da mesma forma, é possível perceber a existência de autores que levantam pontos de vista distintos e inovadores, mas que ainda não foram relatados cientificamente sob a forma de artigo em revista científica, dissertação, tese ou outra forma de expressão que possa ser considerada como referência.

Por este motivo, as considerações teóricas limitam-se a uma parcela dos artigos e bibliografia científica disponíveis nos acervos da Universidade Federal de Santa Catarina, da Universidade Federal de Goiás e da Universidade Católica de Goiás, até o final do ano de 2001, quando foi concluída a etapa de pesquisa exploratória.

Considerando o aspecto prático, pode-se enumerar a dificuldade de generalização das conclusões e principalmente das análises realizadas na unidade caso escolhida. Sabe-se que esta é uma das características do estudo de caso (técnica utilizada neste trabalho) que visa, sobretudo, a profundidade e a análise em um contexto de uma situação particular.

1.7 Estruturação do texto.

?? O **capítulo 1** apresenta, em linhas gerais, o estudo realizado.

?? O **capítulo 2** traz um referencial teórico sobre conceituação do trabalho em equipes, as vantagens, formação das equipes, ciclo de trabalho e

principais problemas encontrados no desenvolvimento deste conjunto de atividades.

- ?? O **capítulo 3** resume o processo para o desenvolvimento do trabalho.
- ?? O **capítulo 4** descreve a metodologia utilizada no desenvolvimento desse estudo.
- ?? O **capítulo 5** apresenta o caso, descrevendo de forma objetiva como ocorreu a formação e o trabalho da equipe estrategicamente montada em uma empresa de consórcio de veículos. Apresenta também as análises e a visualização do referencial teórico e do modelo proposto na situação apresentada, mostrando os pontos positivos, negativos e as propostas de melhoria.
- ?? O **capítulo 6** traz as conclusões e considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O Estudo do sistema de formação e de funcionamento do trabalho em equipes necessita de uma base teórica que auxilie a compreender como acontecem os processos, desde a formação do grupo, o desenvolvimento dos objetivos, até o ciclo de trabalho das equipes.

2.1 Contextualização.

Klein (1972) descreve em sua obra a idéia de que a democracia é baseada em atitudes e decisões tomadas em grupos (partidos políticos, congresso nacional, grupos de empresários, sindicatos, associações) e o sucesso do regime democrático depende do funcionamento eficiente destes inúmeros grupos nele contidos. O êxito deste regime se deve principalmente ao fato de que o ser humano não quer só resolver-se, quer estar de acordo com os outros. Justamente por este motivo existe uma tendência natural do ser humano para o trabalho em grupos, sendo que este trabalho envolve conflitos decorrentes do convívio social.

Davenport (1994) apresenta a evolução dos conceitos de trabalho a partir da idéia inicial apresentada por Taylor, onde a unidade de trabalho era o indivíduo e acreditava-se que quanto mais isolado o trabalhador, mais eficiente seria o desempenho de sua tarefa. Observa em seguida a evolução descrita pelos pesquisadores de Harvard, na fábrica da Westinghouse em Hawthorne, que estudaram as equipes de trabalho em termos de produtividade. Davenport (1994, p.114) cita ainda a análise realizada pela Tavistock School no final da década de quarenta, que comparara o papel das equipes de trabalho e

relacionara-as com as novas tecnologias, concluindo que as concepções de trabalho baseadas no indivíduo combinadas com as novas tecnologias eram menos produtivas que as equipes de trabalho sem a mesma tecnologia: “as equipes trabalhavam melhor porque combinavam funções múltiplas numa unidade, permitindo a adaptação a condições mutáveis dentro da mina”.

Gonçalves (2000b) descreve o fato de que nossas empresas mantiveram basicamente a mesma estrutura organizacional durante o século XX. O autor (2000b, p.9) apresenta ainda o fato de que a estrutura organizacional tradicional “é herança da Revolução Industrial inglesa e foi reformada durante o surto industrial americano do começo do século”.

Ele (1997) também argumenta que as organizações que se desenvolveram a partir da década de trinta foram talhadas em princípios organizacionais como a hierarquia, divisão do trabalho, amplitude de controle, disciplina, unidade de comando, especialização funcional, cadeia de comando, valor de acordo com a posição hierárquica e comunicação formal. Todos estes princípios, de acordo com Gonçalves (2000b), estariam voltados para “dentro da empresa”, e não para o cliente (fora da empresa). Desta forma, o autor lembra que estas empresas tornaram-se bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficientes na produção de determinados bens materiais em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultado.

O mesmo autor (2000a) levanta o fato de que a maioria dos processos importantes nas empresas atravessa as fronteiras funcionais. Por este motivo fica mais clara uma visão interdepartamental, sendo que os colaboradores

passam a ser organizados em equipes de processo, com componentes de várias especialidades, mas que têm como objetivo comum o alcance de uma determinada meta. A visão do processo completo faz com que haja uma certa sobreposição de responsabilidades, principalmente nas interfaces departamentais, nos momentos de transição onde termina o trabalho de um “especialista” e se inicia o trabalho do outro, e cada colaborador passa a ser responsabilizado parcialmente pelo resultado coletivo.

Gonçalves (1997) detalha esta nova concepção gerencial, baseada em princípios como a alocação dinâmica de recursos, a comunicação ponto a ponto, o trabalho realizado em equipes, a criação do valor, o trabalho organizado em projetos, a avaliação de desempenho por resultados e o das fronteiras orgânicas.

Lewin (1948) demonstra que é possível estudar a interdependência entre o indivíduo e o grupo. Introduziu conceitos como o de barreira, nível de aspiração, rigidez, saciedade e atmosfera de grupo para mostrar as características do funcionamento dos grupos, as manifestações de comportamento individual e a sua influência no processo democrático de tomada de decisões. Por natureza, este processo é conflitante (causas individuais X causas coletivas) e o indivíduo necessita de preparo para que possa colaborar com o grupo num estágio de produção com “sinergia”.

Ansoff (1977) introduz o conceito de sinergia relacionado-o à convicção de que a união de duas forças pode ser maior que o resultado da soma das duas forças atuando individualmente, evidência que serve para justificar as fusões e aquisições nas empresas. Aplicando-se este conceito ao trabalho de mais de

uma pessoa, ao trabalho em equipes, tem-se a perspectiva de um resultado produtivo superior ao encontrado pelos grupos tradicionais de trabalho.

Senge (1990) afirma que nunca houve, como ocorre atualmente, uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem e, conseqüentemente, os processos de mudança, através dos trabalhos em equipe. Segundo Senge (1990) este fato ocorre porque quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe, seja diretamente ou através da necessidade de equipes para traduzir as decisões individuais em ação.

O autor (1990) defende sua idéia de pensamento sistêmico e de sinergia baseada no princípio que sinergia relaciona-se com interação entre as pessoas em um grupo, de forma que o resultado do trabalho é superior à soma dos trabalhos individuais. De acordo com este pensamento, desenvolvido objetivando o aprendizado organizacional, o mundo não é fragmentado, composto por forças separadas e que não se relacionam entre si. Na visão de Senge (1990), criar uma organização do aprendizado significa formar pessoas que aprendam a ver a realidade de forma sistêmica, que desenvolvam sua maestria pessoal e aprendam a reestruturar seus modelos mentais de maneira colaborativa. Isto é possível praticando as cinco disciplinas:

☞☞ maestria pessoal – capacidade de definir claramente seus objetivos individuais e traçar caminhos para alcançá-los.

☞☞ Modelos mentais – capacidade de pôr em prática novas idéias mesmo que sejam conflitantes com conceitos antigos.

☞ Visão compartilhada – Visão de futuro comum aos elementos da equipe criando uma identidade única e um comprometimento com um futuro coletivo.

☞ Aprendizagem em equipe – concentração das energias individuais em uma única direção de aprendizado, fortalecendo a consciência de todos os membros da equipe a respeito da necessidade de se fazer algo mais para complementar os esforços conjuntos, valorizando o treinamento, os conflitos e maximizando as potencialidades individuais.

☞ Raciocínio sistêmico – substituição de modelos mentais dominados por eventos pelos modelos mentais que reconhecem mudanças de padrões em longo prazo e as estruturas que produzem estes padrões.

Lira (1998) afirma que na análise e solução de problemas o desempenho da equipe é normalmente superior ao do indivíduo. Segundo ela, nas equipes cada indivíduo assume o risco das decisões mais facilmente do que quando sozinho, por compartilhá-lo com outras pessoas.

Gonçalves (1997, p. 13) argumenta que:

“Do ponto de vista dos recursos humanos, o grande desafio a ser enfrentado é desenvolver empregados de todos os níveis para a empresa baseada em processos. Em princípio, para promover a transformação das empresas como hoje as conhecemos, dentro das organizações, em como elas devem ser é necessário:

- ☞ transformar empregados de tarefas em profissionais de processos.
- ☞ repensar os papéis dos administradores e dos empregados nas empresas estruturadas por processos.
- ☞ reinventar os sistemas de gestão de recursos humanos, desde o treinamento até os esquemas de reconhecimento de esforços.
- ☞ fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa.
- ☞ moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar”.

Ele (1997, p.17) ainda justifica que:

“Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função dos processos e projetos, agrupando seu pessoal em equipes e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas tarefas, os empregados precisarão de novos conhecimentos, novas habilidades e novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos da maneira mais eficaz possível”.

Goleman (1995, p.174) defende a idéia da existência de um “Qi de grupo”, formado pela “soma total dos talentos e aptidões de todos os envolvidos”. Segundo argumenta, a chave para o desenvolvimento de um alto Qi de grupo não é o desenvolvimento dos Qis individuais, mas o aprimoramento da capacidade de harmonizar. O autor (1995) ainda afirma que as próprias

atividades rotineiras dentro da organização criam redes de relacionamento e conseqüentemente de trabalho, que podem ser vistas como grupos não oficiais temporários, cujo sucesso é essencial para o bom desenvolvimento da organização.

Hammer e Champy (1994) visualizam a atuação de equipes multifuncionais responsáveis por processos rotineiros definidos em um caso ocorrido na Bell Atlantic, onde as chamadas “equipes de caso” (Hammer e Champy, 1994, p. 39) realizaram o trabalho através de um processo dez vezes mais rápido que o convencional, gerando menos erros e mal-entendidos, reduzindo despesas gerais de administração de processos e melhorando o controle e a integração. Os autores (1994) observam um tipo particular de equipe de processo, que tem uma vida útil reduzida e permanece unida somente até o término do objetivo. Este tipo de equipe é denominada por eles (1994, p.52) de “equipe virtual”, que utilizam o exemplo da Kodak para exemplificar o funcionamento, onde diferentes pessoas com qualificações complementares (projetistas de objetivas, especialistas em lentes, peritos em fabricação) trabalham juntos no projeto de uma nova câmera. Terminado o projeto, cada componente se envolve em outros projetos, em outras equipes, podendo até mesmo participar de vários projetos ao mesmo tempo.

2.2 Definições.

2.2.1 – Grupo e Equipe.

Primeiramente, torna-se importante ressaltar as diferenças conceituais entre um grupo de trabalho e uma equipe.

Moscovici (1985) apresenta um grupo como um conjunto de pessoas que possuem objetivos comuns, sendo estes objetivos claros, compreendidos, aceitos por todos e compatíveis com os objetivos individuais. Os componentes de um grupo necessitam de uma motivação que justifique o envolvimento individual e o tempo dedicado à atividade, e desenvolvem um processo de comunicação coletiva e normas de funcionamento capazes de caracterizar um clima de grupo, ou um ambiente particular de trabalho do grupo.

Lapassade (1989) descreve o grupo de trabalho como um conjunto de pessoas independentes, relacionadas entre si, que desenvolvem uma tarefa comum, fato que promove uma organização, procedimentos de funcionamento e uma distribuição de papéis particular.

Já uma equipe, segundo Katzenbach e Smith (1993), é marcada pela interferência e pela priorização dos objetivos coletivos sobre os objetivos individuais. Os objetivos coletivos são diretamente influenciados pela inter-relação entre as atividades específicas, de tal forma que um desempenho individual problemático interfere negativamente no resultado do trabalho final de toda a equipe. A confiança entre os componentes passa a ser essencial, e funciona como estímulo para o aprimoramento das habilidades individuais. Os autores visualizam ainda uma relevante diferença relacionada ao aspecto da liderança, sendo que nos grupos o líder é um controlador do ritmo do trabalho, e nas equipes o líder coordena a transmissão do trabalho entre os componentes que executam atividades diferentes, sendo o papel de liderança compartilhado entre os componentes.

Moscovici (1998) lembra que, embora a denominação de “equipe” seja muito comum nas empresas, a ocorrência de verdadeiras equipes é rara. É comum chamar um grupo que apresente procedimentos um pouco mais eficientes de equipe.

Moscovici (1998) afirma que os objetivos compartilhados dos componentes da equipe determinam o propósito e o direcionamento dos trabalhos, mas são as habilidades complementares dos membros que possibilitam alcançar resultados com utilização da sinergia.

Percebe-se assim, a partir destes conceitos, que os componentes da equipe não desenvolvem uma “unidade” de produto que será somada ao final, mas uma parcela de trabalho que se adiciona à parcela desenvolvida pelo componente da equipe que vem antes e depois dele no processo de trabalho. A expressão de destaque, nesta definição, é a “interdependência” dos trabalhos.

Evoluindo a idéia de organizações voltadas para o aprendizado, e relacionando este conceito com o trabalho em grupos e equipes, Goldbarg (1995, p.54) define Time como “um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão”. O autor (1995) os caracteriza como unidades de alto desempenho que utilizam uma lógica de trabalho bastante distinta, sendo um resultado aperfeiçoado do relacionamento de um pequeno grupo de pessoas, buscando a qualidade de vida, a redução das tensões no trabalho e o estabelecimento de parceria entre

a organização e a força de trabalho. Ele (1995) ainda argumenta que uma equipe precisa atender a seis condições básicas:

- ✍ ✍ A existência de um desafio a ser superado.
- ✍ ✍ O comprometimento.
- ✍ ✍ A responsabilidade.
- ✍ ✍ A motivação.
- ✍ ✍ As habilidades.
- ✍ ✍ A União.

2.2.2 – Tipos de Equipes

Boyett e Boytt (1999) enumeram vários tipos de equipes utilizados na literatura específica. Segundo estes autores, com relação à área de atuação, existem:

✍ ✍ Equipes de trabalho, que são as equipes (normalmente permanentes) que se apresentam na linha de frente, em contato direto com o consumidor, desenvolvendo atividades como o atendimento, projeto e produção.

✍ ✍ Equipes de melhoria, muitas vezes temporárias, envolvidas em processos de aprimoramento da qualidade, redução de custos, auditoria, propondo modificações na estrutura da organização. Os componentes destas equipes muitas vezes desenvolvem suas atividades paralelamente às suas atividades rotineiras.

✍ ✍ Equipes de integração, criadas para coordenar atividades específicas na empresa.

Observando, agora, a qualificação dos componentes, Boyett e Boytt (1999) diferenciam as equipes em funcionais e interfuncionais, sendo a primeira formada por elementos com habilidades semelhantes e a segunda por componentes com habilidades complementares. A partir da definição de equipe utilizada neste trabalho é possível perceber que o conceito de equipe interfuncional apresenta-se mais próximo à finalidade das equipes estratégicas, principalmente no que tange à interdependência do trabalho realizado pelos componentes.

Heller (1999) divide as equipes em formais e informais.

As equipes informais normalmente são temporárias, reunidas casualmente para o desenvolvimento de atividades específicas. Seriam exemplos deste tipo de equipe as equipes de mudança e as equipes de criação.

Equipes formais são permanentes, multifuncionais e com atuação definida.

2.3 Necessidade do Trabalho

Critchley e Casey (1997) questionam: “Em que tipo de atividade o trabalho em equipes deve ser utilizado?”. Para os autores (1997) existem algumas atividades cujo trabalho é evidentemente individual, e as decisões gerenciais tomadas em equipes tornam o desenvolvimento da tarefa confuso e lento. Levantam ainda que em situações de trabalho altamente especializado, por exemplo, ou no caso de decisões essencialmente operacionais, o envolvimento

de toda a empresa, de toda a equipe, parece não só desnecessário mas inconveniente.

Ao contrário da situação citada acima, Critchley e Casey (1997) argumentam que existe aquele trabalho que exige um alto nível de escolha, de decisões estratégicas envolvendo toda a empresa, em condições de altíssima incerteza, onde o trabalho e as decisões tomadas em equipes são indispensáveis.

Em sua teoria, Critchley e Casey (1997) argumentam que a necessidade ou não do trabalho em equipes está associada, primeiramente, a duas variáveis: o nível de incerteza do trabalho ou decisão e a necessidade de compartilhamento. De acordo com este pensamento, quanto maior a incerteza maior será a necessidade de compartilhamento. Associando estas variáveis ter-se-á basicamente três modos de trabalho: o modo de certeza não compartilhada (incerteza semelhante à de um quebra-cabeça simples e nenhuma necessidade de compartilhamento), o modo de cooperação (incerteza semelhante à de um quebra-cabeça complexo e alguma necessidade de compartilhamento) e o modo de incerteza compartilhada (incerteza de um problema sem resposta e uma total necessidade de compartilhamento). Critchley e Casey (1997) concluem que os três modos de trabalho são necessários em diferentes momentos, e um grupo de trabalho deve ser capaz de se movimentar no continuum que os une. Os autores (1997) demonstram que em cada um destes modos de trabalho são utilizados processos diferentes, habilidades pessoais diferentes e um tipo de liderança diferente. À medida que o modo de trabalhar se torna mais difícil, os processos

se tornam mais complexos. Grupos de trabalho que utilizam o modo da certeza não compartilhada utilizam apenas os processos e princípios básicos sociais, exigem somente habilidades sociais de civilidade e são mais bem conduzidos por um líder informal. Já o modo de cooperação envolve os processos de tarefa, onde os indivíduos utilizam as habilidades de cooperação e negociação, sendo conduzidos por um líder formal e coordenador. No modo de incerteza compartilhada os processos de tarefa e de sentimentos/intuição predominam igualmente, exigindo dos componentes do grupo elevadas habilidades interpessoais, auxiliados por um líder catalisador ou facilitador.

Lira (1998) argumenta que o objetivo de trabalho em equipes é desenvolver logicidade, capacidade de interação e comunicação, objetividade, cooperação, sinergia e produtividade na solução de problemas.

Goldbarg (1995) ressalta que o trabalho em equipes colabora para o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, fazendo com que a organização obtenha uma melhor performance na solução de problemas, seja mais eficiente na implementação de soluções, com maior facilidade de comunicação. O autor (1995, p.46) ainda afirma que "O Trabalho em Times é uma ferramenta de treinamento para o processo de gestão participativa", capaz de aumentar o comprometimento, a cooperação, maximizar a sinergia e facilitar o processo de aprendizagem promovendo a satisfação no trabalho.

Davenport (1994) aponta o fato de que os conhecimentos interfuncionais facilitam a interface funcional e colaboram com a elaboração do planejamento, aumentando a probabilidade de que determinado produto atenda a exigências multifuncionais. Além disso, o pesquisador (1994) ainda argumenta que as

estruturas organizadas em equipes melhoram a qualidade de vida no trabalho, através de uma melhor satisfação das necessidades sociais do indivíduo.

Robbins (1999) ressalta que as equipes são mais flexíveis e responsáveis nos processos de mudança do que os departamentos tradicionais ou outra forma de grupos permanentes. De acordo com o autor, as equipes temporárias têm a capacidade de formação rápida, uma facilidade de desdobramento dos trabalhos, agilidade no enfoque sobre diferentes temas abordados e facilidade para se desfazerem ao final dos trabalhos. Robbins ainda argumenta que a utilização intensiva de equipes de trabalho cria o potencial para que a organização gere grandes resultados sem ter que aumentar (contratação) ou sobrecarregar os esforços individuais.

2.4 A Formação da Equipe

Scholtes (1992) descreve que, estando definida a necessidade do trabalho em equipes, o próximo passo será a preparação do cenário para a execução de um projeto bem sucedido. O êxito do projeto depende das diretrizes estabelecidas no início, como um processo correto de estudo, a seleção apropriada dos membros e um trabalho de base para que a equipe saiba do que trata o projeto.

O mesmo autor (1992) aponta o início do processo de formação da equipe através da escolha dos participantes, que são subdivididos em uma equipe de Orientação, um Líder da Equipe, um Consultor da Qualidade e os Membros da equipe de projeto. A determinação da missão da equipe já acontece com a participação dos membros escolhidos. Scholtes (1992, 6-1) ainda ressalta que

uma verdadeira equipe só é realmente formado após um ciclo de trabalho, quando os componentes podem “resolver suas diferenças pessoais, encontrar forças para prosseguir, harmonizar os compromissos para com o projeto com as demandas de suas tarefas diárias e aprender como melhorar a qualidade”. Goldberg (1995, p.68) também afirma que “Um Time forma-se trabalhando, e não antes do trabalho ser iniciado”.

Lira (1998) ressalta que a aprendizagem acontece quando o método de treinamento de uma equipe é compatível com as habilidades desejadas. Habilidades são desenvolvidas pela prática, não pela transmissão da informação. A autora ainda argumenta que a informação gera conhecimento, e a prática gera habilidades.

Robbins (1999) apresenta o fato de que as melhores equipes tendem a ser pequenas. Em equipes com mais de dez pessoas torna-se difícil a organização do trabalho sendo necessário, nestes casos específicos, trabalhar com sub-equipes. O autor (1999) ainda argumenta que os membros da equipe precisam possuir três habilidades básicas: conhecimento técnico sobre o assunto que justifica a formação da equipe; conhecimento de métodos para a solução de problemas e estarem aptos a identificá-los, gerando alternativas e fazendo escolhas competentes e habilidade para serem bons ouvintes.

2.4.1 – O Líder.

Gomes (1994) ressalta a posição do líder da equipe, afirmando que o representante que assume este papel deve mostrar-se capaz de transmitir as tarefas com clareza, demonstrando também a capacidade de valorização e

reconhecimento pelas contribuições oferecidas aos demais componentes. Além disso, o líder deve ser um catalisador, tornando o trabalho possível. A legitimidade de sua liderança deve ser reconhecida pelos demais, sendo suas atitudes tomadas como exemplo e, por este motivo, a sua competência e domínio sobre o assunto devem transparecer claramente. Gomes (1994) ainda argumenta que o líder necessita da capacidade de distribuição correta das informações, além de oferecer *feedbacks* construtivos aos colegas de equipe.

Alencar (1998) argumenta que cabe ao líder a responsabilidade de imprimir as condições que estimulam o surgimento de idéias criativas dentro do ambiente de trabalho das equipes, ficando o líder responsável de promover este ambiente de abertura e apoio.

Lira (1998) visualiza a função Liderança, e não a figura do líder. A partir de seu raciocínio, todos os membros da equipe devem ter oportunidade de liderar, de acordo com as situações que se apresentem e com as aptidões de cada um. Segundo a autora (1998), a Liderança distingue-se da chefia porque passa de um membro para outro da equipe, mas ela é alcançável somente quando todos os membros da equipe adquirem a capacidade de desenvolver raciocínio lógico e de superar as centralizações afetivas, ou seja, quando aprendem a colocar-se no lugar dos outros e compreender seus sentimentos e pontos de vista.

2.4.2 – O Primeiro Ciclo de Trabalho.

Robbins (1999) identifica nove potenciais funções nas equipes (o que não significa que, necessariamente, exista um componente para cada função), que são as de:

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

Davenport (1994) ressalta a importância do fato das mesmas pessoas que participam das fases de visão e seleção dos processos participem também da fase de execução do projeto, pois é importante que elas sintam que seus interesses estão representados na fase final do trabalho.

Gonçalves (1997) levanta a questão relacionada à necessidade de treinamento dos participantes da equipe. Segundo seu ponto de vista, a transformação do pensamento e da forma de trabalho dos colaboradores não é automática, rápida, e nem mesmo fácil, pois contraria o modelo tradicional de comportamento organizacional. Gonçalves (1997, p.17) descreve a agenda de transformação dos componentes da equipe, que deve conter assuntos como:

☞ “como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir.

☞ como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação do pessoal.

☞ como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes.

☞ como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios”.

Minicucci (1991) aponta que na formação e no desenvolvimento de um grupo, o conjunto passa por uma fase individualista, onde ocorrem manifestações das necessidades individuais das pessoas, acompanhadas da luta para serem aceitas no grupo. Em seguida, passa-se a uma fase de identificação, onde os indivíduos aceitam-se como pessoas. Finalmente, chega-se à fase de integração, quando os indivíduos sentem-se aceitos e certos de que sua opinião será levada em consideração.

Lira (1998) argumenta que este momento inicial, durante o primeiro ciclo de trabalho da equipe, é um momento crítico para o grupo, pois neste período ocorrem as disputas por poder e status. Lira (1998) mostra que é o momento de maior exposição e reflexão sobre o funcionamento dos trabalhos, onde ocorre o esclarecimento e assimilação dos papéis e funções, defini-se o objetivo central do grupo e começam a tornar-se explícitos e verbalizados os conteúdos afetivos e até então implícitos ou reprimidos.

Demarco e Lister (1990, p.174) representam as características do que denominam “um solo perfeito para o crescimento das equipes consolidadas”,

como uma “mistura ideal de competência, confiança, respeito mútuo e uma boa sociologia pessoal”. Segundo estes autores, os elementos de uma estratégia de construção da “química” para uma organização que estimule a formação das equipes consolidadas seriam:

- ☞ O Hábito de cultivar a qualidade (melhoria contínua).
- ☞ O fornecimento de muitas conclusões satisfatórias (resultados positivos alcançados).
- ☞ A Construção de um sentimento de elite (fortalecimento da identidade da equipe).
- ☞ O encorajamento da Heterogeneidade (valorização dos conflitos controlados).
- ☞ A Proteção às equipes vencedoras
- ☞ O fornecimento de uma orientação estratégica (não tática).

Katzenbach e Smith (1993) levantam as dificuldades para a formação da equipe, principalmente porque as tarefas delegadas à equipe são mais complexas que as atividades individuais e os objetivos são diferentes dos objetivos das equipes tradicionais (argumento que justifica a formação da equipe). Por isso a dinâmica do trabalho deve ser bem conduzida, além de exigir dos componentes habilidades como conhecimentos técnicos, entusiasmo, eficiência, vontade de trabalhar em conjunto, tempo disponível e capacidade de conservar relações sólidas de trabalho.

Minicucci (1991) ressalta a necessidade de uma reformulação do comportamento do indivíduo para trabalhar em grupos, “descongelando” suas atitudes tradicionais e modificando seu comportamento através de um novo

processo de aprendizagem. Algumas etapas intermediárias, como o desenvolvimento da percepção do outro, dos papéis desempenhados, o conhecimento das atitudes grupais, o reconhecimento dos mecanismos de resistência à atração afetiva, o desenvolvimento de comportamentos de liderança e a compreensão dos problemas de comunicação se fazem necessárias para a aquisição de um comportamento grupal mais eficiente.

Robbins (1999) argumenta que as equipes convivem freqüentemente com a diversidade e a complexidade, e este fato indica a exigência de algum tempo para se construir a confiança e capacidade de trabalho em equipe entre os componentes, especialmente no caso de pessoas com diferentes qualificações, experiências e expectativas.

Lira (1998) descreve que, após as fases iniciais de indiscriminação e diferenciação, o grupo entra em uma fase de integração ou síntese, onde ocorre o aproveitamento da verticalidade do sujeito na horizontalidade do grupo, ou seja, o aproveitamento de todos os recursos disponíveis, principalmente os próprios membros, para os objetivos grupais. A autora (1998) ainda afirma que nesta fase a equipe já é capaz de organizar-se e planificar a sua tarefa, sendo que os componentes sentem-se pertencentes ao grupo (sentimento de afiliação) e motivados para a tarefa em conjunto. Pode-se ainda, segundo a autora, falar-se nesta fase em fenômeno da coesão grupal, com base na aceitação das diferenças e a possibilidade de uma maior produtividade e de um crescimento em grupo. Lira (1998) finaliza este assunto afirmando que um conjunto de pessoas só pode ser considerado como uma

equipe quando elas compartilham objetivos, regras de convivência, atividades e relações de troca.

A mesma recomendação feita por Contador (1995) com respeito à necessidade de se analisar toda a cadeia produtiva de forma integrada, ao se fazer o planejamento estratégico da empresa, vale também para as equipes estratégicas: torna-se necessário a integralização dos processos, principalmente os processos que não fazem parte diretamente dos objetivos da equipe, mas formam uma cadeia de processos que, integrados, proporcionarão um melhor desempenho para a empresa.

2.4.3 O Método de trabalho

Escolhidos os elementos da equipe, e estabelecida a missão, Goldbarg (1995) descreve o trabalho nas equipes observando quatro aspectos: A otimização do ciclo de trabalho, os cuidados estruturais, operacionais e pessoais. Goldbarg (1995) faz a divisão do ciclo de trabalho em quatro etapas:

- ▣▣ Preparação da Reunião (ênfase no conteúdo e no processo).

- ▣▣ Reunião da equipe (análise de técnicas de condução de reuniões).

- ▣▣ Execução de tarefas .

- ▣▣ Coleta de informações.

Scholtes (1992) também analisa o funcionamento do trabalho das equipes focando o desenvolvimento das reuniões (ferramenta fundamental do trabalho das equipes), observando algumas regras gerais, preparação, estabelecimento

de metas, realização, técnicas para discussões, sistemas de registro e avaliações, e buscando equilibrar o conteúdo do projeto (o que a equipe faz) com o processo da reunião (como a equipe trabalha em conjunto).

As reuniões, segundo argumentos de Lira (1998), devem ser avaliadas em função dos resultados obtidos e da participação de cada membro da equipe. Para ser considerada bem sucedida, toda reunião deve apresentar a participação de todos os componentes, as decisões devem ser tomadas por consenso e os participantes devem considerar-se pessoalmente satisfeitos com o desempenho da equipe e dos resultados alcançados.

Davenport (1994) apresenta a composição da equipe, a relação clara com a estrutura funcional, a localização de cada participante na equipe, o gerenciamento das fronteiras (cada participante deve saber claramente até onde pode ir), a clareza na missão, nas fronteiras do processo e na autoridade para tomar decisões como critérios essenciais para o sucesso do trabalho das equipes.

A questão da hierarquia em uma equipe é abordada por Hammer e Champy (1994, p.61), argumentando que “equipes orientadas para o processo não precisam de chefes, mas de instrutores”, sendo estes responsáveis pelo aconselhamento da equipe (não participam da ação, mas estão próximos para ajudar a equipe em seu trabalho).

Durante a evolução das reuniões o processo de negociação e de conflito entre os participantes fica mais evidente. Donaldson & Donaldson (1999) avaliam o processo de negociação instituindo conceitos como do “botão de pausa” para manter o distanciamento emocional e estimulando o planejamento

do processo de negociação (preparação, estabelecimento de limites, clareza nas idéias e ética profissional). Este “botão de pausa”, de acordo com os autores, seria um botão imaginário que o negociador pode apertar quando sentir que seu estado emocional está interferindo em sua forma racional de pensar, e através dele consegue-se um tempo para acalmar o raciocínio, optar pelo melhor caminho ou a melhor proposta a ser oferecida.

A discussão e o conflito são, de acordo com as idéias de Lira (1998), os processos pelos quais se desenvolve o raciocínio lógico. Segundo a autora, sem discussão o indivíduo não se torna coerente, não aprende o relacionamento interpessoal e o trabalho cooperativo.

A condução dos processos de conflito é visto por Gomes (1994) como um dos elementos mais importantes para o sucesso das equipes. Segundo a autora, o segredo para uma boa gerência do processo de mudança está em transformar o conflito destrutivo no construtivo. Ainda segundo Gomes (1994), o conflito construtivo é sinérgico quando existe respeito mútuo, através da busca do consenso para canalizar os conflitos de interesse tornando-os construtivos. Gomes argumenta que se existir a percepção de um clima favorável a todos e, em longo prazo, puder se perceber uma situação de confiança mútua, e os participantes do processo acreditarem que os desequilíbrios de interesses em curto prazo serão compensados, existirá uma cooperação e os interesses poderão ser canalizados para se tornarem construtivos.

Ainda segundo Gomes (1994), para conseguir-se um clima de confiança e respeito mútuo entre os componentes da equipe é necessário possuir uma

estrutura correta, boa comunicação, tomada de decisões disciplinadas e pessoas maduras que exijam e concedam respeito e confiança.

Gomes (1994) afirma ainda que durante o processo de obtenção do chamado “conflito construtivo” deve-se observar os seguintes detalhes:

- ✍✍ O conflito deve ser encarado como uma realidade que acompanha as mudanças, uma energia construtiva.

- ✍✍ É essencial ter as pessoas certas, conscientes e comprometidas.

- ✍✍ O processo de tomada de decisões deve ser escolhido com cuidado.

- ✍✍ A estrutura organizacional precisa apresentar-se transparente e eficiente.

O processo de negociação é visto por Goldbarg (1995) como uma parcela de um processo maior de mudança, que acontece através de um conflito benéfico e controlado de emoções, valores e necessidades, através de uma argumentação coerente que leve a um acordo final.

Os cuidados estruturais focalizados por Goldbarg (1995) estão relacionados à definição das metas e dos papéis para o grupo e para cada elemento. Os cuidados operacionais estão voltados para a necessidade de uma abordagem científica (utilização de técnicas para a solução de problemas), o estímulo à utilização da criatividade e dos processos de comunicação, à elaboração de um plano de atuação e à utilização de uma dinâmica de trabalho adequada.

Goldbarg (1995) ainda focaliza os cuidados pessoais, elucidando o aspecto motivacional e o comportamento dos componentes da equipe.

Os aspectos emocionais e comportamentais das equipes são também estudados por Scholtes (1992), que vislumbra os estágios de crescimento das equipes e sugestões para a análise do comportamento dos componentes.

Gomes (1994) demonstra que as regras de conduta são vitais para que o trabalho em equipe dê resultado. Seguindo este raciocínio, não se fala mais em repressão, mas em uma disciplina necessária, estimulando o respeito mútuo e a confiança no processo de tomada de decisão.

Scholtes (1992) descreve seu modelo de plano de melhoria adaptado para o trabalho em Equipes, mostrando as atividades fundamentais para o esforço de melhoria, as estratégias básicas da abordagem científica, a definição do projeto e o plano final dividido em cinco etapas:

- ☞ ☞ Compreensão do processo.
- ☞ ☞ Eliminação de erros.
- ☞ ☞ Remoção de folgas.
- ☞ ☞ Redução da variação.
- ☞ ☞ Planejamento da melhoria contínua.

Davenport (1994) enumera algumas tecnologias utilizadas para facilitar o trabalho em equipes, como:

☞ ☞ Brainstorming, ou “tempestade de idéias”, onde as idéias são lançadas inicialmente de forma desorganizada, e depois conduziriam a uma tomada de decisões através de uma discussão estruturada.

☞ ☞ Comunicações em grupo via teleconferência, correio eletrônico e BBS.

- ☞ Preparo de documentos em grupo.
- ☞ Esquematisação de reuniões e instalações em grupo.
- ☞ Acesso do grupo a bancos de dados, como arquivos de clientes, por exemplo.
- ☞ Análise de processos de grupo, como por exemplo, a freqüência de participações.

Lira (1998) argumenta que o trabalho em equipes deve terminar com a conclusão dos resultados do trabalho realizado, seguida pela avaliação do desempenho da equipe e pela definição dos encaminhamentos e desdobramentos do trabalho concluído.

2.5 Principais problemas

Scholtes (1992) analisa os principais problemas encontrados no desenvolvimento das equipes. Dentre eles, o autor enumera a dificuldade de oferecer um feedback construtivo, as hesitações, a presença de participantes autoritários, os participantes dominadores, os relutantes, a aceitação absoluta das opiniões como fatos, a pressa em finalizar, a atribuição de motivos a pessoas, o menosprezo e declarações vazias, os devaneios e divagações e os participantes antagônicos.

Alencar (1998, p.23) indica que:

“Não é raro a presença de intransigência e do autoritarismo, com ausência de espírito de equipe, de apoio para colocar novas idéias em prática, vendo-se com suspeita ou desconfiança qualquer idéia inovadora”.

Em seu trabalho a autora argumenta que o ser humano percebe facilmente as características do ambiente de trabalho onde se encontra. Se este indivíduo percebe que pode ser ridicularizado, punido ou ameaçado por apresentar novas idéias, este elemento dificilmente vai se estimular a utilizar suas potencialidades criativas em favor da equipe.

Lira (1998) aponta como problemas relevantes durante o processo de formação e desenvolvimento de uma equipe a confusão de objetivos, as funções e papéis indiferenciados, a participação a partir de perspectivas individuais, a imposição da função “coordenação”, o processo de integração deixado ao acaso, a falsa união e a apresentação do grupo como uma massa, onde todos se equivalem.

Goleman (1995) especifica como problemas em uma equipe a presença de pessoas ávidas demais, que apresentam um comportamento tão ansioso que se tornam incapazes de reconhecer o “que é bom” e o “que não é” em um processo de negociação em grupo. Os membros que não participam das decisões e do processo em geral, da mesma forma, são grandes empecilhos para o sucesso do projeto.

Minicucci (1991) cita alguns elementos que retardam o amadurecimento dos grupos, como a presença de indivíduos que não participam, indivíduos com conduta agressiva e dificuldade de liderança.

Davenport (1994) aponta como um grave problema na execução do trabalho em equipes multifuncionais a relação entre os membros da equipe e a estrutura funcional da organização, citando questões como “por quem” e “como” serão avaliados os membros da equipe.

Clausing (1994) observa que, apesar das vantagens do trabalho em Equipes, o grupo pode desenvolver um sentimento de onipotência (como consequência da grande autonomia que assumem), e um forte desejo de agradar uns aos outros e demonstrar lealdade, o que pode levar ao fracasso da equipe.

Demarco e Lister (1990) também evidenciam a presença de um senso de elite em uma boa equipe, como consequência de um forte sentimento de identidade e do orgulho por fazerem parte de um projeto excepcional, o que pode provocar um sentimento irritante para os que não fazem parte do grupo e, conseqüentemente, prejudicar o bom andamento do projeto e provocar a formação das chamadas “panelinhas”.

Outro aspecto capaz de prejudicar o bom andamento do trabalho em equipes, segundo Demarco e Lister (1990), é o chamado Gerenciamento Protetor, ou seja, medidas tomadas pelo gerente para justificar ou mascarar os erros cometidos pela equipe, em seu estágio de formação, impedindo que esta desenvolva sua própria capacidade de defesa. Além disso, Demarco e Lister (1990) afirmam que a presença de uma Burocracia rígida, a Separação física (através de paredes ou mobiliário), a Fragmentação do tempo (dividindo a atenção em várias atividades ou vários projetos ao mesmo tempo), a concentração em produtos de qualidade reduzida (desestimulando o trabalho e diminuindo o “desafio” da equipe) e a delimitação de prazos irrealistas como aspectos que atrapalham e podem até destruir a estrutura da equipe.

Goldbarg (1995) visualiza como problema para o bom desempenho das equipes o comportamento negativo, com atitudes de hesitação, derrotismo,

intransigência, indisciplina e indiferença. Além disso, Goldberg (1995) levanta alguns fatores inibidores da criatividade (pressões, ambiente, medo, hostilidade, falta de tempo, rigidez da organização) como barreiras para o desenvolvimento do trabalho das equipes. Segundo Goldberg (1995), um ambiente organizacional nocivo ao trabalho em Equipes, sem apoio técnico, estrutural pode ser a maior barreira para o sucesso deste modo de trabalho.

Gonçalves (1997, p.18) argumenta que:

“Os sistemas administrativos das empresas deverão ser totalmente redesenhados para reforçar uma orientação na direção do aprendizado, com ênfase especial na mensuração do desempenho e na compensação dos empregados, com a visão de trabalho em equipes. Os sistemas de gestão do desempenho e de compensação devem dar suporte aos programas de mudança nas empresas. É muito freqüente encontrar empresas em que os melhores esforços de modernização das formas de trabalho e da montagem de equipes de alto desempenho são sabotados por mecanismos antiquados de avaliação de desempenho individual ou por falta de uma política de desenvolvimento integrado dos recursos humanos”.

3. Modelo

Utilizando como base referências na literatura apresentadas, pode-se formular uma metodologia para a formação e o desenvolvimento do trabalho em equipes estratégicas.

Esta forma de implementação e de trabalho proposta representa não uma receita, mas um conjunto de aspectos a serem considerados durante a realização deste tipo de trabalho. Vale lembrar que o modelo representa uma abstração da realidade para fins de análise e estudo, facilitando a visualização de uma situação complexa.

Neste contexto, optou-se por dividir em tópicos semelhantes aos utilizados no capítulo 2, facilitando a busca nas referências em casos de interesse por uma maior profundidade.

3.1 Definição

Define-se equipe estratégica como uma estrutura organizacional de alto desempenho estrategicamente formada para a realização de um trabalho específico, onde os componentes são escolhidos a partir de seus conhecimentos e habilidades complementares para trabalhar de forma sinérgica na realização de um projeto. Pode-se dizer que é uma aplicação da administração por processos na área de recursos humanos, pois para o desenvolvimento da atividade é necessário visualizar o fluxo de trabalho além das tradicionais fronteiras departamentais e funcionais, e o sucesso do projeto fica dependente não somente do bom desempenho individual de cada um dos

participantes do processo, mas principalmente das ligações entre estes componentes.

3.2 Posição na Estrutura Organizacional

Cabe, neste momento, ressaltar que a inserção da equipe estratégica na estrutura organizacional tradicional pode ocorrer em três estágios:

Primeiramente, como uma equipe de projeto, ou seja, montada para o desenvolvimento de um projeto específico, uma atividade com início e fim bem definidos onde os componentes continuam vinculados às suas atividades ou suas unidades de alocação tradicionais, retornando a elas após a conclusão do projeto ou mesmo permanecendo ainda ligados a estas unidades durante a realização do mesmo (no caso do projeto não exigir uma dedicação em tempo integral). Como exemplo deste tipo de situação pode-se citar uma equipe formada para a montagem de um “site” de uma empresa, ou uma equipe montada para fazer uma auditoria sobre uma questão de falência, ou qualquer outro tipo de atividade que, a princípio, será realizada somente uma vez.

Em uma segunda situação, no caso de necessidade da realização deste projeto com relativa rotina (mas não constantemente), pode-se visualizar a equipe estratégica como uma equipe de processo. Quando acontece a necessidade de realização da atividade, a equipe é reorganizada para o desenvolvimento do trabalho e, ao final do processo, volta a sua unidade de alocação tradicional. Como exemplo deste estágio, pode-se citar as equipes

para melhoria da qualidade, que sistematicamente reúnem-se para uma avaliação e traçar planos de melhoria.

O terceiro estágio das equipes estrategicamente formadas acontece na situação onde a atividade desenvolvida torna-se tão constante que ela passa a formar uma estrutura organizacional permanente, incorporada à organização. Pode-se considerar esta situação em uma grande empresa, por exemplo, onde a necessidade freqüente de se reunir uma equipe de melhoria de qualidade nos processos justifique a composição de uma unidade de melhoria da qualidade permanente.

É importante ressaltar que o estágio em que trabalhará a equipe estratégica está também ligado à própria estratégia e à necessidade particular do trabalho que justificou a formação da equipe. Uma equipe pode começar como uma equipe de projeto, realizar um bom trabalho, ser requisitada novamente após algum período para uma atividade semelhante, e este fato repetir-se tantas vezes que ela acabe tornando-se uma equipe permanente. Da mesma forma, uma equipe de projeto, mesmo realizando um excelente trabalho, pode não ser utilizada outra vez, pois a necessidade que justificou sua formação pode não surgir em ocasiões futuras. Como conclusão pode-se afirmar que uma equipe de projeto não necessariamente tornar-se-á uma equipe permanente, nem uma equipe de processo (dependendo da situação).

3.3 Necessidade do Trabalho

Justamente pela importância deste motivo que justifica a formação da equipe estratégica é que se torna essencial o questionamento da necessidade ou não do trabalho sob esta forma de organização. As equipes estratégicas exigem, principalmente durante a formação e seu primeiro ciclo de trabalho, maior energia e uma atenção de toda a organização, fato que só se justifica para o desenvolvimento de atividades onde existe alto grau de dificuldade e incerteza com relação à forma de trabalho. As atividades operacionais e rotineiras não necessitam de tamanha atenção.

3.4 A Formação da Equipe

3.4.1 Escolha dos Componentes

A escolha dos componentes que participarão da equipe ocorre em função das necessidades requeridas pelo trabalho. Por este motivo, o primeiro critério a ser levantado para a escolha dos membros da equipe são suas **habilidades técnicas e funcionais**. Estas habilidades estão relacionadas com experiências anteriores dos indivíduos, e buscam uma complementação de habilidades técnicas em relação aos demais componentes. Normalmente, o que se utiliza é a escolha de elementos com especialidades em funções importantes requeridas pelo projeto. No estudo de caso específico descrito neste trabalho, como o objetivo foi a construção de uma *home page* para um melhor atendimento aos clientes, buscou-se um profissional especialista na área de atendimento a clientes, um especialista em informática, um especialista em marketing e um especialista na área comercial.

Mas somente as habilidades técnicas não são suficientes para a composição de uma equipe estratégica. Como o trabalho a ser realizado apresenta alto grau de incerteza e dificuldade, é importante que os componentes tenham grande **habilidade na solução de problemas**. Não basta ser um bom técnico, é necessário também a iniciativa, a busca de novos caminhos e soluções criativas para as dificuldades que surgirão durante o andamento dos trabalhos.

Em terceiro lugar, seleciona-se o componente em função de suas **habilidades interpessoais**. Para a maximização dos resultados obtidos busca-se trabalhar com sinergia, com a valorização das diferenças e o fortalecimento das ligações interfuncionais. Desta forma, um indivíduo que apresente resistência em trabalhar integradamente com os colegas torna inviável a realização do trabalho.

3.4.2 O Líder

O elemento escolhido para liderar a equipe necessita, além das habilidades técnicas e funcionais, de solução de problemas e interpessoais, de habilidade para **coordenação**. Isto se justifica pelo fato de que cabe a este componente a organização do andamento do trabalho de forma que as idéias possam ser dispostas de forma lógica e seqüencial, e a participação de alguns elementos não seja ofuscada por comportamentos demasiadamente entusiasmados de outros colegas. Ele atua como mediador dos debates, fortalecendo e facilitando os canais de comunicação entre os componentes, além de ser uma ligação mais forte da equipe com o ambiente externo.

O líder da equipe deve ainda atuar como um consultor, por este motivo ele também necessita de experiência na área relacionada com os objetivos do trabalho.

3.4.3 O Primeiro Ciclo de Trabalho

Considera-se como primeiro ciclo de trabalho um período em que os componentes do grupo estão se adaptando aos colegas. Pode ser caracterizado como uma primeira etapa do trabalho. É a fase onde são esclarecidos os objetivos do grupo, e este se encarrega de estabelecer sua missão, realizando o planejamento do trabalho.

Neste momento, os participantes têm a possibilidade de mostrar suas qualidades e deficiências, que necessitam ser percebidas pelos colegas e pelo líder para que, através da sinergia, estas qualidades possam ser evidenciadas e as deficiências possam ser superadas (por exemplo, por algum outro componente da equipe ou por um novo componente, com o intuito de complementar uma habilidade não reconhecida anteriormente ou ainda para substituir um componente escolhido de forma equivocada). Durante este processo o grupo aprende também a pensar como um conjunto, desenvolvendo o denominado QI de grupo.

É importante a separação desta primeira etapa do trabalho porque sua avaliação não deve ser levada em consideração da mesma forma que o restante do trabalho. Ao final desta fase, cada componente deve saber

exatamente quais são suas atribuições e seus limites. Somente após esta primeira etapa pode-se dizer que a equipe está formada.

3.5 Método de Trabalho

O principal método de trabalho utilizado pelas equipes é o debate de idéias, realizado nas reuniões. Por este motivo, todas as atenções devem ser voltadas para as técnicas de conduções de reuniões de forma objetiva e participativa. Evidencia-se, neste momento, alguns aspectos como:

☞ **Preparação.** A objetividade de uma reunião ocorre através do planejamento do encontro. Neste momento é estabelecido o objetivo, assim como as metas a serem alcançadas para chegar ao objetivo final. Também devem ser levados em consideração aspectos importantes como o planejamento do tempo, horário de início e término. Percebe-se, desta forma, uma ênfase no planejamento do conteúdo e do processo. A preparação da reunião não é uma atividade que deve necessariamente ser executada pelo líder, mas principalmente pelo componente mais especializado no assunto em questão.

☞ **Condução.** O processo de condução, normalmente sob responsabilidade do líder do grupo, busca estabelecer uma disciplina necessária no sentido de estimular o respeito mútuo e a participação de todos, para a obtenção da maior confiança coletiva no processo de tomada de decisão. Ferramentas como o *brainstorming* (tempestade de idéias), acesso coletivo a bancos de dados, comunicação do grupo via teleconferência podem facilitar este processo de condução. No processo

das discussões o líder também deve preocupar-se com a observação dos aspectos motivacionais e emocionais dos componentes.

☞ **Conflitos.** O alcance das soluções compostas por contribuições coletivas ocorre através do desenvolvimento de conflitos construtivos. Neste ponto, o líder responsabiliza-se por manter o clima de confiança e respeito mútuo entre os participantes, utilizando uma estrutura de comunicação eficiente. As habilidades interpessoais evidenciam-se neste momento, e os aspectos motivacionais e emocionais devem ser observados com cuidado para que as diferenças de opinião técnica não se tornem diferenças pessoais.

☞ **Registros.** Essencial para o sucesso da reunião é o registro das opiniões e, principalmente, das conclusões obtidas. O registro manual (ata comum de reunião), ou mesmo por computador, juntamente com a distribuição de uma cópia do relatório final para cada um dos componentes, documenta e esclarece os pontos de vista, propiciando inclusive melhores reflexões sobre o assunto.

3.6 Principais Problemas

Verificando os casos e as opiniões dos autores na bibliografia apresentada, foi possível enumerar alguns aspectos que dificultam a formação e o trabalho em equipes estratégicas:

☞ **Ambiente organizacional desfavorável.** Neste caso, a estrutura organizacional apresenta limitações para o bom desenvolvimento das equipes estratégicas. Falta de apoio e confiança da diretoria (que pode

induzir à formação de uma equipe com certo aspecto informal), falta de apoio por parte dos colegas que não estejam diretamente envolvidos no processo (por exemplo, funcionários do departamento de contabilidade que não ofereçam informações claras e objetivas a respeito de determinado centro de custo), rigidez da estrutura organizacional formal e funcional (que não permite uma participação mais eficiente de algum componente que esteja ainda ligado ao departamento em questão), e dificuldade de comunicação interna (deficiência nos próprios mecanismos de comunicação utilizados pela empresa) foram alguns problemas encontrados.

⚡ **Constituição de grupos desnecessários.** Foi possível perceber que a formação de uma equipe sem necessidade vital torna o trabalho vazio, pois as reuniões ficam sem objetivos que evidenciem a participação cooperativa de todos. A formação de uma equipe sem o reconhecimento de sua exigência pode, inclusive, tornar-se um elemento criador de conflitos pessoais internos prejudiciais à empresa.

⚡ **Deficiência na formação da equipe.** Este problema surgiu principalmente como decorrência da não observação de habilidades complementares dos componentes (habilidades de solução de problemas e habilidades interpessoais). O que ocorre comumente é a escolha dos componentes somente por suas habilidades técnicas, formando-se, desta maneira, um grupo de pessoas incapaz de trabalhar com sinergia e cooperação. Verificou-se também a escolha de componentes através do aspecto da afinidade pessoal (com o líder, com

algum componente da equipe ou mesmo da diretoria da empresa). É importante chamar a atenção para o fato de que as afinidades pessoais são aspectos a serem levados em consideração, mas como se trata de um trabalho profissional este ponto deve ser o último critério a ser considerado. Outro erro muito comum é a composição da equipe sem que seja contemplado o período de adaptação; assim a equipe é desfeita ou o trabalho é cancelado antes que a equipe esteja efetivamente formado.

⚡ **Processos de trabalho ineficientes.** Os principais problemas relacionados com a condução dos trabalhos dizem respeito aos processos de condução dos conflitos. Muitas vezes evita-se o conflito, separando componentes, dividindo a equipe, reduzindo a comunicação, sem tentar conduzi-lo de forma construtiva. Problemas de relacionamento, motivacionais, emocionais, assim como deficiência de comunicação, são somente conseqüência de uma forma incorreta de enxergar e conduzir os conflitos (considerando, logicamente, que os componentes tenham sido escolhidos de forma eficiente).

⚡ **Falta de critério na mensuração dos resultados.** Ao final do trabalho é necessário realizar uma avaliação do desempenho do grupo. Esta avaliação deve ser composta não somente de uma análise dos resultados, mas também de uma apreciação do andamento e dos processos de desenvolvimento do trabalho.

4 METODOLOGIA

Godoy (1995b) afirma que:

“um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

Desta forma, nesta pesquisa busca-se organizar e interpretar um corpo de idéias e pesquisas e analisar sua aplicação em uma situação real, pois de acordo com as análises de Olmsted (1970), qualquer campo ganha com novas tentativas de reorganização, mesmo no caso de confirmação de que os velhos meios são os melhores.

Durante o trabalho foi desenvolvida uma pesquisa aplicada, por ter como objetivo a geração de conhecimentos para a solução de um problema específico.

Godoy (1995a) afirma que, ao lidar-se com problemas pouco conhecidos, a pesquisa é de cunho exploratório e a investigação qualitativa torna-se mais indicada. O estudo das equipes estrategicamente montadas não aparece, com facilidade, como assunto comum nas bibliografias (mesmo nas publicações relacionadas à área de Recursos Humanos). Por este motivo, nesta pesquisa, aborda-se este problema sob aspecto qualitativo, interpretando os fenômenos e atribuindo um significado às conclusões. Segundo Godoy (1995a, p.58):

“a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”.

Esta modalidade de pesquisa foi escolhida com o objetivo de compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos atores, dos participantes do processo. Ainda segundo Godoy (1995a, p. 61) “do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador” colocar-se no papel do outro “, vendo o mundo pela visão dos pesquisados”, ou seja, procura-se mostrar um entendimento não só dos fenômenos, mas também da visão que os participantes do processo têm do fenômeno.

Godoy (1995a) afirma que a pesquisa qualitativa tem o pesquisador, e, conseqüentemente, a percepção dele, como ponto fundamental para a obtenção dos dados do ambiente natural. Por este motivo, é necessário um contato direto e prolongado deste pesquisador com o ambiente.

Objetiva-se nesta postura metodológica a exploração e a descrição e, justamente por este motivo, segundo Godoy (1995a, p.62) “O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo”. Desta forma, percebe-se que todas as relações entre atores e ambiente são importantes, e necessita-se de uma preocupação com todo o processo de desenvolvimento, e não somente com os resultados encontrados.

Na busca de proporcionar uma melhor visão do problema, foi escolhido o método do estudo de caso. Godoy (1995b) argumenta que o estudo de caso é uma forma de pesquisa onde o objeto de estudo é analisado de forma profunda e intensiva, e pode ser aplicado em situações onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas. No nosso caso específico, onde as equipes estrategicamente montadas dependem basicamente (além das habilidades, pontos fortes e fracos da empresa) das oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente, esta análise integrada torna-se absolutamente necessária.

Laville e Dionne (1999, p.157) afirmam que:

“o estudo de caso visa sobretudo à profundidade. Assim, tal estudo bem conduzido não poderia se contentar em fornecer uma simples descrição que não desembocasse em uma explicação, pois, como sempre, o objetivo de uma pesquisa não é ver, mas, sim, compreender”.

Com relação à profundidade do estudo realizado com esta técnica, Gil (1991, p.58) argumenta que se trata de:

“um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineadores de pesquisa”.

As hipóteses desta pesquisa, que tem como objetivo geral “Detalhar elementos que possibilitem o aumento da produtividade com bom desempenho das equipes estratégicas”, estão diretamente relacionado às perguntas: “Como

aumentar a produtividade com bom desempenho das equipes estratégicas? Como devem ser formadas as equipes estratégicas multifuncionais? Como deve funcionar este sistema de trabalho? Por que os grupos de trabalho formados ainda não funcionam como Times?”. Godoy (1995b, p.25) levanta o fato de que o estudo de caso torna-se:

“a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real”,

Esta situação se encaixa perfeitamente em nossas necessidades, pois se trata de um fenômeno atual e de difícil controle, principalmente no aspecto relacionado ao isolamento de variáveis.

A utilização do estudo de caso, além das vantagens descritas acima, apresenta-se, segundo Godoy (1995b), como uma excelente forma de presenciar e registrar os conflitos e divergências, tão característicos das situações sociais e que devem ser uma importante parte do caso descrito.

Gil (1991) argumenta que o estudo de caso apresenta como vantagens o estímulo a novas descobertas (principalmente descobertas emergentes, que não estavam dentro da programação inicial), a ênfase na totalidade e na integração dos acontecimentos e a simplicidade dos procedimentos.

Laville e Dionne (1999, p.156) afirmam que a maior vantagem da utilização da técnica do estudo de caso está na “possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêm centrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos”.

Laville e Dionne (1999, p.156) ainda afirmam que:

“ao longo da pesquisa, o pesquisador pode, pois, mostrar-se mais criativo, mais imaginativo; tem mais tempo de adaptar seus instrumentos, modificar sua abordagem para explorar elementos imprevistos, precisar alguns detalhes e construir uma compreensão do caso que leve em conta tudo isso”.

Argumenta, desta forma, que os elementos imprevistos que possam surgir durante a investigação podem ser utilizados, alterando a programação elaborada anteriormente, fato que pode enriquecer o trabalho com detalhes que só se tornaram percebidos durante a construção do caso, com a percepção, pelo pesquisador, da realidade vivida pelos atores.

Este método é questionado por muitos pesquisadores, argumentando que os resultados e as conclusões apresentados dificilmente podem ser generalizados. Laville e Dionne (1999, p.156) apresentam o fato de que:

“se um pesquisador se dedica a um dado caso, é muitas vezes porque ele tem razões para considerá-lo típico de um conjunto mais amplo do qual se torna o representante, que ele pensa que esse caso pode, por

exemplo, ajudar a melhor compreender uma situação ou fenômeno complexo, até mesmo um meio, uma época”.

Na situação específica desta pesquisa, ao escolher-se uma equipe que se enquadre nas características básicas de um time estrategicamente montado, busca-se alcançar este objetivo da compreensão de um universo maior. A unidade foi escolhida para se chegar a uma visão maior, que não seja superficial, e possa valer para um conjunto de situações semelhantes.

O início do trabalho foi desenvolvido através da técnica da pesquisa bibliográfica, enfatizando os principais pontos de vista de cada autor considerado. Desta forma, obteve-se um modelo, para avaliação e aplicação em um estudo de caso, através do qual são propostas soluções de melhoria.

Para a construção do “caso” foi elaborado um questionário, apresentado aos componentes de uma equipe estrategicamente montada de uma empresa de consórcio. O questionário foi respondido por meio de uma entrevista, sendo as respostas gravadas e depois transcritas (procedimento que buscou economia de tempo, facilitando a participação dos componentes da equipe, que estavam em horário de trabalho). Após a transcrição, o texto foi repassado à equipe para leitura, correções e complementações.

Trabalhando desta forma, buscou-se, paralelamente à entrevista, a utilização da técnica da observação não-participante, pois o pesquisador atuou como um observador atento, registrando o máximo de ocorrências interessantes para o objetivo do trabalho com o cuidado de captar não somente

o fato em si, mas as aparências, eventos e comportamentos dos atores. Lakatos e Marconi (1991, p.93) argumentam que neste tipo de pesquisa o pesquisador:

“presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado. O procedimento tem caráter sistemático”.

Depois de realizadas as observações, sendo estas descritas e transcritas, apresenta-se uma parte de análises reflexivas, que inclui comentários relacionando as referências bibliográficas a aspectos do desenrolar dos acontecimentos percebidos pelo pesquisador.

4.1 A Escolha da Empresa:

Godoy (1995b) lembra que, normalmente, para a delimitação do objeto de estudo, em um estudo de caso, a unidade é escolhida por representar um caso típico ou uma situação diferenciada. Neste caso específico, buscou-se uma situação típica, ou uma equipe que apresentasse características mais próximas do ideal.

Por este motivo, o processo de escolha do grupo a ser estudado priorizou a observação das características básicas encontradas em uma equipe estratégica: a multifuncionalidade (para que possam ser aproveitados os pontos fortes ou características já existentes em colaboradores da própria

empresa) e a busca de objetivos estratégicos (visando as oportunidades oferecidas pelo meio onde se encontra a organização).

Após a observação das características básicas, surgiram algumas possibilidades de estudos em equipes estrategicamente montadas:

☞☞ Uma **equipe de professores do Senac – Go**, com profissionais de várias áreas da empresa que estruturavam um conjunto específico para a condução de cursos de curta duração, voltados para ramos de atividades peculiares existentes no mercado. Esta possibilidade mostrou-se falha basicamente por uma caracterização pouco relevante do aspecto da multifuncionalidade e da relação entre as atividades multifuncionais já que, apesar de ministrarem assuntos diferentes, todos os instrutores executavam atividades semelhantes (orientação técnica). Além disso, apesar do interesse estar voltado para a coletividade e para a conexão entre os conteúdos, nota-se que de maneira geral esta interligação ocorre de maneira insipiente.

☞☞ Uma **equipe de profissionais da prefeitura da cidade de Goiânia**, com atuação voltada para a construção de um plano de governo para o prefeito eleito. Neste caso a caracterização de uma equipe multifuncional ocorreu de forma mais coerente, com a participação de elementos dos diversos campos. O que evidenciou aspectos negativos desta escolha foi o fato destes elementos não serem obrigatoriamente indivíduos já existentes na organização, sendo que muitos dos componentes da equipe foram convidados para assumir cargos unicamente para a participação neste trabalho (sendo que nosso interesse é aproveitar os pontos fortes, eliminando os pontos fracos, dos

colaboradores já existentes na estrutura organizacional). Além disso, por estar-se tratando de uma instituição governamental, onde a concorrência fica minimizada pela questão do monopólio, a observação das ameaças e oportunidades do meio onde vai trabalhar o grupo fica prejudicada.

≪≪ Uma **equipe** montada para a **construção de uma home page** para o **Consórcio Saga**. Neste caso específico, verifica-se a constituição de um grupo de pessoas com características diferentes e complementares, encontradas nos quadros da própria empresa, com um objetivo único e estratégico para a empresa: antecipar-se à concorrência e oferecer um serviço de maior qualidade aos clientes. A avaliação das oportunidades e ameaças do meio, assim como a utilização dos pontos fortes e a minimização dos pontos fracos foram aspectos, ainda que desestruturadamente, observados durante a formação e os trabalhos da equipe.

Após uma análise aprofundada a respeito destas três oportunidades, concluiu-se que a terceira opção se enquadra melhor às características dos times estrategicamente montados, que são o tema deste trabalho.

4.2 A Permissão para a Execução da Pesquisa

Farina (1997, p.4) ressalta que o estudo de caso deve ser elaborado “em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando a apresentar uma situação-problema que exija tomada de decisão”.

Godoy (1995b, p.26) também afirma que “É sempre importante contar com a permissão formal do principal responsável pela unidade em estudo”, ressaltando a necessidade, inclusive, da documentação da permissão.

Por tratar-se de um trabalho científico, foi elaborada uma declaração (Apêndice01), datada e assinada, que continha a finalidade da pesquisa, o nome da instituição, do orientador e do aluno, e evidenciava o aspecto científico do trabalho a ser realizado. Constou também da declaração um comprometimento de apresentação do “caso” transcrito, para que a equipe pudesse fazer as devidas correções e a avaliação da veracidade dos fatos descritos, antes de qualquer apresentação pública.

Esta declaração foi apresentada à administração do Consórcio Saga, representada pela pessoa do senhor Mário Bernardes Roquette (Gerente Geral) que apoiou desde o princípio a realização do trabalho.

4.3 A Definição da Unidade-caso:

As orientações de Gil (2000) indicam a necessidade de se delimitar o objeto social a ser estudado, sendo este um ponto onde a percepção do pesquisador deve estar mais apurada, principalmente no que se relaciona à percepção dos dados a serem observados.

Na situação particular descrita, encontrou-se um pequeno grupo multifuncional formado por cinco elementos, que trabalhou durante seis meses (sendo esta a delimitação temporal) para a construção de uma página na internet. As observações relacionadas com o processo e com o comportamento

do grupo se limitaram à visualização das atitudes destas cinco pessoas, logicamente colocadas dentro de um contexto maior integrado (ambiente da empresa).

4.4 A Coleta de Dados:

O primeiro passo, antes de iniciar-se a coleta dos dados, foi a escolha do instrumento adequado para a realização deste procedimento. Segundo Costa (2001, p.73) “Instrumento é um recurso de que se vale o pesquisador para coletar as informações necessárias a seu estudo”. Costa (2001) ainda lembra que este instrumento deve ser objetivo, de fácil manuseio e aplicação, deve ser exaustivo (no que diz respeito a alcançar completamente os objetivos da pesquisa) e de aplicação rápida.

Observando estas características foi possível elaborar, de acordo com as vantagens e desvantagens apresentadas por Costa (2001), uma combinação das formas básicas de coleta de dados:

~~☞~~ ~~☞~~ Entrevista:

Vantagens:

- Respostas imediatas.
- Possibilidade de análise de expressões verbo-corporais.
- Explicações complementares ao interlocutor.

Desvantagens:

- o Treinamento intenso dos entrevistados.
- o Procedimento demorado (interação um a um).
- o Possibilidade de constrangimento na relação individual.
- o Risco de mensagens não implícitas, embutidas nas respostas.
- o Dificuldade de registro das respostas.

≡≡ Questionário

Vantagens:

- o Grande alcance com verba limitada.
- o Não necessita de entrevistadores de campo.
- o Treinamento mínimo.
- o Facilidade de registro das respostas.

Desvantagens:

- o As pessoas não se sentem obrigadas a responder e enviar as respostas.
- o Pode tornar-se caro se a amostra necessária for grande.
- o Possibilidade de respostas contaminadas por influência familiar.
- o Risco de respostas intelectualizadas.
- o Difícil recuperação de dados.

Na situação específica em questão, a equipe estratégica a ser estudada era composta por cinco pessoas. Este fator contorna as principais desvantagens da entrevista, que estão relacionadas a uma coleta realizada com um grande

número de pessoas. A dificuldade de registro das respostas pôde ser transposta através da utilização de um gravador manual, sendo estas respostas transcritas em seguida para a construção do “caso”.

Com a finalidade de diminuir o constrangimento em relação às afirmações realizadas durante a entrevista foi estabelecido um compromisso de que, depois de transcrito o “caso”, o relatório final seria repassado a todos os componentes da equipe, para que estes pudessem acrescentar ou corrigir algum fato que não estivesse suficientemente claro ou escrito de forma incorreta. Desta maneira, o indivíduo poderia complementar com um ponto de vista que, no momento da entrevista, receou utilizar.

De qualquer forma, sabe-se que este procedimento não impede totalmente que sejam omitidos fatos ocorridos durante os trabalhos, até mesmo porque a versão final seria aprovada por todos. Contudo, com a utilização deste artifício, tem-se a consciência da minoração deste fenômeno.

Trabalhou-se, então, com uma entrevista estruturada realizada pelo próprio autor da pesquisa, que pôde direcionar o assunto desenvolvido para os objetivos específicos do trabalho (inclusive complementando aspectos que não constavam do roteiro inicial e surgiram no desenrolar dos trabalhos), sendo os dados registrados e transcritos posteriormente.

De maneira geral, as questões utilizadas foram questões abertas. Segundo Pessoa (1999, p.2):

“Uma pergunta aberta é aquela que não oferece opção de resposta, dando total liberdade ao informante para respondê-la. Geralmente utilizamos uma pergunta aberta quando necessitamos um maior aprofundamento da informação ou quando não possuímos informações suficientes para fechá-la”.

Neste caso específico, a pergunta aberta foi escolhida por apresentar a possibilidade de uma maior profundidade de averiguação dos acontecimentos, inclusive por oferecer uma maior liberdade ao entrevistado, oferecendo a possibilidade para que este forneça informações a respeito de conhecimentos de fatos emergentes.

Por tratar-se de um estudo de caso, onde o fator importante a ser considerado é o desenrolar dos acontecimentos, não foram definidas variáveis e estatísticas a serem quantificadas (até mesmo porque se trata de um estudo qualitativo).

4.5 O Roteiro da Entrevista:

De acordo com Barbeta (1998) a elaboração de um questionário utilizado como roteiro de entrevista estruturada deve seguir os seguintes passos:

4.5.1 Separar as características a serem levantadas.

Obedecendo à seqüência dos objetivos específicos estabelecidos no início do trabalho, verificou-se a conveniência de focalizar os seguintes aspectos:

- Localização temporal do trabalho realizado.

- Formação da equipe (missão, função, componentes, liderança e treinamento).
- Processo de trabalho (estrutura, regras, funcionamento, tomada de decisão, reuniões, equipes de apoio, liberdade e criatividade).
- Conflitos, união, comportamento, motivação.

4.5.2 Elaboração de uma ou mais perguntas para cada característica a ser observada.

As perguntas foram elaboradas obedecendo à seqüência dos objetivos específicos e dos aspectos levantados acima, observando-se alguns cuidados como a verificação da objetividade da pergunta, a omissão de perguntas óbvias e que induzissem a alguma resposta (apêndice 01).

O estudo relacionado à forma de medição das variáveis não foi considerado por tratar-se, neste caso específico, de uma pesquisa exploratória qualitativa.

5 RESULTADOS

Após cuidadosa análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, adicionando informações obtidas em folhetos e no departamento comercial da empresa, foi possível a montagem de um relatório para análise dos resultados.

As análises estão divididas em tópicos, obedecendo a estrutura do segundo e do terceiro capítulos para facilitar a visualização.

5.1 A Empresa:

O grupo Saga é formado por cinco concessionárias Volkswagen, duas concessionárias Audi, uma concessionária Yamaha, o Consórcio Saga e uma corretora de seguros. Fundada em Goiânia no ano de 1972, soma hoje o atendimento de mais de duzentos mil clientes, distribuídos em Goiânia, Brasília, Ituiutaba e Fortaleza. Conta atualmente com cerca de 800 colaboradores, dispostos em todas as empresas do grupo. Recebeu grandes prêmios em nível regional e nacional, relacionados com a qualidade de seus serviços, atendimento e volume de negócios, além da certificação ISO 9002 (Instituto TÜV da Alemanha).

O Consórcio Saga é uma das empresas do grupo, com filiais em Goiânia, Ituiutaba, Brasília e Fortaleza. Tem dezoito anos de existência, e uma organização focada nas atividades desenvolvidas (aprimorando a capacidade de seus colaboradores e zelando pelo aperfeiçoamento dos serviços) e na satisfação dos clientes. Entre as diretrizes da empresa contam-se a capacitação, investimento e renovação do conhecimento dos colaboradores,

com o objetivo de criar um ambiente favorável ao crescimento pessoal e à eficácia organizacional. Com relação aos clientes, busca oferecer informações fidedignas, atendimento personalizado e qualidade nos serviços e produtos.

5.2 O Trabalho.

O objetivo do trabalho realizado era a construção de uma página na internet para o Consórcio Saga. O grupo Saga já possuía sua página, e dentro desta existia uma área reservada ao consórcio. Mas percebeu-se a necessidade de uma página separada somente para a administradora de consórcio. Atualmente, as duas páginas interligam-se através de link (Anexo II). Este site seria mais um canal de atendimento ao cliente, oferecendo mais opções e prestando um serviço via internet, onde este cliente pudesse comprar mesmo estando fora da cidade, uma vez que a página anterior (conjunta com a do grupo Saga) era somente institucional e informativa, sem interatividade com o consumidor.

A necessidade da construção de uma página separada para a administradora do consórcio era percebida por todos os colaboradores da empresa, que comentavam freqüentemente o assunto em conversas informais. Percebia-se a necessidade, mas não se tomava nenhuma atitude.

A iniciativa para a construção da página partiu de um funcionário do departamento de marketing, que já atuava na administração do “site” quando este fazia parte da página da empresa. Ele percebeu a carência do mesmo, principalmente no que estava relacionado à interatividade e ao acesso do

cliente. A partir de conversas informais com um outro colaborador, ligado ao departamento de informática, a idéia incorporou-se, ganhando o primeiro impulso para o início de um projeto.

Estes dois colaboradores elaboraram, também informalmente e durante o período de trabalho, executando suas atividades rotineiras, um prospecto, um projeto, do que imaginavam para o “site”, baseados em um modelo de outra empresa. Apresentaram este projeto inicialmente ao gerente do consórcio (que mais tarde se tornaria um componente da equipe – representante da diretoria e atuando como direcionador do processo), que demonstrou muito interesse pelo assunto e estimulou o desenvolvimento de um documento formal, acompanhado de orçamentos que representavam o custo do projeto. Este foi exposto à diretoria da empresa e, posteriormente, aprovado.

Para a execução deste trabalho foi necessária a montagem de uma equipe temporária multifuncional. De acordo com os objetivos de trabalho, observando a oportunidade de se diferenciar das outras administradoras de consórcio, e ao mesmo tempo resguardando-se da ameaça de serem superados por outra empresa que se antecipasse a esta iniciativa, montou-se uma equipe de cinco pessoas, aproveitando os recursos já presentes na empresa, sendo cada uma responsável por uma área em ligação com suas atividades rotineiras:

≡ Responsável pela área de marketing (webmarketing), que já trabalhava na administração de uma parte do “site” do grupo Saga, relacionada com o consórcio. Tinha também a atribuição de supervisionar o trabalho de “construção” do “site”, realizado por uma empresa terceirizada.

⚡⚡ Responsável pelo setor de informática com a atribuição de, além de colaborar com o desenvolvimento das idéias, articular o relacionamento entre os dados e a empresa administradora do “site” do grupo Saga e o “site” atual.

⚡⚡ Especialista em atendimento a clientes (supervisão de atendimento). Atuava como crítico dos textos, oferecendo sugestões de possíveis dúvidas e posições dos clientes em relação aos assuntos constantes no site.

⚡⚡ Representante da área comercial (gerente de vendas). Tinha como função sugerir produtos a serem expostos no site, posição e localização relacionada com a ordem de prioridade dos produtos, classificação e tipos de planos a serem oferecidos.

⚡⚡ Representante da diretoria (gerente geral), responsável pelo direcionamento estratégico do processo.

A composição desta equipe foi idealizada pelos dois colaboradores iniciais, que perceberam a necessidade da participação destes profissionais, por considerarem importante o envolvimento de suas respectivas áreas de atuação no processo e visualizarem uma forte ligação com o objetivo final do projeto.

Esta equipe teria como clientes os mesmos clientes do consórcio, ou seja, o público em geral, não visualizando clientes internos.

As operações iniciaram-se em Outubro de 2000 e terminaram seis meses depois, em março de 2001. A princípio, não foi formalizado nenhum critério de funcionamento para o trabalho: não havia uma “missão” propriamente elaborada, e os objetivos estavam implícitos na mente dos participantes. Não

houve uma supervisão por parte da diretoria, que participou do processo somente na aprovação da idéia inicial e na aprovação do trabalho final. Também não existia uma liderança formalizada, sendo o processo conduzido de acordo com as iniciativas dos dois colaboradores iniciais.

Estes dois colaboradores, que já desde o início do processo e por iniciativa própria idealizaram o projeto, também tomaram a iniciativa de freqüentar um curso para Webmasters, iniciativa que foi devidamente apoiada pela empresa, financiando as despesas com o curso.

As primeiras reuniões aconteceram somente para o levantamento de idéias e sugestões a respeito do que deveria ser realizado. Estas reuniões foram realizadas com a participação de todos os componentes da equipe que sugeriam, após a avaliação do projeto apresentado, modificações e acréscimos à idéia e ao projeto inicial. Foi um período de estruturação, de planejamento e definições estratégicas a respeito das linhas gerais e do conteúdo do site.

Após algumas reuniões já se tinha a idéia do que seria o site, e as diretrizes gerais do trabalho, mas faltava a decisão a respeito de quem realmente iria assumir a condução do processo. Por iniciativa própria, e por estarem já mais relacionados com o processo (por serem os idealizadores), o responsável pela área de marketing e o responsável pelo setor de informática assumiram a condução dos trabalhos, dividindo as atribuições.

O responsável pela área de marketing se encarregava de supervisionar o trabalho técnico de informática, ligado à linguagem e à construção

propriamente dita da página, que foi terceirizado a uma empresa especializada na montagem de páginas na internet. Esta empresa participou também sugerindo idéias para o desenvolvimento de recursos no “site”, devido à experiência com o desenvolvimento de outros trabalhos semelhantes.

O responsável pela área de informática conduzia a interligação entre a empresa administradora do “site” do grupo Saga e o novo “site” do consórcio, aproveitando as bases de dados já existentes no “site” anterior.

No período subsequente, as contribuições eram realizadas sem a reunião de todos os componentes: inicialmente o texto (ou a idéia inicial) era escrito por um dos dois colaboradores iniciais (área de marketing ou informática, dependendo da relação maior com o assunto em questão). Este texto era elaborado através de pesquisas na internet e com o auxílio da empresa terceirizada, responsável pela construção do “site” ou pela administração do “site” do grupo Saga. Em seguida, o texto era repassado através do correio eletrônico interno aos demais componentes da equipe, que tinham uma participação mais em nível de assessoria e crítica.

Durante esta fase os componentes do grupo não agendavam um tempo específico para resolverem os problemas relacionados ao desenvolvimento do projeto: cada componente organizava-se de uma forma particular, e executava suas tarefas específicas em paralelo com as atividades rotineiras, pois não havia a obrigação de estarem todos trabalhando ao mesmo tempo no assunto em pauta. Os dois colaboradores iniciais dedicavam um tempo maior à atividade, principalmente pelo fato de estarem se relacionando com empresas

terceirizadas e necessitem de se deslocar até estas empresas para resolver assuntos técnicos relacionados com o projeto.

Após um determinado tempo para as análises e críticas, os colaboradores iniciais (os dois ou apenas um deles) compareciam ao departamento onde se localizava o destinatário para uma conversa a respeito das críticas. As alterações eram discutidas neste mesmo local, e depois de realizadas eram transmitidas (também por e-mail) aos demais componentes da equipe.

De maneira geral, as participações ocorreram de forma pacífica, sem grandes entraves entre os componentes. Todos eles se interessaram na solução dos problemas, principalmente nos aspectos relacionados às suas áreas específicas de atuação.

As divergências ocorreram basicamente relacionadas ao foco do assunto levado em consideração: o texto inicial abordava uma idéia que o especialista na área considerou mais adequado trata-la de outra forma, ou que a visão passada pelo texto não estava suficientemente clara. Ocorreram contestações por parte do elaborador do texto inicial, que normalmente precisava explicar o verdadeiro significado do texto (o que já era argumento suficiente para alterá-lo, já que o mesmo, por ser elaborado para o entendimento do cliente, não necessitaria de explicação).

As decisões foram sempre tomadas por consenso: enquanto todos da equipe não entravam em acordo a respeito de determinado item do processo, a etapa seguinte não era seguida (tanto que foram necessárias doze páginas até

o desenvolvimento do modelo final). A opinião do especialista no assunto em questão tinha um peso maior, mas não era suficiente para superar o ponto de vista dos demais, que necessariamente precisavam concordar com a solução final. Normalmente, como havia conflito entre focos e não entre visões diferentes a respeito do mesmo assunto, o consenso era a descrição dos dois focos, e não a eliminação de um em detrimento do outro. Por este motivo as críticas e contribuições eram, em sua grande maioria, complementações e não alterações.

Encontra-se, nesta etapa particular do trabalho, uma variação da função Liderança semelhante à descrita por Lira (1998). Isso porque se pode constatar que, quando o tema se conduzia a um assunto particularmente relacionado a alguma das especialidades dos participantes da equipe, sua opinião e até mesmo o próprio andamento do processo centralizou-se em sua visão particular do assunto (logicamente, com a participação de todos). Fica, desta forma, evidenciada uma certa mudança de Liderança, ou mesmo uma Liderança flutuante, entre os componentes da equipe.

O grande gargalo do trabalho, onde ocorreram as maiores discussões, foi a elaboração do “layout” final da página. Foi necessário o desenvolvimento de treze páginas intermediárias até a obtenção do consenso. Os interesses mais conflitantes nesta etapa do trabalho foram os do responsável pela área de marketing, do responsável pela área de informática e do gerente geral (nesta etapa final o representante da área comercial e do atendimento a clientes permaneceram mais afastados do processo decisório). Pode-se dizer que este

é o desfecho final do trabalho e, por envolver assuntos estratégicos e de interesse de todo o grupo Saga (como posição e tamanho da logomarca da empresa), envolveu uma maior responsabilidade de gerente geral. Para decidir-se, por exemplo, a posição da logomarca, foi necessário que o responsável pela área de marketing e o responsável pela área de informática realizassem uma pesquisa na internet para verificar o primeiro local de interesse do internauta ao abrir uma nova página, convencendo assim o gerente de que a posição ideal seria o canto superior esquerdo (e não do lado direito como ele imaginava inicialmente).

Outra dificuldade encontrada na realização do trabalho foi a obtenção da colaboração de funcionários que não estavam diretamente envolvidos com a execução do projeto: obtenção de bancos de dados e de fotos das sedes de outras cidades. Neste caso, foi necessária a intervenção do gerente geral, auxiliando na interpretação dos dados e na condução das relações interpessoais. As empresas terceirizadas tiveram dificuldade em cumprir os prazos comprometidos inicialmente.

Este sistema de trabalho: reuniões iniciais para a discussão das idéias e do direcionamento, trabalhos individuais para o desenvolvimento e trocas de idéias, críticas e alterações em subgrupos não foi um processo planejado nem orientado inicialmente. A falta de tempo e a necessidade do desenvolvimento dinâmico do processo fizeram com que este sistema fosse desenvolvido naturalmente, baseado nas tentativas e nos ajustes das dificuldades encontradas.

A liberdade que a equipe teve para conduzir o trabalho foi total: como não havia supervisão da diretoria, o tempo destinado ao projeto, as novas idéias sobre o assunto e as iniciativas de cada componente aconteceram de forma natural, sem pressões externas.

Ao final, o trabalho foi apresentado a toda a empresa, em uma solenidade que envolveu todos os funcionários e a diretoria.

Alguns colaboradores criticaram a versão final, sendo que se ouviram comentários a respeito de uma elevação em determinado centro de custos como decorrência do pagamento da empresa que desenvolveu o “site”.

Os vendedores, de maneira geral, foram beneficiados, pois a venda do consórcio não é realizada pela internet, apenas as informações a respeito dos contratos, dos produtos e das condições de pagamento são realizadas pelo “site”. De qualquer forma, para adquirir o produto, o cliente deve procurar um vendedor (que continua recebendo a comissão pela venda).

5.3 Análises.

Observando o modelo apresentado na revisão de literatura, pode-se reconhecer neste caso alguns aspectos interessantes, correspondentes a situações já descritas por autores e complementadas pela proposta deste trabalho.

5.3.1 Necessidade do Trabalho

A primeira consideração a ser levantada relaciona-se à necessidade ou não de realização da atividade através da composição de uma equipe.

Visualizando a argumentação de Critchley e Casey (1997), que ressaltam com importante relevância o desenvolvimento do trabalho em grupos nas situações onde existe grande incerteza e ocorre o envolvimento de decisões estratégicas que afetem toda a empresa, percebe-se na situação apresentada argumentos que justificam e, até mesmo, exigem a utilização de uma organização de equipes de trabalho.

A questão que justificou a construção da *"home page"* foi a busca de uma posição estratégica mais vantajosa para a empresa, com um acesso mais fácil aos clientes. Os conceitos e as afirmações de Mintzberg (1987), que descrevem a estratégia como um padrão a ser seguido em uma seqüência de decisões, podem ser facilmente reconhecidos nesta situação: os planos, o comportamento e os processos utilizados visam a um objetivo maior, ligado à facilidade de acesso do cliente. A não separação de planos e ação, também descrita por Mintzberg (1995), aparece claramente nesta situação, sendo que o planejamento adaptado do trabalho ocorreu simultaneamente à sua execução (Trata-se, portanto, de uma opção estratégica para toda a organização e direcionará os trabalhos a partir do momento em que foi escolhida).

A percepção, por parte dos colaboradores da empresa, da necessidade de um posicionamento em relação ao meio ambiente, com uma atitude de antecipação às outras empresas de consórcio, também pode ser reconhecida como uma atitude ligada à definição da estratégia. Porter (1996) descreveu a

importância do posicionamento estratégico para o sucesso das empresas, focalizando o significado de posicionamento como uma forma de desempenhar atividades diferentes dos rivais ou desempenhar atividades semelhantes de maneiras diferentes. Porter (1996) ainda afirma que as posições estratégicas podem ser baseadas nas necessidades dos clientes, acessibilidade aos mesmos, ou na variedade de produtos oferecidos, situação que se enquadra na busca de um acesso mais fácil descrito nos acontecimentos que envolveram o Consórcio Saga.

O problema a ser resolvido, buscando a solução através desta estratégia da construção de uma *"home page"*, tratou de uma questão que envolveu alto grau de incerteza não só para os componentes da equipe (que não tinham domínio das técnicas computacionais necessárias), mas para toda a alta gerência da organização, que não tinha domínio total sobre os supostos resultados do trabalho.

A argumentação apresentada demonstra claramente a necessidade da composição de um grupo estratégico para a solução do problema. Ficou claro, desde a concepção da situação, que não se tratava de um procedimento rotineiro e simplesmente operacional (o que indicaria uma situação onde o trabalho individual seria mais eficiente), mas de uma questão estratégica e com alto grau de incerteza.

Além disso, percebe-se que nesta situação o grupo não foi formado simplesmente por uma tendência natural do ser humano para o trabalho em grupos, por um impulso ou mesmo por insegurança, como Klein (1972)

descreveu em seus estudos. No caso estudado a formação da equipe se deu por uma necessidade de complementação de habilidades individuais para uma aplicabilidade mais eficiente da tecnologia disponível, em uma forma de equipe mais evoluída já descrita por Davenport (1994). Desta maneira, percebe-se que a necessidade de se formar uma equipe se manifestou de forma consciente e planejada.

5.3.2 A Formação da Equipe

5.3.2.1 Escolha dos Componentes

O processo de escolha dos componentes da equipe ocorreu através da manifestação dos próprios colaboradores que idealizaram o projeto, sem grande interferência ou supervisão da direção da empresa.

A equipe foi estrategicamente formada buscando a complementação de habilidades técnicas dos profissionais envolvidos: o conteúdo do “*site*”, os assuntos pelos quais o cliente se interessa quando acessa o “*site*”, estão diretamente ligados ao setor de atendimento a clientes, à área comercial e de marketing da empresa, e por este motivo foram designados profissionais especialistas nestas áreas para participarem da equipe. O setor de informática, ferramenta essencial para a execução do trabalho, envolveu-se também através de um representante, além do membro da diretoria do consórcio.

Após a escolha dos componentes e das discussões a respeito das diretrizes a serem seguidas verifica-se que, naturalmente, sem uma interferência da alta diretoria da empresa, foram indicadas as atribuições necessárias para o

funcionamento da equipe, seguindo um modelo semelhante ao descrito por Scholtes (1992).

O representante da diretoria (gerente geral do consórcio), que foi convidado para participar da equipe, assumiu a função da “Equipe de Orientação” (Scholtes, 1992, 3-7), auxiliando, na fase inicial, na identificação da missão e das metas. Os demais componentes da equipe, segundo Scholtes (1992), deveriam ser escolhidos por este indivíduo, fato que não ocorreu porque estes já haviam sido convidados anteriormente pelos idealizadores do projeto. Durante os trabalhos ele atuou como um consultor, acompanhando as mudanças e efetuando intervenções quando necessário, atribuições também descritas no modelo de Scholtes (1992).

Ainda seguindo o modelo de Scholtes (1992) verifica-se no caso específico a ausência do elemento chamado de “Consultor da Qualidade”. Como a obra deste autor está direcionada a processos de melhoria de qualidade, pode-se questionar a necessidade da presença deste componente em equipes que não apresentam esta finalidade como um de seus objetivos específicos. No caso do Consórcio trata-se de um processo novo, da construção de uma nova realidade, e por este motivo as características relativas a este componente não foram reconhecidas em nenhum dos elementos do grupo.

Os membros da equipe de projeto, apesar de não haverem sido escolhidos pelo orientador e líder, apresentaram as características básicas descritas por Scholtes (1992): eram ligados a áreas relacionadas ao projeto em estudo, representando estágios diferentes do processo e áreas que podem ser afetadas

pela evolução dos trabalhos (atendimento a clientes e área comercial), assim como elementos de suporte (informática e marketing).

Um aspecto relevante a ser considerado relaciona-se a uma percepção da importância dada ao trabalho, que pode ser verificada pelos componentes escolhidos para compor a equipe: quando se falou no especialista em atendimento a clientes, não foi designado um simples componente da equipe, mas a “supervisora” da equipe, o mesmo acontecendo na área comercial.

A utilização de componentes já pertencentes ao quadro de colaboradores da empresa evitou despesas com novas contratações, dispensas e treinamento. Além disso, o trabalho foi executado sem que os colaboradores fossem totalmente liberados de suas atribuições rotineiras, o que minimizou prejuízos causados por um eventual afastamento e uma conseqüente nomeação de substitutos.

5.3.2.2 Liderança

Na construção do caso, e durante as entrevistas com os componentes da equipe, pareceu claro para todos que havia dois líderes no processo: os dois idealizadores iniciais do trabalho. Apesar disso, analisando as características e as funções do líder em uma equipe descritas por Scholtes (1992), pode-se reconhecer no gerente geral aspectos que o caracterizam como o verdadeiro líder da equipe, como a facilidade de compartilhar as responsabilidades, a atuação, não como executor, mas como facilitador do processo, criando e mantendo entre os componentes canais eficientes para a realização do

trabalho. Além disso, o gerente funcionou como um canal de comunicação entre a equipe e o restante da organização, principalmente nos momentos onde o acesso a informações tornou-se difícil. Era o componente da equipe com maior experiência, sendo sempre consultado antes das principais iniciativas.

A participação do gerente geral influenciou como apoio nas relações entre a equipe e o restante da organização, respaldando o interesse dos atores envolvidos e contribuindo com instruções relacionadas não só com a obtenção e processamento dos dados, mas também com a forma de trabalhar o relacionamento humano com estes indivíduos que não participaram do processo. Atitudes como esta ajudam a caracterizar o líder como um conselheiro e um instrutor.

5.3.2.3 O Primeiro Ciclo de Trabalho

Um detalhe a ser observado foi o fato dos participantes da equipe não terem recebido nenhum treinamento específico ou mesmo orientação para o desenvolvimento das habilidades e métodos para o trabalho em equipe, assim como nenhum procedimento foi definido previamente: o processo de trabalho desenvolveu-se de forma intuitiva e natural, sem planejamento. O aspecto da informalidade manifesta-se sob a forma da não constituição de um modelo de procedimento a ser seguido.

A idealização do trabalho, ocorrida de forma informal em uma relação entre os dois colaboradores iniciais, caracteriza o início do desenvolvimento do

chamado “QI de Grupo”, analisado por Goleman (1995). Uma rede informal temporária, com a finalidade de discutir um projeto de melhoria da posição competitiva para a organização, surgiu naturalmente com a percepção de uma necessidade reconhecida por todos os colaboradores da empresa. A atitude a ser tomada, com relação à execução do projeto, realmente deveria partir de indivíduos que estivessem ligados à situação, ou a assuntos relacionados com a posição a ser melhorada (no caso, atendimento a clientes e área comercial). O que se percebe no caso apresentado é que a iniciativa partiu de indivíduos que apresentavam atividades ligadas ao “suporte” do projeto, às ferramentas a serem utilizadas (marketing e informática), e não ligados à atividade realmente estratégica (a melhoria do atendimento ao cliente).

Pode-se visualizar, por este motivo, e pela aceitação que a idéia inicial obteve, a presença deste “QI de Grupo”, representado pela capacidade de harmonizar o interesse de profissionais diferentes para o sucesso do empreendimento em questão. Mesmo não sendo os “autores” da idéia os profissionais relacionados com as principais áreas envolvidas se interessaram pelo projeto, participando de forma efetiva principalmente na fase de discussões estratégicas.

Como, neste estudo, trata-se a equipe como uma equipe estratégica, ou seja, uma equipe cuja formação o trabalho segue os princípios de um planejamento estratégico, torna-se necessária uma análise com respeito à missão desta equipe.

Apesar de não haver registro de uma missão escrita e detalhada, todos os colaboradores da equipe tinham consciência dos objetivos a serem alcançados, com uma visão específica da posição almejada. A delimitação dos fatores chave para o sucesso da equipe, ligados diretamente ao objetivo estratégico de oferecer uma nova modalidade de atendimento ao cliente, apresentou-se clara durante o direcionamento das atividades do trabalho, principalmente nas correções e sugestões apresentadas nas versões iniciais. Detecta-se, neste detalhe, aspectos relacionados à informalidade do grupo e do planejamento do trabalho, fatores que não caracterizam mas, de certa forma, mostram um desinteresse da cúpula da empresa com a preparação do trabalho.

Desta forma, pode-se reconhecer na equipe formada condições básicas de uma equipe descritas por Goldbarg (1995):

☞ Existência de um grande desafio a ser superado, representado pela execução de um trabalho com a utilização de uma tecnologia que não era dominada pela empresa, e com objetivos importantes estrategicamente, pois visavam a melhoria da posição competitiva.

☞ O comprometimento e a responsabilidade dos componentes da equipe, que se sentiram responsáveis pela realização do trabalho. Os colaboradores ligados às áreas de suporte, que teoricamente deveriam manifestar menos interesse sobre o assunto, foram os que mais participaram do projeto, o que comprova o comprometimento de toda a equipe.

☞ A motivação apareceu de forma destacada sendo que, como inicialmente o projeto apresentou seu desenvolvimento de forma informal, os

componentes dedicavam, por livre e espontânea vontade, um tempo extra ao desenvolvimento das atividades. Durante a realização do trabalho percebeu-se a presença de uma realização pessoal tanto para os autores do projeto como para todos os participantes do processo de execução.

Quando Goldbarg (1995, p.58) refere-se às habilidades afirma que “o poder de sinergia de uma equipe está fortemente vinculado ao fato de seus componentes possuírem habilidades diversas, complementares e consistentes com a missão”. No caso em questão percebe-se que as habilidades foram requeridas para o andamento do trabalho, ou seja, primeiramente apareceram as necessidades dos conhecimentos técnicos e específicos, e em seguida foram se buscar os profissionais. Esta seqüência evidencia o aspecto da escolha profissional, e não de uma equipe preparada em função das simpatias. Goldbarg (1995) ainda afirma que as habilidades principais requeridas são as habilidades técnicas e funcionais, habilidades de solução de problemas e habilidades interpessoais. Ainda segundo o autor, com exceção das habilidades técnicas, na maioria dos casos, os componentes podem (durante treinamento) desenvolver e aperfeiçoar suas habilidade (em respostas aos desafios).

A união entre os componentes, apesar de, à primeira vista, parecer prejudicada pela redução do contato pessoal entre os colaboradores durante a execução dos trabalhos, ficou bem caracterizada pela forma como foram tomadas as decisões: sempre por consenso. A versão definitiva de cada etapa só era considerada acabada após a aceitação de todos.

Estando determinadas as atribuições de cada componente, havia uma aceitação mútua de opiniões, sendo que cada um era reconhecido por todos como o indivíduo mais capacitado para exercer a sua atividade específica. Quando o assunto era Atendimento a Clientes, apesar de todos manifestarem suas idéias, a palavra da pessoa responsável pela atividade tinha um peso maior. Como os indivíduos já se sentiam aceitos, e certos de que sua opinião seria respeitada, pode-se dizer que se chega à fase de integração, descrita por Minicucci (1991).

Após este período, onde foram definidas as diretrizes do trabalho, as atribuições de cada componente, estando assim o grupo motivado rumo ao desafio de construir a “*home page*” do Consórcio, pode-se dizer, realmente que a equipe estava formada. O “primeiro ciclo de trabalho”, descrito por Scholtes (1992), já estava concluído.

5.3.3 – Método de Trabalho

A partir do término da primeira etapa, percebe-se uma modificação no ciclo de trabalho: as reuniões, que até este momento eram realizadas com a participação de todos os componentes, passam a ser reuniões mais especializadas. O material desenvolvido (por um dos componentes iniciais do projeto) é enviado somente ao especialista no assunto e este tem um determinado tempo para analisar o material. Em seguida, é realizada uma pequena reunião (com apenas duas ou três pessoas, sendo uma delas o redator do material e outra o especialista no assunto) para que sejam feitas

observações, antes que o material seja repassado a todos os demais componentes da equipe.

A execução dos trabalhos se deu através da composição de uma equipe com um processo de trabalho bastante semelhante ao das equipes virtuais descrito por Hammer e Champy (1994), pois a equipe foi formada com uma finalidade específica e foi desfeita após alcançar o objetivo.

5.3.3.1 Preparação

O aspecto objeto das reuniões fica bastante evidente neste ponto. Quando elas se iniciavam, todos os participantes tinham consciência do assunto a ser tratado (pois já haviam recebido o material por e-mail) e estavam preparados com suas contribuições individuais (pois tiveram tempo para analisar o material). Além disso, como eram poucos os participantes, havia uma facilidade em flexibilizar horários, evitando ausência, atrasos, interrupções e conversas paralelas, colaborando para um gerenciamento mais eficiente do tempo a ser disponibilizado.

5.3.3.2 Condução

A forma de reuniões especializadas que se utilizou neste caso foi um artifício aplicado para uma melhor organização do tempo. Contudo, percebe-se que, desta forma, o conflito entre os componentes, decorrente do próprio contato entre eles, torna-se diminuído. No modelo apresentado, evidencia-se a importância dos conflitos, quando conduzidos de forma controlada, para engrandecer o resultado do trabalho final, principalmente no aspecto

relacionado à criatividade dos componentes. A heterogeneidade de experiências e até mesmo do comportamento dos componentes colabora para a elaboração de uma solução híbrida e, portanto, mais equilibrada e mais estável para os problemas.

Pode-se perceber uma diferença motivacional entre os componentes da equipe: os dois colaboradores iniciais apresentavam, além da motivação empresarial (ligada ao sucesso do trabalho e conseqüentemente da empresa), uma motivação pessoal. O colaborador responsável pela área de marketing demonstrou desconhecimento e curiosidade a respeito do assunto, além de um interesse particular por estatísticas, informática e marketing eletrônico, assuntos que lhe davam a sensação de prazer. O colaborador responsável pelo setor de informática mostrou-se também muito motivado, particularmente, com o trabalho lidado à internet. Este fator motivacional particular pode ser considerado como o maior responsável pelo interesse destes dois membros da equipe na redação e no desenvolvimento de todo o “trabalho braçal” ligado à construção do “site” do consórcio.

Foi possível reconhecer, de forma generalizada, as principais tecnologias descritas por Davenport (1994), utilizadas para facilitar o trabalho em equipes, como:

⚡ O Brainstorming - na fase inicial, onde toda a equipe se reuniu para debater o conteúdo completo do “site”, período sem uma definição completa do trabalho a ser realizado e até mesmo do direcionamento do projeto, e as idéias foram levantadas de forma aleatória.

As comunicações realizadas através de e-mail, durante toda a segunda etapa do trabalho, sendo que o e-mail funcionou não só como ferramenta de comunicação mas também como forma de documentação dos assuntos tratados.

O preparo de documentos em grupo, como consequência das reuniões específicas para cada assunto e também da composição do texto final com a participação de todos.

A esquematização das reuniões e instalação em grupo, que ocorria através do envio de um e-mail anterior à realização do encontro, como forma de buscar uma melhor administração do tempo.

O acesso do grupo aos bancos de dados, pois como o objetivo final era o atendimento aos clientes foi necessária a utilização por todos do conhecimento e de informações relacionadas ao perfil do cliente e dos produtos apresentados.

5.3.3.3 Conflitos

Mesmo com a diminuição do contato físico entre os componentes da equipe, principalmente na segunda fase do trabalho, onde as comunicações foram realizadas somente entre componentes mais especificamente ligados ao assunto em questão, o conflito sempre ocorreu (fato comprovado pelo número de vezes em que as versões preliminares foram refeitas), o que indica a importância das contribuições realizadas simultaneamente de forma a alcançar um resultado superior à soma das contribuições individuais e retoma o conceito de sinergia descrito por Ansoff.

No início dos trabalhos, durante as primeiras reuniões, deu-se o período mais intenso de relações pessoais. Foi justamente nesta parte do processo que aconteceram as maiores discussões e conflitos. Os participantes da equipe expunham suas idéias, que eram materializadas pelos dois colaboradores iniciais e depois criticadas por todos.

Constatou-se neste momento que as discussões ocorreram de forma bastante profissional, sendo as diferenças discutidas, debatidas, e a decisão tomada somente após o consenso dos participantes. Percebe-se, assim, a ocorrência da fase de adaptação descrita por Scholtes (1992), Davenport (1994), Goldberg (1995) e Minicucci (1991), caracterizada por conflitos e debates onde são resolvidas as diferenças pessoais, ocorrendo fatos que caracterizam a luta por espaços e pela aceitação das opiniões pelo grupo. Trata-se de um processo interativo e incremental que ocorreu já durante o trabalho, e não somente na fase de montagem da equipe.

Foi constatada, durante o processo, uma dificuldade de argumentação maior para os processos de negociação com o gerente geral, fato decorrente de sua posição na hierarquia tradicional, sua responsabilidade (não como componente da equipe, mas como representante da diretoria) e seu maior conhecimento a respeito da empresa e sua própria experiência profissional.

As negociações ocorridas durante a fase de desenvolvimento do trabalho da equipe ocorreram sem a necessidade de maiores conflitos, que foram diminuídos pelo processo de organização das pequenas reuniões antes do processo ser apresentado coletivamente. Como o objetivo foi sempre a busca

do consenso, e as divergências ocorreram basicamente relacionadas com a maneira como os assuntos deveriam ser abordados, nos casos de impasse o procedimento adotado foi a redação de um texto que focasse as duas faces do problema, sendo que um aspecto era praticamente independente do outro.

Goldbarg (1995) ressalta esta busca do consenso a qualquer custo como um dos mais danosos comportamentos patológicos durante as reuniões das equipes. Goldbarg (1995, p. 94) indica que este procedimento pode ser “uma perigosa armadilha porque:

▬▬ acaba por não ser percebido conscientemente pelos membros da equipe, dificultando a possibilidade de correção da patologia.e

▬▬ em troca da obtenção da paz interna, os pontos mais polêmicos são abordados superficialmente ou evitados, e a equipe pode acabar afastando-se de sua missão.

▬▬ idéias inadequadas são aceitas, em concessão, para não causar mal-estar e conflito.

▬▬ quando se chega a um impasse, nenhuma decisão é tomada.

▬▬ produz efeitos semelhantes aos despertados no Pseudoequipe, quando a soma das partes acaba maior que o resultado alcançado pelo todo.

▬▬ minimiza os conflitos, dando uma boa sensação.”

Como uma das vantagens do trabalho em equipes é a possibilidade de se tirar proveito dos conflitos, o que se percebe nesta situação é uma tentativa de fuga das discordâncias, tornando o ambiente de trabalho mais agradável mas, ao mesmo tempo, mais pobre (em termos de qualidade de idéias).

5.3.3.4 Registros

A utilização de e-mails e material escrito para a comunicação agilizou o desenvolvimento das atividades. Além disso, colaborou para que a elaboração de idéias fosse realizada de forma disciplinada, com uma seqüência catalogada (já que as versões anteriores não eram desprezadas).

Os processos de comunicação tornaram-se claros com a utilização do correio eletrônico. Este meio de comunicação propiciou uma documentação do processo, funcionando como uma pauta (antes da realização da reunião) e como uma ata (quando o conteúdo era repassado aos demais componentes da equipe ao final da reunião).

5.3.4 – Principais Problemas

O processo de trabalho utilizado, através de e-mails e material escrito para comunicações, apesar de agilizar o desenvolvimento das atividades, causou alguns problemas a serem considerados:

Com a diminuição do contato entre os componentes da equipe, eliminando-se em grande parte as reuniões para discussão (que aconteceram basicamente no início dos trabalhos), as relações pessoais entre os componentes da equipe tornaram-se superficiais. Os aspectos da visão compartilhada entre os componentes, o aprendizado em equipe e o raciocínio sistêmico levantados por Senge (1990) ficam prejudicados, já que estas disciplinas dependem invariavelmente do contato e até mesmo dos conflitos que surgem entre os membros da equipe.

⚡⚡ A própria questão da sinergia sofre uma distorção, já que a sinergia também fica potencializada com o contato mais freqüente entre os participantes do processo (contato este que se torna um gerador de conflitos de idéias, que podem ser administrados de forma produtiva para o alcance dos objetivos).

Apesar de apresentar pontos positivos, como a espontaneidade e a motivação dos colaboradores, o aspecto informal do planejamento e da composição inicial da equipe indicam um certo desinteresse por parte da direção da empresa, pois de acordo com Goldberg (1995) e Scholtes (1992) estas são etapas importantíssimas e essenciais para o sucesso do trabalho.

Percebeu-se durante as entrevistas uma certa confusão a respeito de “quem” seriam os verdadeiros “clientes” da equipe (talvez pela ausência de uma missão clara e escrita). O próprio planejamento, que foi basicamente realizado informalmente, deveria definir estes limites, especificando claramente quem seriam os clientes internos e externos da equipe, mostrando as interfaces com outros projetos e com a própria estrutura organizacional tradicional. Como conseqüência, tem-se uma rede interna de relacionamentos prejudicada e, por fim, dificuldades de comunicação e relacionamentos com segmentos da empresa que não estejam diretamente ligados ao projeto ou que mesmo não estejam suficientemente informadas a respeito da situação.

Uma particular dificuldade encontrada pela equipe para o desenvolvimento dos trabalhos foi a obtenção de informações. Os dados disponíveis eram monopolizados por indivíduos que, a princípio, não participaram do processo. Goldberg (1995) faz uma diferenciação entre o dado e a informação, sendo o

primeiro apenas um valor, e a informação seria o dado analisado e comunicado de forma eficiente para seu verdadeiro aproveitamento. Sob este ponto de vista, os dados poderiam até mesmo estar disponíveis ao interessado, mas como este não tinha o conhecimento específico para interpretar estes dados a informação não era utilizada devidamente. Este fato ocorreu basicamente porque os responsáveis pela parte de redação (o componente ligado ao setor de informática e o componente responsável pela área de marketing) tinham pouco conhecimento para a interpretação de dados, por exemplo, relacionados com a área contábil ou mesmo com programação de vendas futuras, e precisavam envolver uma pessoa da área de vendas para a conclusão do processo, sendo que se estabelecera que a participação do componente da área de vendas seria somente na análise do trabalho (já em fase de críticas finais). A indisponibilidade de tempo e de interesse causou transtornos e dificultou o andamento dos trabalhos.

Neste ponto evidencia-se um problema diretamente ligado a uma certa informalidade do trabalho já citada anteriormente, desde o processo de planejamento, a elaboração de uma missão, a escolha dos componentes, treinamento e o próprio desenrolar das atividades. Sendo um procedimento com poucas formalidades, o conhecimento por parte dos outros componentes da organização a respeito do andamento do projeto passa a ser superficial e, conseqüentemente, o valor dado ao trabalho passa a ser também superficial (até mesmo porque se o elemento não faz parte do grupo, não receberá os créditos de um possível sucesso). Como comprovação deste fato pode-se perceber que, nem mesmo os vendedores, grandes beneficiados por um “*site*”

que iria fornecer informações que dariam um suporte maior às vendas, e estreitaria o contato entre um futuro cliente e a empresa, não se empenharam e pouco se informaram a respeito do projeto.

Durante os trabalhos também surgiram problemas decorrentes da falta de tempo dos participantes da equipe. Apesar do apoio da direção, o fato dos componentes não serem liberados de suas atribuições rotineiras dificultou a concentração de esforços nos assuntos relacionados aos objetivos da equipe. Este aspecto ressalta, novamente, a questão da informalidade do grupo.

Mesmo prejudicando o desenvolvimento da atividade da equipe estratégica, esta visão de uma parcela individual da organização do trabalho, onde cada componente da equipe foi obrigado a administrar seu próprio tempo, sem se desvincular de suas atividades rotineiras, contribuiu para o desenvolvimento de uma visão empresarial em cada componente, pois este teve que executar várias atividades ao mesmo tempo, sem que o tempo dedicado a cada atividade fosse controlado. Como forma de crescimento individual e qualificação, este processo apresentou-se um excelente método de desenvolvimento profissional.

Problemas de relacionamento, com componentes apresentando desinteresse, comportamento autoritário, frieza e incapacidade técnica não foram detectados.

A informalidade e a conseqüente falta de divulgação das atividades do grupo, assim como da finalidade do trabalho e das verdadeiras razões

estratégicas para seu funcionamento, fizeram com que alguns colaboradores criticassem a realização do trabalho no momento de sua apresentação final, visualizando somente o aumento nas despesas, sem perceber o provável aumento nas receitas que deverá ocorrer em médio prazo. A visão estratégica e o conceito de posicionamento não ficaram claros para todos os componentes da organização, o que provavelmente não ocorreria com a realização e divulgação de um planejamento formal para a equipe, com objetivos, clientes e estratégias bem definidas.

Percebe-se, no caso descrito, um descuido com as formas de mensuração do desempenho e, conseqüentemente, de recompensa para os colaboradores. Gonçalves (1997) avalia este como um dos maiores problemas para a reorganização do trabalho em equipes com uma visão dos processos organizacionais. Durante as entrevistas ficou evidente que, em termos de compensação, o resultado do trabalho está relacionado a recompensas pessoais, individuais, como aumento da alta estima e prestígio dentro da organização. Ou seja, parte-se para uma compensação tradicional.

Como a equipe foi desfeita ao final da conclusão dos trabalhos, faz-se necessário a designação de uma nova equipe (ou talvez parte da equipe anterior), para realizar a manutenção do “*site*”.

6 CONCLUSÕES

A partir da verificação da aplicabilidade do procedimento de formação e desenvolvimento de equipes estratégicas pôde-se avaliar a real importância do trabalho desenvolvido por uma equipe estrategicamente montada: através da utilização de habilidades encontradas dentro da própria empresa foi possível a produção de idéias com maior eficiência e economia, com a aplicação de objetivos estratégicos por colaboradores que realmente conhecem a estratégia e os problemas da empresa, e são capazes de verificar as oportunidades e ameaças que o meio oferece, atuando sobre os fatores chaves de sucesso para alcançar os objetivos estratégicos e encontrando, assim, uma posição competitiva mais favorável.

A rapidez com que as mudanças ocorrem atualmente, principalmente como consequência da praticidade e da facilidade de utilização dos meios de comunicação, acirrou o mercado competitivo que passou a ser global. Por este motivo, as estruturas organizacionais tradicionais estão passando por um processo de reformulação, transformando, principalmente, a forma de visualização desta estrutura organizacional por parte dos dirigentes.

Neste momento, passa a ser importante transformar a tão difundida visão funcional da organização: departamentos especializados em funções particulares, sendo cada departamento responsável por determinadas responsabilidades e, dentro de cada departamento, cada colaborador apresentando suas funções específicas.

O aumento da competição entre as empresas e, com ele, o aumento das exigências dos clientes, faz com que surja a necessidade de que cada departamento da empresa visualize o resultado final do trabalho coletivo como um objetivo comum e, com isso, cada colaborador se reconheça como parte integrante de um “processo” maior, com um objetivo mais amplo. Não basta somente “fazer a sua parte”, pois se cada um fizer apenas a parcela do processo que lhe cabe, a empresa concorrente, ou a “equipe adversária”, entrosada, determinada, que estiver disposta coletivamente a realizar um esforço maior para satisfazer as necessidades do mercado, ocupará uma posição competitiva mais vantajosa.

A percepção da empresa como um conjunto de processos auxilia a visualização do fluxo do trabalho, com entradas e saídas bem definidas. Este fato provoca, naturalmente, uma reflexão na administração dos recursos humanos. Passa a ser importante que as pessoas, os trabalhadores, sejam também organizados a partir dos processos, formando as equipes de processo.

Conforme a estratégia de trabalho das empresas pode-se encontrar situações onde é exigida a organização de processo provisórios, de duração limitada. Aparecem, com isso, variações das equipes de processo, como as equipes de projeto, que são formadas da mesma forma, com os mesmos objetivos, mas não são permanentes: desfazem-se ao alcançar os objetivos previstos.

Mas, para que a adoção desta modalidade de organização do trabalho tenha sucesso é necessário observar, primeiramente, a necessidade ou não da utilização deste tipo de tecnologia.

6.1 Quando é mais viável a execução do trabalho em equipes estrategicamente montadas?

Respondendo à primeira questão exposta no início deste trabalho, após a aplicação dos procedimentos em uma situação real, pode-se concluir que o trabalho em equipes estratégicas deve ser realizado somente em situações de grande incerteza, com alto grau de dificuldade, onde seja necessária uma cumplicidade e uma participação efetiva de diversos setores da organização que utilizem suas habilidades complementares para solucionar um problema específico.

Em contraposição, existem atividades tipicamente operacionais e rotineiras, onde o tempo necessário para discussões em grupos, em equipes, a respeito de processos e posições estratégicas pode ser mais bem aproveitado se utilizado realizando a própria tarefa. A importância de se levantar este detalhe está justamente no fato de que, não somente nas empresas, mas mesmo em situações cotidianas da vida particular, as pessoas apresentam uma tendência natural de organizar-se em grupos, em alguns casos por insegurança, em outros por incompetência, ou por dificuldade em assumir responsabilidades e até mesmo pelo simples costume de não realizar tarefas de forma individual. Este simples questionamento “É necessário ou não realizar esta tarefa em

grupo?” pode economizar grande quantidade de esforços e tempo, que são grandezas de grande importância atualmente.

6.2 Como devem ser formadas as equipes estratégicas multifuncionais?

Observando o caso descrito no trabalho foi possível ressaltar alguns pontos importantes. Em primeiro lugar, acredita-se na importância de um direcionamento estratégico da equipe. Quando se fala em direcionamento estratégico é feita uma analogia do planejamento do trabalho da equipe com o processo de planejamento estratégico de uma empresa e, justamente por este motivo, o título deste trabalho relaciona-se às “Equipes Estratégicas”.

Isto porque, com a organização do trabalho sob a forma de processos, e estando a equipe responsável por um processo delimitado, pode-se visualizar a própria equipe como sendo uma “pequena empresa dentro de uma empresa maior”. A equipe passa a trabalhar visando a seu processo específico de trabalho (logicamente como sendo parte de um processo maior que seria toda a organização), e torna-se necessário o planejamento estratégico dos objetivos deste processo.

Da mesma forma que o processo de planejamento estratégico tradicional, necessita-se de uma análise do ambiente externo, principalmente no que se relaciona à determinação de objetivos eficazes para a equipe formada e aos caminhos para alcançar estes objetivos. Em um processo de planejamento estratégico é importante escolher os produtos, os mercados, campos e armas

de competição. Este é o momento de definição da missão, objetivos, filosofias, políticas, estratégias e metas para a equipe.

A referência ao ambiente externo, neste momento, por se tratar a equipe como uma empresa, relaciona-se ao ambiente externo à equipe, fazendo parte dele, inclusive, a estrutura organizacional da própria empresa. Para o desenvolvimento de um bom trabalho as condições da organização (cultura, apoio, orientação, crédito) precisam favorecer o desempenho das tarefas. Os objetivos são traçados observando as oportunidades oferecidas, em termos de objetivos que possam ser alcançados pela equipe composta. Da mesma forma, faz-se a observação das ameaças (que podem inclusive ser ameaças ao desenvolvimento do trabalho que se localizem dentro da própria estrutura organizacional).

A análise interna ocorre com o aproveitamento dos pontos fortes e diminuição dos pontos fracos da empresa para a composição da equipe. Os elementos que farão parte da equipe estratégica, assim como os recursos disponíveis e a própria cultura organizacional podem ser aproveitados como “armas” na competição, assim como os pontos fracos observados podem ser previstos e contornados nesta fase de planejamento do trabalho.

Estando definidos os objetivos e os caminhos para alcançar estes objetivos parte-se para a escolha dos componentes, que deve ser realizada de forma criteriosa observando os conhecimentos e as habilidades complementares dos componentes da equipe. Habilidades técnicas, capacidade de solucionar problemas de forma criativa, habilidades de relacionamento interpessoal

(capacidade de discutir democraticamente) motivação pessoal e capacidade de visão do conjunto são qualidades que devem ser valorizadas em todos os componentes da equipe, e são os critérios utilizados para a escolha dos componentes.

Tornou-se muito comum nas organizações a utilização da técnica de trabalho em equipe simplesmente pelo agrupamento de pessoas para realizar alguma tarefa, sem nenhuma orientação ou mesmo supervisão de como o trabalho está sendo realizado. Até mesmo em nossas instituições educacionais o “trabalho em grupos” é popularizado e largamente utilizado, mas sem nenhuma orientação a respeito da forma como deve ser realizado nem mesmo a averiguação dos métodos utilizados e muito menos a participação organizada dos componentes.

Para trabalhar-se efetivamente em equipes, com a utilização da sinergia, é necessário o período de adaptação inicial e um treinamento efetivo durante este período. Nesta fase, a função Liderança é também definida, atribuindo-se a um componente da equipe o papel de líder. Ou mesmo, de comum acordo, pode se estabelecer que determinado componente da equipe assumirá a condução do processo enquanto a atividade na qual é especialista for a preponderante. Durante este primeiro ciclo também são definidas as atribuições e funções de cada um dos componentes da equipe, de acordo com seus conhecimentos específicos conjugados com suas habilidades. É durante o primeiro ciclo de trabalho da equipe, onde ocorre a elaboração da missão, estabelecimento de metas e o planejamento do processo de trabalho, que vai

acontecer efetivamente a formação do mesmo. Ao longo deste primeiro período, as diferenças individuais, os objetivos finais, a posição e a atribuição de cada um no grupo ficam definidos e, a partir daí, pode-se dizer que o grupo trabalha com alguma sinergia.

Justamente por este motivo este primeiro ciclo de trabalho deve ser orientado. É nesta fase de definições que os colaboradores aprendem como trabalhar nesta equipe, (isto porque o trabalho nesta equipe específica é regido pelos objetivos específicos e pelas habilidades específicas dos componentes desta equipe, sendo necessário esta adaptação mesmo que alguns componentes já tenham participado de equipes anteriormente, ou já estejam acostumados a trabalhar em equipes estratégicas).

6.3 Como deve funcionar este sistema de trabalho?

No período de realização do trabalho da equipe em questão observou-se a necessidade de um cuidado especial relacionado à condução das reuniões, que são a principal ferramenta de trabalho. Em primeiro lugar, estas reuniões precisam de uma preparação bem feita, definindo-se a necessidade realmente da reunião, a pauta, a duração e um planejamento completo das discussões para que haja a maior economia possível de tempo e esforço.

A divergência de opiniões pode ser conduzida de forma produtiva para a obtenção de soluções criativas e completas para os mais variados problemas. Da mesma forma, os conflitos mal conduzidos podem provocar atritos profundos entre os componentes do equipe, que irão comprometer de forma

decisiva o sucesso do trabalho. Isso não significa que os conflitos devam ser evitados, pois se eles não existirem não se justifica a discussão coletiva a respeito de determinado assunto. Em muitos casos os conflitos são contornados através da obtenção de soluções superficiais, ou através de concessões, minimizando a questão da sinergia e contrariando os próprios princípios de formação da equipe.

A utilização de ferramentas como o Brainstorming, a comunicação de assuntos de reunião e debates via e-mail, o preparo das reuniões e dos documentos que registram o trabalho da equipe e o acesso do grupo a bancos de dados são importantes para a otimização do trabalho, economizando tempo e esforço, tornando o trabalho mais eficiente.

6.4 Quais são os principais problemas encontrados pelos grupos de trabalho já formados?

Após a visualização dos pontos ressaltados no procedimento de trabalho em equipes estratégicas, é possível avaliar que o trabalho em equipes apresenta várias dificuldades para sua instalação e desenvolvimento, decorrentes principalmente de seu aspecto inovador, rompendo conceitos fixados durante muitos anos nas organizações. Problemas de relacionamento, como a presença de participantes autoritários, dominadores, relutantes e individualistas de uma forma geral mostram a dificuldade em se estabelecer o espírito de equipe, talvez por uma falta de visão dos participantes a respeito da forma de funcionamento da equipe e até mesmo de conhecimento de seus

próprios objetivos, fato que pode ser contornado com um treinamento criterioso e bem conduzido.

Aspectos como a indecisão de alguns componentes, hesitação e medo de se expressar podem ressaltar aspectos da própria personalidade do indivíduo, que necessita de um trabalho particular para que possam ser aprimorados, e somente após este se pode partir para um treinamento coletivo.

Características de outros componentes que apresentam opiniões divagadoras, pressa em finalizar, menosprezo a opiniões alheias, demonstram desinteresse destes indivíduos que, ou não estão conscientes da importância do trabalho, ou não entenderam a importância de seu papel no grupo (fatos que podem ser reforçados com um bom treinamento ou com atitudes direcionadoras de liderança) ou mesmo estejam desmotivados (talvez neste momento não sejam as pessoas adequadas para participar da equipe).

A percepção destes tipos de problema cabe ao componente que estiver assumindo a função liderança neste determinado momento. Isso não significa que outros componentes, percebendo a situação, não possam alertar o líder para este aspecto.

Cabe lembrar, neste momento, que as recomendações realizadas ao longo deste capítulo de conclusão não se destinam a compor um roteiro para a montagem e para a organização do trabalho em equipes estratégicas, mas podem ser utilizadas para apontar tópicos que não devem ser esquecidos

quando houver necessidade de se organizar atividades que envolvam este tipo de trabalho.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.2, p. 18-25, abr./jun.1998.

ANSOFF, Igor. **Corporate strategy**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 2.ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1998.

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

CONTADOR, José Celso. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p. 39-48, mai./jun.1995.

CLAUSING, D. **Total quality development: a step-by-step guide to world-class concurrent engineering**. New York: ASME, 1994.

COSTA, Sérgio Francisco. **Método científico: os caminhos da investigação**. São Paulo: Habra, 2001.

CRITCHLEY, Bill; CASEY, David. Repensando a Formação de Equipes. In: Starkey, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

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

DEMARCO, Tom; LISTER, Timothy. **Peopleware: Como gerenciar equipes e projetos tornando-os mais produtivos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DONALDSON, Michael; DONALDSON, Mimi. **Técnicas de negociação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARINA, E. (Coord.). **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, Arilda Schidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr.1995a.
- GOLDBARG, Marco. **Times**, ferramenta eficaz para a qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOMES, Débora Dias. **Fator K conscientização & comprometimento: criando qualidade no ambiente da organização**. 2.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.3, p. 10-19, jul./set.1997.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000b.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HELLER, Robert. **Como gerenciar equipes**. Tradução: César Taylor da Costa. São Paulo: Publifolha, 1999.
- KATZENBACH, J.R; SMITH, D.K. **The wisdom of teams**. Boston: HBSP, 1993.
- KLEIN, Josephine. **O estudo dos grupos**. Rio de Janeiro: Zahar , 1972.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1989.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix , 1948.
- LIRA, Cleida Elvira, Processo de formação e desenvolvimento de um grupo. In: Arioli, Edir Edemir. **Análise e solução de problemas: o método da qualidade total c**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I** five os for strategy. Califórnia Management Review, Fall 1987, p. 11-24.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; Goshal, Sumatra. **The strategy process**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 4ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

OLMSTED, Michael S. **O pequeno grupo social**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1970.

PESSOA, Walter. **A coleta de dados na pesquisa social empírica**: regras práticas para construção de questionários. Disponível em: <<http://www.cgnet.com.br/~walter/artigo.html>> Acesso em: 19 dez. 1999.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, p. 61-78.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. Best Seller, 1990.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICE1: Roteiro de Entrevista

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que o questionário apresentado junto a esta declaração tem finalidade científica e será utilizado para a descrição de um estudo de caso, parte integrante da dissertação de mestrado do aluno Luciano da Costa Bandeira, regularmente matriculado no curso de Pós-Graduação, nível Mestrado, sob orientação do Professor Luiz Gonzaga de Souza Fonseca. Após a transcrição do estudo de caso, baseado nas respostas do questionário, fica o aluno Luciano da Costa Bandeira obrigado a apresentar o texto aos responsáveis da empresa, antes de qualquer publicação, pois se trata da documentação de um fato científico e a veracidade dos fatos descritos tem implicações e comprometimento científico.

Luciano da Costa Bandeira

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quando começou e quando terminou o projeto?
2. Qual era a missão da equipe? Quem formulou a missão e como ela foi elaborada?
3. Quem eram os “clientes” da equipe?
4. Como foram escolhidos os membros da equipe?
5. Existia algum “líder” na equipe? Ele foi determinado ou surgiu naturalmente?
6. Qual era sua função na equipe? Qual era a função de cada um de seus colegas?
7. Existiam pessoas fora da equipe que davam suporte, orientação ou gerenciavam o trabalho?
8. Havia algum tipo de regra para o trabalho da equipe? Foi dada alguma instrução ou treinamento preliminar sobre como deveria funcionar o processo?
9. Como foi o processo de trabalho da equipe? (a equipe reunia-se para distribuir tarefas e em seguida cada um trabalhava isoladamente? Trabalharam em duplas? Todos trabalhavam juntos?)
10. Você considera que as reuniões dos componentes da equipe eram produtivas e organizadas? (assunto definido, foco, tempo bem utilizado, boa condução do assunto, interrupções, dados suficientes, apoio da empresa).
11. Qual era a liberdade para a utilização da criatividade? Todos tinham um comportamento criativo?
12. Durante o andamento do trabalho, como ocorreram os conflitos (não só conflitos pessoais, mas também os conflitos de idéias)? Qual foi o motivo e quem foram os envolvidos?
13. Você percebeu variações nos comportamentos durante o andamento do projeto? (no início era de uma forma, em seguida o comportamento do indivíduo se transformou).
14. Como eram tomadas as decisões? (Votação ou consenso).
15. Você considera que a equipe trabalhava unida?
16. O que você considerava ser sua maior motivação neste trabalho? E o que você acreditava ser a maior motivação de cada um de seus colegas?
17. Você considera satisfatório o resultado final do trabalho? O que poderia ser melhorado?

ANEXO 1: Home Page / Saga

The screenshot displays the home page of the Saga website. At the top, there is a navigation menu with links for 'Home', 'Carros', 'Serviços', 'Financiamento', 'Seguros', 'Contato', and 'Sobre Nós'. Below the menu is a search bar and a list of featured vehicles: 'Gol 1.0 Special 5X10A4', 'Yamaha YBR 125 4T', 'Fiat Uno 1.0', 'Fiat Uno 1.4', 'Fiat Uno 1.6', and 'Fiat Uno 1.8'. The main content area is divided into several sections:

- Atendimento on LINE:** A sidebar on the left with the Saga logo and text: 'Atendimento on LINE', 'Fale conosco pelo WhatsApp', 'Fale conosco pelo Facebook', 'Fale conosco pelo Twitter', and 'Fale conosco pelo Instagram'.
- Gol 1.0 Special 5X10A4:** A large advertisement for the car, featuring a red car image and text: 'Gol 1.0 Special 5X10A4', 'Carro mais vendido desde 1987', 'A partir de 60X R\$ 269,23', and 'A partir de 5 sempre, a sempre e a preço. E é só para você.'.
- Yamaha:** An advertisement for the Yamaha YBR 125 4T motorcycle, featuring an image of the bike and text: 'YAMAHA', 'YBR 125 4T', 'A partir de 60X R\$ 89,02', and 'A partir de 5 sempre, a sempre e a preço. E é só para você.'.
- Financiamento:** A section titled 'Financiamento' with the text 'Financie seu sonho' and 'Financie seu sonho'.
- Seguros:** A section titled 'Seguros' with the text 'Segure seu investimento' and 'Segure seu investimento'.
- Contato:** A section titled 'Contato' with the text 'Contate-nos' and 'Contate-nos'.
- Sobre Nós:** A section titled 'Sobre Nós' with the text 'Sobre Nós' and 'Sobre Nós'.

The footer of the page contains the text '© 2014 Fiat Automóveis do Brasil' and 'Fiat Automóveis do Brasil'.