

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

ANDRÉA VANNI GUERRA

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:
UMA ABORDAGEM ATRAVÉS DE TECNOLOGIAS
DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Engenharia de Produção.
Área: Informática Aplicada a Educação

Orientador: Prof. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

FLORIANÓPOLIS
2002

Ficha Catalográfica1

GUERRA, Andréa.

Modelo de Desenvolvimento de Equipes Utilizando Tecnologias da Educação à Distância. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

XX p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Informática Aplicada a Educação)

Orientador: Ana Maria Benciveni Franzoni

1. Mudança Organizacional 2. Trabalho em Equipe 3. Educação à Distância.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Desenvolvimento de Equipes: uma abordagem através de tecnologias da educação à distância. Título.

Andréa Vanni Guerra

**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:
UMA ABORDAGEM ATRAVÉS DAS TECNOLOGIAS
DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

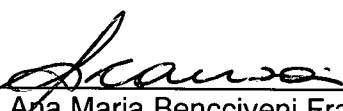
Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de Julho de 2002.

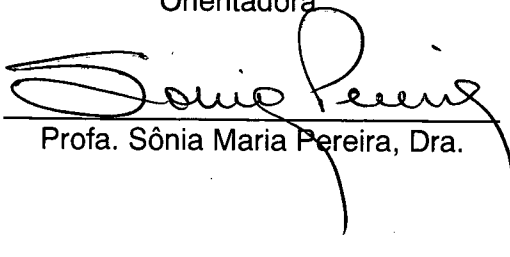
Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

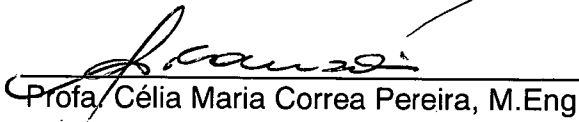
Coordenador

Banca Examinadora:


Profª. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Orientadora


Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr.


Profª. Sônia Maria Pereira, Dra.


Profª. Célia Maria Correa Pereira, M.Eng.

Aos meus pais, pelo amor e sabedoria
com os quais iluminam meus caminhos.

Agradecimentos

À Professora Ana Maria pelas contribuições, estímulo, atenção, orientação e carinho que nunca faltaram.

Aos Professores, Francisco Pereira, Sônia Maria Pereira e Célia Maria Correa Pereira, por me darem a honra de tê-los como membros da banca examinadora.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, pelo incentivo e valorização do potencial criativo de todos os alunos da IH9.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À equipe de do Instituto Metodista Izabela Hendrix pelo suporte técnico e apoio durante todas as etapas do curso.

Ao meu amor, amigo e companheiro Eduardo, por ter me proporcionado a realização deste projeto.

À minha filha Camila, pelo bem que faz amar e ser amada de forma tão absoluta.

À Ângela e Lydia que, como estrelas-guia, participaram deste e de outros momentos da minha vida.

Ao amigo Tadeu, pela confiança e estímulo que marcaram profundamente a minha alma.

À minha irmã Isaura, pela amizade que só a afinidade e a convivência constroem.

Ao amigo Eduardo, pelo carinho e apoio incondicionais.

Aos queridos Léo e Carla, pela presença sempre amiga e carinhosa.

À Lute, companheira de equipe, pela ajuda nos momentos mais difíceis.

À Ássima e José Alberto, que compartilharam suas idéias e percepções à respeito de programas de Desenvolvimento de Equipes.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Lição do Bambu Chinês

Ao se plantar a semente do bambu chinês, não se vê nada por aproximadamente 5 anos, exceto um lento desabrochar de um diminuto broto a partir do bulbo.

Durante 5 anos, todo o crescimento é subterrâneo, invisível a olho nu; mas... uma maciça e fibrosa estrutura de raiz que se estende vertical e horizontalmente pela terra está sendo construída.

Então, no final do 5º ano, o bambu chinês cresce até atingir a altura de 25 metros.

"Muitas coisas na vida pessoal e profissional são iguais ao bambu chinês. Você trabalha, investe tempo, esforço, faz tudo o que pode para nutrir seu crescimento e, às vezes, não vê nada por semanas, meses ou anos. Mas se tiver paciência para continuar trabalhando, persistindo e nutrindo, o seu 5º ano chegará e com ele virão mudanças que você jamais esperava..."

Covey

RESUMO

O ritmo das mudanças tem ultrapassado a capacidade de resposta da maioria das organizações. Alcançar a excelência depende, cada vez mais, da capacidade de perceber e agir em toda a extensão da cadeia de valor de forma rápida, flexível e inovadora. Apesar das organizações virem, nos últimos anos, experimentando uma infinidade de programas com a intenção de promover as mudanças necessárias, a transformação fundamental que precisam promover ainda é um grande desafio. Isto porque é preciso reinventar os negócios a partir de mudanças nas funções gerenciais e em novas atitudes dos funcionários, indo além do nível das “coisas” e dos processos. Neste contexto, programas de desenvolvimento de equipe (PDE) podem ser utilizados como um importante meio para a promoção de mudanças profundas, atuando no sistema humano da organização. Eles transformam a cultura do trabalho individualizado para o trabalho compartilhado, aumentando tanto a capacidade quanto a velocidade de respostas e de solução de problemas. A consequência será maior competitividade do negócio.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral propor um modelo de Desenvolvimento de Equipes, utilizando tecnologias da educação presencial e à distância, dirigido a grupos já existentes, que decidam trabalhar de forma colaborativa para alcançar melhores resultados no interior das organizações. Para tanto, estudou-se o modelo implementado na Empresa “X”, onde se pôde observar que a capacitação das lideranças e a estruturação de um sistema de manutenção são fatores críticos de sucesso. As lideranças são as responsáveis pela condução das mudanças e a manutenção tem a sua importância baseada no fato de que, sendo um processo educacional de pessoas em grupo, o desenvolvimento de equipe não comporta encerramento. Assim, o modelo proposto inova utilizando as tecnologias da educação a distância para o nivelamento e ampliação de conhecimentos essenciais à prática da liderança e para a implementação de um sistema de manutenção do trabalho em equipe.

Palavras-chave: mudança organizacional, trabalho em equipe e educação à distância.

ABSTRACT

The changes' pace has gone far beyond the response capacity of most organizations. Reaching excellence depends more and more on the ability of perceiving and acting in all extension of the value chain in a quick, flexible and innovative way. Though the organizations have lately been trying a number of programs in order to promote the necessary changes, the crucial transformation they need to promote is still a great challenge. It is so because it's needed to reinvent businesses from changes in managerial functions and in new behavior of employees going beyond things and of the processes. In this context, Programs of Team Development may be used as an important mean to promote deep changes, acting on the human system of the organization. They transform the culture of individualized work to shared work, increasing the capacity as well as the speed of responses and the solution of problems. As a consequence, there will be a more competitive business.

Therefore, the main goal of this work is to propose a model for the development of work teams, using presence and distance education, targeting already existing groups, which decide to work in a collaborative way in order to reach the best results within the enterprises. For this purpose, a model implemented at Company "X" was studied, where it was possible to observe that the training of leadership and the structuring of a maintenance system are critical factors of success. Leaders are responsible for conducting the changes, and the maintenance has its importance based on the fact that being an educational process of people in groups, the development of the group is a continuous process. Thus, the proposed model innovates using the techniques of distance education to broaden and level out the essential knowledge to leadership practice and for the implementation of a maintenance system or the work teams.

Keywords: organizational changes, work team and distance education.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS E QUADROS

LISTA DE ABREVIATURAS

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 ORIGEM DO TRABALHO.....	13
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO.....	15
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.1.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.2 AS TEORIAS E SUAS VISÕES SOBRE O HOMEM E AS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.2.1 VISÕES SOBRE O HOMEM - DA ESCOLA CLÁSSICA ÀS CIÊNCIAS DO COMPORTAMENTO.....	23
2.2.2 VISÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.3 O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	33
2.3.1 A LIDERANÇA DA MUDANÇA.....	34
2.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	37
2.4.1 DISTINGUINDO GRUPOS DE EQUIPES.....	37
2.4.2 A INTERAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	40
2.4.3 O COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO.....	43
2.4.4 TRANSFORMANDO O GRUPO EM EQUIPE.....	45
2.5 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA.....	52
2.5.1 TECNOLOGIAS DA EAD.....	55
3. UM ESTUDO DE CASO.....	60
3.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	60
3.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	61
3.3 A ESCOLHA DA EMPRESA.....	61
3.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	62
3.3.2 A ESCOLHA DO PÚBLICO ALVO.....	62
3.4 A COLETA DE DADOS.....	65
3.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	66
3.5.1 A VISÃO DA ALTA DIREÇÃO.....	66
3.5.2 A VISÃO DOS MEMBROS DAS EQUIPES E DAS LIDERANÇAS.....	68
4. O MODELO PROPOSTO.....	90
4.1 CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	90
4.2 TECNOLOGIAS UTILIZADAS.....	91
4.3 METODOLOGIA UTILIZADA.....	92
4.4 ESTRUTURA DO PROGRAMA.....	94
4.4.1 ETAPA PRELIMINAR.....	96
4.4.2 ETAPA INTRODUTÓRIA.....	97

4.4.3 ETAPA DE DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES.....	97
4.4.4 ETAPA DE CONSOLIDAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E MANUTENÇÃO.....	98
4.5 O AMBIENTE VIRTUAL.....	100
4.5.1 ATIVIDADES PROPOSTAS POR MÓDULO.....	101
4.5.2 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA.....	104
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	105
5.1 CONCLUSÕES	105
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	109
BIBLIOGRAFIA.....	110
APÊNDICES.....	115
Apêndice A - Roteiro de entrevista para a Alta Direção.....	115
Apêndice B - Roteiro de entrevista para as lideranças.....	116
Apêndice C - Questionário para membros das equipes.....	117
ANEXOS.....	121
Anexo A - Questionário para definição das tecnologias a serem utilizadas em um Programa IDL - <i>Iterative Distance Learning</i>	121
Anexo B - Plano de Ação da Assistência Técnica (AST).....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo sistêmico de gestão de pessoas.....	21
Figura 2: Modelo pesquisa-ação.....	47
Figura 3: Tempo de casa do grupo-alvo.....	69
Figura 4: Escolaridade do grupo-alvo.....	69
Figura 5: Local de trabalho do grupo-alvo.....	70
Figura 6: Percepção da Empresa quanto às mudanças externas.....	71
Figura 7: Impacto das mudanças no trabalho.....	71
Figura 8: A Empresa, quanto às ações de combate à concorrência.....	72
Figura 9: Indicadores de valorização das pessoas presentes no trabalho.....	73
Figura 10: A importância da forma de tratamento.....	73
Figura 11: Contribuições do PDE que permaneceram.....	74
Figura 12: Os responsáveis pelos resultados finais.....	75
Figura 13: Aceitação e compreensão dos objetivos e metas.....	76
Figura 14: Meios e recursos para a obtenção dos objetivos e Metas.....	77
Figura 15: Participação das pessoas na tomada de decisão.....	78
Figura 16: A autonomia das pessoas.....	78
Figura 17: Atitude frente a situações-problema.....	79
Figura 18: Fatores motivadores presentes no trabalho.....	80
Figura 19: Nível de motivação do grupo-alvo.....	81
Figura 20: O clima no ambiente de trabalho.....	82
Figura 21: Atitudes das lideranças frente a situações de conflito.....	83
Figura 22: O planejamento na AST.....	84
Figura 23: Distribuição de tarefas na AST.....	85
Figura 24: Espaço para intuição e criatividade na AST.....	86
Figura 25: Canais de aprendizagem na AST.....	87
Figura 26: Comunicação de idéias e sentimentos.....	88
Figura 27: Sistema de controle.....	88
Figura 28: Forma de análise dos resultados.....	89
Figura 29: Ciclo da aprendizagem vivencial.....	92
Figura 30: Arquitetura do modelo tutorial clássico.....	93
Figura 31: Esquema do modelo	99

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1: Gerações da educação à distância baseadas em características de interação entre aluno e professor....	53
Quadro 2: Sistema para educação à distância	54
Quadro 3: Universidades que pretendem usar a internet no ano 2000.....	57
Quadro 4: Características da Empresa "X".....	62
Quadro 5: Demonstrativo das etapas do PDE implementado na Assistência Técnica (AST).....	64
Quadro 6: Carga horária e número de participantes por atividade da Etapa Preliminar.....	95
Quadro 7: Carga horária e número de participantes por atividade da Etapa Introdutória.....	96
Quadro 8: Carga horária e número de participantes por atividade da Etapa de Desenvolvimento de Habilidades.....	97
Quadro 9: Carga horária e participantes das atividades da Etapa de Consolidação, Acompanhamento e Manutenção.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

AST – Assistência Técnica

EAD – Educação à Distância

PDE – Programa de Desenvolvimento de Equipes

DE – Desenvolvimento de Equipes

RH – Recursos Humanos

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Trabalho

Inúmeras projeções foram feitas desde o início da década de 80 a respeito das fortes transformações às quais as empresas deveriam se adaptar, sob pena de sucumbirem. Temas bastante difundidos como a Empresa do Terceiro Milênio, Corporação Virtual, Revolução dos Negócios Através da Tecnologia da Informação, Gestão Holística, Globalização da Economia, Qualidade e outros, há dez anos atrás, soavam como ficção, distante da realidade, pouco provável. Em verdade, nem tudo que foi escrito se concretizou, mas a essência, a natureza das transformações, não só estava correta, como muitas delas aconteceram antes que o mercado estivesse preparado para absorvê-las.

O ritmo das mudanças ultrapassou a capacidade de resposta da maioria das organizações. A despeito dos tempos da qualidade total, da reengenharia e várias outras propostas, a transformação fundamental ainda é uma ilusão. Reduzir custos não significa melhoria real na eficácia da organização: os negócios precisam ser reinventados, exigindo mudanças nas funções gerenciais e novas atitudes dos funcionários. Neste nível, a mudança deverá ocorrer gradativamente e exigirá dedicação, experimentação, persistência e energia. Os negócios deverão ser reinventados a partir de novas metas. A pirâmide organizacional será invertida e o cliente ocupará o posto mais alto, exigindo que os funcionários tenham autonomia para tomar decisões, sem precisar de aprovação.

As transformações pelas quais passam as organizações já estão alterando as condições de produção e do emprego e têm deslocado o foco do processo de profissionalização do fazer para o saber fazer; de um trabalho individual em um posto específico para o trabalho em equipe; do simples cumprimento de ordens para o saber agir diante de situações e fornecer as respostas adequadas ao andamento do processo de produção.

Neste contexto, os líderes precisam confiar e merecer confiança, criar condições para que as pessoas reflitam sobre si mesmas e tomem decisões com base nas crenças, valores e objetivos comuns, através do diálogo aberto, do feedback e da

interação. Warren (1995) sustenta que o culto à personalidade está desaparecendo e o desenvolvimento organizacional não mais se faz pelos heróis, mas pelas equipes.

É preciso democratizar as relações e a parceria pode representar uma excelente medida, como é colocada por Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1997). Os autores afirmam que empreendimentos conjuntos colocam as pessoas de níveis hierárquicos diferentes em contato entre si, ultrapassando as fronteiras departamentais. As pessoas estão sendo estimuladas a buscar apoio e colaboração lateralmente, em vez de buscarem seu chefe. Isto altera radicalmente as relações de poder nas organizações. O vínculo entre a pessoa e a empresa está sendo substituído pelo vínculo com o trabalho realizado e com os colegas de equipe. Tudo isto exige um novo comportamento gerencial, traduzido em uma nova visão do homem, um novo conceito de poder e de valores organizacionais, que inclua integrar trabalho e família e humanizar a organização, tornando-a um caldeirão de crescimento pessoal e auto-realização.

O trabalho estará relacionado, cada vez mais, ao aprendizado. Terão lugar no mercado as empresas capazes de construir novos conhecimentos e que se adaptem rapidamente a novas situações. Portanto, as organizações precisam estimular o empenho e a capacidade de aprender em todas as pessoas, de todos os níveis funcionais, para que se ajustem à nova realidade, aos novos ambientes de negócios, aos novos desafios, ao novo perfil do profissional, à nova relação com o saber. É fundamental que as pessoas aprendam a valorizar e a gostar do trabalho em conjunto, que sejam capazes de resolver problemas, de administrar conflitos e aprender novas habilidades. É preciso desenvolver a capacidade de aprender diariamente e o pensamento crítico.

Neste contexto programas de Desenvolvimento de Equipe (DE) podem ser utilizados como um importante meio de transformação da cultura do trabalho individualizado para o trabalho compartilhado. Segundo Moscovici (1999), o processo de DE implica em mudanças pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. O desempenho das equipes supera o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. "As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios". Assim,

como resposta à intensa competição mundial e ao desejo dos empregados de pensar, planejar, decidir e agir autonomamente, executivos de visão estão substituindo os sistemas hierarquizados tradicionais por equipes de trabalho.

O presente estudo nasceu, assim, do interesse em identificar, construir e se apropriar de ferramentas baseadas nas tecnologias da educação à distância (EAD), como apoio às organizações no desenvolvimento da cultura e da prática do trabalho em equipe.

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral propor um modelo que utilize tecnologias da educação presencial e à distância em programas de Desenvolvimento de Equipes, dirigido a grupos que decidam trabalhar de forma colaborativa para alcançar melhores resultados, no interior das organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar a Administração dos Recursos Humanos nas organizações e o processo de mudança organizacional através do Desenvolvimento de Equipes;
- Realizar um estudo de caso em uma empresa do ramo de bebidas, com a finalidade de analisar o seu programa de Desenvolvimento de Equipes;
- Elaborar um modelo de Desenvolvimento de Equipe utilizando técnicas da educação presencial e à distância, a partir da literatura pesquisada e do estudo de caso realizado.

1.3 Justificativa e Importância do Trabalho

Segundo Moscovici (1999), a maioria dos especialistas indica, nos mais recentes livros de administração e gerência, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda,

embora ostentem essa denominação com freqüência. Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento.

Nas organizações, os grupos apresentam desempenhos diferentes de acordo com o grau de desenvolvimento que possuem, fazendo parecer que há uma seqüência evolutiva de funcionamento. Moscovici (1999) afirma que este desenvolvimento não acontece de forma espontânea e que se faz necessária um tipo de intervenção técnica para que o grupo mude de uma fase evolutiva para outra. O DE é uma intervenção no sistema humano da organização e pressupõe mudanças nas dimensões pessoal e interpessoal - tanto de conhecimentos como de sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. Essas mudanças, que em última instância terão como conseqüência a melhoria dos resultados, devem promover transformações significativas na forma de funcionamento do grupo. Assim, o grupo deverá ser capaz de:

- Compreender seus objetivos;
- Se engajar para alcançar os objetivos de forma compartilhada;
- Estabelecer comunicação direta, verdadeira;
- Estimular as opiniões divergentes, rompendo o equilíbrio e a estagnação da rotina;
- Estabelecer um clima de confiança mútua, permitindo aos membros do grupo assumir riscos;
- Utilizar as habilidades de forma complementar;
- Manter o respeito mútuo;
- Manter a mente aberta;
- Criar um alto grau de cooperação;
- Investir constante no próprio crescimento.

Para a definição das estratégias de intervenção na construção do programa de DE, é fundamental que se considere as necessidades, os objetivos e as características do grupo e da organização no momento presente, incluindo o conhecimento do perfil das lideranças e a identificação de resistências que podem surgir em todos os níveis da organização. Os programas devem ser únicos, montados sob medida para cada situação. Apesar de o DE poder ser aplicado a

vários tipos de grupos, este trabalho focará exclusivamente grupos já existentes, que precisem e queiram aperfeiçoar seu funcionamento e produtividade.

A modalidade de educação à distância (EAD), já aplicada e analisada em várias experiências no contexto organizacional, tem sido considerada como uma ferramenta viável, que possibilita respostas ágeis a diferentes necessidades educacionais na implantação de amplos programas de formação e atualização profissionais. Um treinamento baseado em tecnologia apresenta um grande potencial para tornar a aprendizagem mais fácil, eficiente, prazerosa e eficaz.

Segundo Litwin (2001), quando comparado aos modelos convencionais, um programa de treinamento baseado nas tecnologias do EAD oferece as seguintes vantagens ao treinando:

- Maior adequação do conteúdo às suas demandas individuais;
- Adapta-se à sua disponibilidade de tempo e horário;
- Respeita seu ritmo;
- Aprendizagem através de tentativa e erro;
- Não humilha (privacidade do erro);
- Pode simular uma situação que na prática seria inviável;
- Pode ser acessada em vários locais.
- Para as organizações o EAD pode oferecer entre outros benefícios:
- Redução de custos - dependendo das tecnologias e do número de pessoas a serem treinadas;
- Atender a um grande número de pessoas simultaneamente;
- Vários locais de treinamento;
- Não abandono do trabalho;
- Uniformidade das informações.

Até pouco tempo, o EAD era percebido como uma ferramenta inadequada para o desenvolvimento de programas que objetivassem mudança de comportamento e atitudes, como é o caso do DE. De fato, pela limitação tecnológica da época, o EAD, em suas primeiras gerações, era mais indicado para objetivos principalmente cognitivos. No entanto, as novas tecnologias, associados a uma adequada estratégia pedagógica, têm ampliado as possibilidades de utilização da EAD também para programas que visem mudança de comportamento. O fundamental é que haja uma análise criteriosa de aspectos importantes para a avaliação de soluções

tecnológicas quando o objetivo é aprendizagem (Meister, 1999), seja de natureza técnica ou comportamental. Assim, a construção de um modelo de DE utilizando as tecnologias do EAD representa um grande desafio que merece ser enfrentado pelo benefício que pode trazer às organizações.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, a saber:

O capítulo 1 trata da Introdução, que apresenta o contexto em que se origina o trabalho, seus objetivos geral e específicos, sua importância e a forma como está estruturado.

No capítulo 2 está a fundamentação teórica, onde são abordados os conceitos referentes aos elementos centrais da pesquisa – Administração de Recursos Humanos, Processos de Mudança nas Organizações, Desenvolvimento de Equipe e Educação à Distância.

Já o capítulo 3 apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de bebida, que forneceu subsídio para a elaboração do modelo de Desenvolvimento de Equipe apresentado nesta pesquisa.

O capítulo 4 trata da proposição de um modelo de Desenvolvimento de Equipes através das tecnologias de EAD, iniciando com algumas considerações sobre o desenvolvimento de equipes através das tecnologias do EAD e o modelo proposto. Em seguida, são apresentadas as características do modelo, as tecnologias e as metodologias utilizadas, sua estrutura e o ambiente virtual de aprendizagem .

As conclusões constam do capítulo 5, assim como recomendações para futuros trabalhos.

Na parte final da dissertação estão situadas as Fontes Bibliográficas, Apêndices e, em seguida, os Anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração de Recursos Humanos

O homem vive hoje em uma “sociedade organizacional” (PRESTHUS, 1978). Em todas as partes do mundo, as organizações influenciam parte do tempo das pessoas. Tenham elas objetivos lucrativos, educacionais, religiosos, sociais, políticos, filantrópicos ou qualquer outro, as organizações sempre estão presentes e permeiam todo o tempo as relações que estabelecem ao longo de suas vidas.

Com a mesma intensidade, para as organizações, o elemento humano também tem sua representatividade. A Administração de Recursos Humanos (ARH) nasceu exatamente do reconhecimento da importância das pessoas para a eficácia do processo produtivo. Este reconhecimento se deu gradativamente, à medida que a sociologia, psicologia, antropologia, economia entre outras disciplinas ampliaram e aprofundaram conhecimentos que ajudaram a compreender o comportamento do empregado e sua interação com o cenário organizacional (DAFT, 1999).

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, no final do séc. XVIII, marca o início do trabalho coletivo, despersonalizado e fragmentado, tendo na racionalização o meio para aumentar a destreza do trabalhador e otimizar o tempo de produção. Este foi o modelo, resguardando as devidas diferenças, que serviu de referência para os demais países que se industrializaram ao longo dos séculos XIX e XX. À medida que as organizações foram crescendo e se tornando mais complexas, também se tornou mais complexa a administração dos recursos necessários a sua sobrevivência (RODRIGUES, 1998).

Segundo Aquino (1980), no Brasil, as raízes da ARH datam do início do século XX, quando o eixo da economia passa da base agro-exportadora para o processo de industrialização. Até 1930, os conflitos existentes entre as organizações e seus empregados deram origem à função de “Relações Industriais”, que tinha como objetivo mediar os interesses de ambos.

A partir de 1930, Getúlio Vargas cria o Ministério do trabalho e oficializa a interferência do Estado nas relações trabalhistas. As empresas por sua vez, se adaptam ao novo cenário criando uma unidade administrativa chamada

“Administração de Pessoal”, que tinha como único objetivo “cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e dos deveres do trabalhador e, acima de tudo, da parte disciplinar” (AQUINO, 1980).

A próxima fase, a partir de 1950, é marcada pelo governo de Juscelino Kubitchek, quando o país deu um enorme salto desenvolvimentista. As portas foram abertas para o capital estrangeiro e grupos internacionais. Novas empresas, novas tecnologias e organizações mais complexas refletiram nas relações funcionais, que se tornaram ainda mais difíceis e mais tensas. As empresas criaram, então, a estrutura de “Relações Trabalhistas”, importada dos EUA para a solução dos conflitos industriais. Por falta de pessoal qualificado, promoveram os antigos chefes dos Departamentos de Pessoal para a nova função. Despreparados, eles continuaram voltados para o enfoque legal e disciplinar (AQUINO, 1980).

Segundo Chiavenatto (2000), o conceito de Administração de Recursos Humanos, no contexto mundial, ganha mais consistência e amplitude a partir de 1960 - com a valorização crescente do trabalhador. A ARH passou a envolver vários processos de gestão de pessoas, mas, apesar da sua evolução, continuou a considerá-las como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização. Com o advento da globalização, a tendência hoje é administrar *com* as pessoas: que contribuem com inteligência, criatividade, sensibilidade entre outros, sendo capazes de produzir e de transformar o conhecimento - reconhecidamente o maior patrimônio das organizações nos tempos atuais. Se na fase anterior as pessoas já eram valorizadas, agora passam a ser reconhecidas como o grande diferencial, o fator fundamental para o sucesso das organizações.

2.1.1 Gestão de Pessoas

Segundo Carneiro (1999, p.166), a mudança na configuração das relações de trabalho leva, inevitavelmente, a uma mudança no papel da área de RH - e propõe que se inicie com a mudança do nome, passando a identificá-la como “Gestão de Pessoas”. As principais mudanças, na opinião deste autor são:

- A área de Gestão de pessoas deixa de ser uma área centralizada e centralizadora. Sua função é distribuída pelas várias áreas da organização. Passa a ter um papel mais de orientadora no que diz respeito às relações de

trabalho, por meio do estabelecimento de políticas, normas, procedimentos e do controle da aplicação desses instrumentos;

- A função Gestão de Pessoas passa a ser exercida por todos, com base em diretrizes gerais que são coerentes com os objetivos das pessoas e os da própria organização;
- Os esforços da área de Gestão de Pessoas passam a se concentrar muito mais nos aspectos estratégicos de sua atuação do que nos aspectos operacionais. Isto implica em mudanças também no perfil dos profissionais que atuam na área, que devem se tornar muito mais generalistas e empreendedores;
- O poder político da área de Gestão de Pessoas não está mais ligado a grandes estruturas e poder de mando, mas sim à sua competência para contribuir efetivamente para que a organização alcance seus resultados.

Para Bulgacov (1999), a responsabilidade da Gestão de Pessoas é de todos aqueles que hierarquicamente estão envolvidos com o trabalho de outras pessoas e devem utilizar os instrumentos de forma integrada. O modelo sistêmico de Gestão de Pessoas, apresentado na Figura 1, mostra as funções da área de uma maneira didática, segundo este autor.

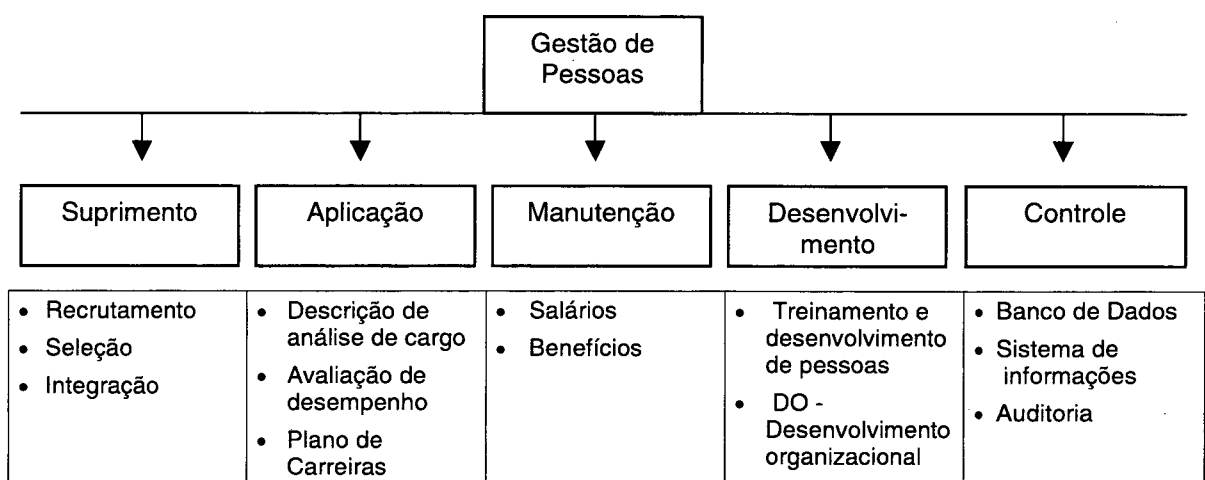


Figura 1 – Modelo Sistêmico de Gestão de Pessoas

Fonte: Bulgacov (1999)

O modelo sistêmico de Gestão de Pessoas é o mais apropriado para perceber as possíveis inter-relações no uso dos instrumentos de gestão. Os subsistemas do modelo criam impacto entre si, gerando diferentes influências. Por exemplo, se não houver uma definição clara das características dos ocupantes dos cargos, em sua descrição e análise, como será possível ter um resultado efetivo na avaliação de desempenho, uma vez que não existem padrões com os quais se possa mensurar as necessidades de aperfeiçoamento das competências necessárias? E como estabelecer quais tipos de treinamentos podem ser adequados, se não se tem uma idéia clara das reais necessidades desses ocupantes de cargo? Pode-se, assim, perceber a importância de conhecer e usar a este ferramental de forma sistêmica e integrada (BULGACOV, 1999).

Não serão detalhadas aqui as funções da área de Gestão de Pessoas, por não ser objetivo deste trabalho. No contexto desta pesquisa, o fundamental é que se perceba a evolução da estrutura e da função da área, justificada pelo reconhecimento da importância das pessoas pelas organizações.

2.2 As Teorias e suas Visões sobre o Homem e as Organizações

As teorias e práticas administrativas, embora capazes de criar conceitos (visões) valiosos, são incompletas, parciais e potencialmente enganosas. Funcionam como lanternas que “iluminam” o objeto, mas não o abrangem em sua totalidade. Ao analisar diferentes perspectivas, percebe-se a parcialidade inerente de qualquer processo de leitura, levando a conclusão de que é impossível para qualquer pessoa ter um ponto de vista completo. Este é um grande desafio que enfrentam os administradores e consultores organizacionais.

Assim, para provocar a reflexão e facilitar a compreensão desta questão, serão apresentadas as visões que as principais teorias produziram sobre o homem e as organizações. Pretende-se mostrar que, num mundo tecnológico que se transforma numa velocidade impressionante, os conceitos estanques já não são capazes de sustentar a construção de novas soluções. O caminho apontado é o da flexibilidade para que as teorias sejam consideradas como pontos de vista concorrentes e complementares e, assim, conduzam a novas maneiras de ver, entender e modificar situações do contexto organizacional.

2.2.1 Visões sobre O Homem – da Escola Clássica às Ciências do Comportamento

A *Escola Clássica*, ao final do século XIX, se constituiu de duas correntes principais: (1) o taylorismo, criado pelo americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), de natureza puramente tecnológica, tinha como princípio central a racionalização da produção e (2) o fayolismo, criado pelo francês Henri Fayol (1841-1925), que focalizava a produtividade considerando a organização como um todo, enquanto a administração científica focalizava o trabalhador individualmente.

Em ambas as abordagens a visão do trabalhador é comparado a uma máquina, um elemento “vazio”, controlável e motivado apenas pela remuneração que o trabalho lhe proporciona. É a visão do “homo economicus”. Assim, apesar de conseguir aumentar os índices de produção, a Escola Clássica acabou aumentando também os conflitos entre os administradores e seus empregados ao negligenciar as demais necessidades dos trabalhadores.

A *Escola de Relações Humanas*, em oposição à Escola Clássica, interessou-se principalmente pelo estudo da empresa como um sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações individuais do empregado.

A precursora da Escola de Relações Humanas foi a americana Mary Parker Follet (1868-1933), que defende a participação do trabalhador e a definição de metas compartilhadas, a partir da avaliação imparcial de fatos e interesses. Elton Mayo, psicólogo industrial de origem australiana, contribuiu de forma duradoura e penetrante sobre a literatura e a prática das relações humanas na empresa. Entre 1924 e 1931 conduziu uma cuidadosa pesquisa, conhecida como “experimentos de Hawthorne”. A pesquisa demonstrou que o salário não é o fator motivacional mais importante, podendo o desempenho individual aumentar, quando se aumenta a participação do empregado na definição de métodos e técnicas, quando se estabelece um sistema de comunicação formal e informal, quando o funcionário se sente valorizado (DAFT, RICHARD L., 1999).

A Escola de Relações Humanas introduz a visão do “homo social”, quando: a) não reduz o comportamento do empregado a um princípio meramente mecanicista; b) percebe o ser humano como produto de valores sociais e biológicos; e c) afirma que todo ser humano tem necessidades de segurança, aprovação social, prestígio e

auto-realização. A motivação é considerada a grande mola propulsora que leva o empregado a agir com vistas à consecução das metas de seu grupo de trabalho.

As Ciências do Comportamento muito contribuíram para o entendimento do homem no contexto do trabalho. Principais construções teóricas:

1. Comportamentalismo (Behaviorismo) – seus principais colaboradores foram Ivan P. Pavlov (1849-1963), Edward L. Thorndike (1874-1949) e Burrhus Frederick Skinner (1904-1990). Parte do princípio de que o homem é uma folha de papel em branco e que todo conhecimento chega por meio dos sentidos. Assim, o ambiente externo seria o único fator determinante do indivíduo. O behaviorismo rejeita a concepção central da Escola de Recursos Humanos de que a satisfação do empregado, por si só, gera a eficiência no trabalho e aponta como questão central da administração o processo de tomada de decisão (CARVALHO, ANTONIO VIEIRA E SERAFIM, OZILÉA CLEN GOMES, 1995).

2. A Teoria de Abraham Maslow (1908-1970) é a primeira teoria da motivação baseada numa hierarquia das necessidades humanas fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização. A proposta de Maslow deixa duas dimensões básicas: a segurança e o crescimento e é um ponto de partida para o desenvolvimento de um arcabouço teórico, visando a compreensão do comportamento (CARVALHO, 1994).

3. Douglas McGregor distingue duas concepções opostas de administração, baseado em certas pressuposições acerca da natureza humana: a tradicional (teoria “X”) e a moderna (teoria “Y”). A teoria “X” supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo, segurança. Acredita-se que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição. Além disso, elas não são confiáveis, são imaturas, irresponsáveis e, por tudo isso, precisam ser controladas. Não concordando com esta visão da natureza humana, McGregor escreve a teoria “Y”, baseando-se na hierarquia das necessidades de Maslow. Essa teoria supõe que as pessoas *não* são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Afirma que os indivíduos podem autodirigir-se e ser criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados. Postula que desencadear este potencial nas pessoas é a função essencial dos administradores. A teoria “Y” propõe que se ofereça condições para que as necessidades que antes eram realizadas exclusivamente fora

do ambiente de trabalho, passem a ser satisfeitas no mesmo. O princípio fundamental desta teoria é o da integração. O salário será importante, mas apenas como meio para a satisfação de algumas necessidades. Por fim, explicita que o trabalho não é necessariamente um mal (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

4. A Teoria de Herzberg propõe a satisfação a partir do enriquecimento do cargo. Levantou a hipótese que os fatores que produzem satisfação no trabalho são distintos daqueles que produzem insatisfação. Chamou de fatores higiênicos aqueles que não geram satisfação quando atendidos, mas que geram insatisfação quando não atendidos: a política e a administração da empresa, a relação com os supervisores, o estilo de supervisão, condições de trabalho, salários, status e segurança no trabalho. Chamou de fatores motivadores aqueles que geram motivação quando atendidos: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso ou desenvolvimento. Preocupado com o fato das empresas se limitarem a oferecer apenas a satisfação dos fatores higiênicos, o autor propõe a implantação dos fatores motivacionais pelo enriquecimento do cargo, proposição que contraria a racionalização do trabalho (Rodrigues, 1994).

5. A teoria holística, desenvolvida por Rudolf Steiner (1861-1925), parte de uma abordagem integrada, mais abrangente e esclarecedora sobre o ser humano, que em sua totalidade é constituído por quatro níveis qualitativamente diferenciados: corpo físico, corpo vital ou etérico, corpo astral ou alma e o EU, o componente espiritual do ser humano. Afirma que existem três energias que permeia a “estrutura do EU”: o pensar, o sentir e o querer ou agir, que devem ser consideradas no contexto do trabalho. Assim, a teoria holística integra e vai além das visões compartimentadas, limitadoras da grandeza e da complexidade do ser humano, apresentadas anteriormente (BOOG, 1999).

2.2.2 Visões sobre as Organizações

2.2.2.1 Organizações como Máquinas

Contribuíram para esta visão Fayol e Taylor, entre outros da Escola Clássica de Administração. Ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas,

incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas. Assim, criam formas organizacionais que têm dificuldade de se adaptar à mudança e podem resultar em um tipo de burocracia que impede a flexibilidade e a ação criativa, que são tão importantes em situações de mudança (MORGAN, 2000).

O trabalhador é comparado a uma máquina, um elemento “vazio”, controlável e motivado apenas pela remuneração que o trabalho lhe proporciona. É a visão do “homo economicus”. Assim, apesar de conseguir aumentar os índices de produção, a Escola Clássica acabou aumentando também os conflitos entre os administradores e seus empregados ao negligenciar as demais necessidades dos trabalhadores (CARVALHO, 1995).

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1997) afirmam que as pessoas ainda vêm a organização como se fosse uma máquina, algo que pode ser projetado, medido e controlado. Concorda que isso funcionou bem no passado, quando as empresas produziam tipicamente equipamentos eficientes de um ou outro tipo.

2.2.2.2 Organizações como Organismos

Esta visão dirigiu a atenção para assuntos mais gerais de sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Metas, estruturas e eficiência passam para segundo plano em relação aos problemas de sobrevivência e outras preocupações mais biológicas. Tiveram grande influência Elton Mayo e Maslow (da Escola de Relações Humanas e das Ciências do Comportamento respectivamente) no surgimento de uma nova preocupação que era a de integrar a necessidade dos indivíduos e das organizações. O enfoque passa a ser duplo: nas pessoas e na tecnologia visto que um elemento desta configuração sempre tem conseqüências importantes para o outro (MORGAN, 2000).

Segundo Carvalho (1995), Mayo demonstrou que o salário não é o fator motivacional mais importante, podendo o desempenho individual aumentar, quando se aumenta a participação do empregado na definição de métodos e técnicas, quando se estabelece um sistema de comunicação formal e informal, quando o funcionário se sente valorizado.

Para Rodrigues (1994), Maslow foi o responsável pela primeira teoria da motivação baseada numa hierarquia das necessidades humanas fundamentais: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização.

A visão do trabalhador é a de “homo social”, à medida que: não reduz o comportamento do empregado a um princípio meramente mecanicista; percebe o ser humano como produto de valores sociais e biológicos; e afirma que todo ser humano tem necessidades de segurança, aprovação social, prestígio e auto-realização (CARVALHO E SERAFIM, 1995).

As vantagens desta abordagem são o reconhecimento da importância do ambiente externo, a sobrevivência e evolução tornam-se pontos centrais, contribuindo, assim, para a teoria e prática do desenvolvimento organizacional.

As limitações desta abordagem estão no fato de que, na realidade, as organizações não são organismos e seus ambientes são muito menos concretos do que a abordagem presume. Também há um exagero quanto ao grau de unidade funcional e coesão interna encontrado na maioria das organizações. São aspectos mais ideais do que reais. Assim, a metáfora pode facilmente tornar-se uma ideologia (MORGAN, 2000).

2.2.2.3 Organizações como Cérebros

Numa economia baseada no conhecimento, a visão das organizações como cérebros representa uma imagem poderosa para a criação de organizações ideais, perfeitamente adaptada aos requisitos da era digital.

Nonaka (2000, p.28) considera que no novo cenário econômico a única certeza é a incerteza, e o conhecimento torna-se a única fonte segura de vantagem competitiva. Para este autor, têm sucesso as empresas capazes de criar e disseminar novos conhecimentos e, rapidamente, os incorpora em novas tecnologias e produtos.

Fazendo uma analogia baseada no que se conhece hoje da topologia e do funcionamento cerebral, Stewart (1998, p.163-164) analisa a evolução da organização, afirmando que “Onde antes havia pirâmides, padrões, departamentos, tropas, agora há redes, nós, agrupamentos, bandos. Nas empresas cuja riqueza é o capital intelectual, as redes, não as hierarquias são o desenho organizacional mais adequado.”

As vantagens desta visão é que fornece diretrizes claras para a criação de organizações capazes de aprender; apresenta a informática como ferramenta importante para a evolução da inteligência e apresenta uma nova teoria da

administração onde a liderança precisa ser difusa e as metas, objetivos e alvos devem ser usados de maneira a evitar as patologias do aprendizado do circuito único.

As limitações são a possibilidade de haver conflito entre os requisitos de aprendizado e as realidades do poder e do controle; Também o fato de aprender por aprender pode tornar-se simplesmente uma outra ideologia (MORGAN, 2000).

2.2.2.4 Organizações como Culturas

A cultura é o sistema de ações, valores e crenças que se desenvolve na organização e orienta o comportamento dos seus membros. Analistas e consultores acham cada vez mais que as diferenças culturais têm um grande impacto sobre o desempenho das organizações, assim como sobre a qualidade de vida dos seus membros. A cultura deve ser considerada tão fundamental quanto a estrutura e a estratégia na definição das bases da organização para um alto desempenho (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p.196-202).

Senge (1999) também reconhece o valor da cultura, quando afirma que, para mudar as organizações para melhor, é preciso dar as pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem.

A visão da organização como cultura ajuda a repensar quase todos os aspectos do funcionamento corporativo, inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança e da administração. Quando se entende a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, é possível perceber que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com esta perspectiva em mente.

As vantagens desta visão são: enfatiza o significado simbólico de quase tudo que as pessoas fazem; aponta para um meio de criar e estruturar a atividade organizada: influenciando as ideologias, valores, crenças, linguagem, normas entre outras práticas sociais que determinam a ação; mostra a líderes e gerentes como seu sucesso depende da criação de significados compartilhados e lhes proporcionam um novo entendimento de seus papéis; demonstra que as organizações e seus ambientes são construídos - são uma extensão de seus membros.

As limitações desta visão são: pode ser usada para apoiar a manipulação e controle ideológico; a cultura não pode ser realmente gerenciada porque é uma

forma de experiência vivenciada. Pode-se influenciar esta experiência, mas não controlá-la; importantes dimensões da cultura são sempre invisíveis e o que é facilmente observável é relativamente sem importância; a cultura geralmente tem uma dimensão política profunda, sendo impossível captar todo seu significado através da visão da organização como cultura (MORGAN, 2000).

2.2.2.5 Organizações como Sistemas Políticos

A política e o poder são elementos naturais da estrutura organizacional. A priori, não são bons nem maus. Segundo Weber (1982, p.97), “o conceito de política é extremamente amplo e compreende qualquer tipo de liderança *independente em ação*”.

Katz e Kahn (1978) consideram que em uma organização o exercício de autoridade não deve ser confundido com autoritarismo. As organizações podem ter uma estrutura democrática ou autoritária.

Para Drucker (1996), os estudiosos do poder especificaram-lhes as fontes em termos de poder derivado da posição (ou conferido pela), da especialização (conhecimento da função), atração pessoal (apelo emocional) e esforço (compromisso social). Observa, no entanto que os líderes bem sucedidos dos tempos atuais têm dado pouca importância às tradicionais concepções de autoridade e seu poder reside em áreas de especialização como uso da linguagem, habilidades para ouvir, propagação de valores, aumento dos recursos do empregado, esclarecimento de valores essenciais e garantia de dignidade.

Ao examinar a organização por meio da visão da política, os padrões de interesses concorrentes, conflitos e jogos de poder dominam a cena. Entender as organizações em termos políticos é importante para aceitar o fato de que a política é um aspecto inevitável da vida corporativa. É perceber que dirigentes eficazes são atores políticos habilidosos que reconhecem o contínuo jogo entre interesses concorrentes e que usam o conflito como uma força positiva.

As vantagens desta visão são: mostra como toda atividade organizacional é baseada em interesses e a avaliar o funcionamento organizacional com isto em mente; enfatiza o papel-chave do poder em muitos aspectos da vida organizacional; a administração do conflito torna-se uma atividade-chave das lideranças; a racionalidade é sempre política - não há neutralidade na administração; a integração

organizacional torna-se problemática, visto que aqui aponta-se para as tensões e pressões desintegradoras que derivam dos diversos conjuntos de interesses; a política é um aspecto natural da organização, sendo o comportamento de todas as pessoas, pelo menos em parte, de natureza política.

As limitações desta visão são: sob a ótica desta metáfora, é provável que se veja política em toda parte e que se procure intenções ocultas mesmo onde elas não existem; pode exagerar o poder e a importância do indivíduo e subestimar a dinâmica que determina o que se torna político e como a política se manifesta Morgan (2000).

2.2.2.6 Organizações como Prisões Psíquicas

Dejours (1996, p.150) afirma que “Beneficiário da produção, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do trabalho”. Trata-se de paradoxo em virtude do qual os objetivos da produção são promessa de felicidade para o mundo exterior à empresa e promessa de infelicidade enquanto no seu interior. Articula o que chama de sofrimento singular, herdado da história psíquica própria de cada indivíduo com o sofrimento atual, surgido da relação do sujeito com a situação do trabalho. “Às vezes, em sua luta contra o sofrimento, o sujeito chega a elaborar soluções originais, que, como mostraremos, são em geral favoráveis simultaneamente à produção e à saúde (...) [o que chamou de sofrimento criativo]. Ao contrário, nesta luta contra o sofrimento, o sujeito pode chegar a soluções desfavoráveis também à sua saúde (...) [o que chamou de sofrimento patológico]”.

Assim, esta visão oferece um poderoso conjunto de perspectivas para a exploração do sentido oculto dos mundos de cada um tidos como verdadeiros. Ela mostra que é preciso ir fundo, abaixo da superfície, para descobrir os processos e padrões de controle que aprisionam as pessoas em modos insatisfatórios de existência e a descobrir maneiras de transformá-los.

As vantagens desta visão são: estimula o desafio das premissas básicas sobre as quais cada um vê e sente o próprio mundo; traz novas perspectivas sobre os desafios da inovação e da mudança organizacional – as estruturas, regras, comportamentos, crenças e padrões de cultura que definem uma organização não são fenômenos simplesmente corporativos. Cada indivíduo e cada grupo defende o *status quo* numa tentativa de defender seus próprios “eus”; mostra que se tem

racionalizado demais o entendimento da organização; encoraja a integrar e administrar tensões, mostrando aos administradores que é preciso reconhecer o lado construtivo das forças que, a princípio, resistem as suas políticas; a administração ética adquire uma nova dimensão – esta visão adverte que pode se tratar de um terreno ético perigoso, quando estes conhecimentos são usados para alcançar objetivos corporativos.

As limitações desta visão são: o enfoque do inconsciente pode desviar a atenção para outras forças de controle – esta metáfora deve ser estendida para abranger todos os processos ideológicos pelos quais são criados e sustentados significados e não apenas o fator inconsciente; subestima o poder dos interesses constituídos em sustentar o *status quo* – enquanto realmente contribui com alguns pontos de vista sobre como melhorar a condução dos assuntos quotidianos, muitas de suas implicações ignoram as realidades do poder e a força dos interesses institucionalizados; as idéias dadas podem ser usadas para tentativa de exploração o inconsciente em benefício das organizações – no entanto, isto é improvável porque o inconsciente por si só é incontrolável (MORGAN, 2000).

2.2.2.7 As Organizações como Instrumento de Dominação

O marxismo, uma das principais teorias do comunismo revolucionário no pensamento moderno, se baseia na concepção do trabalho como instrumento de dominação do homem. “Primeiro as relações econômicas transformaram a massa do país em trabalhadores. A dominação do capital criou para esta massa uma situação comum, interesses comuns (...)” (FLORESTAN, 2001).

Assim, na perspectiva de sistemas que exploram seus empregados, o ambiente natural e a economia global para seus próprios fins, muitos aspectos da administração se tornam alvo de críticas rigorosas ao longo dos tempos. Da construção das antigas pirâmides às atividades das empresas modernas pode-se observar o processo de dominação que está por trás da atividade organizada. O vício de trabalhar em excesso, os acidentes e as doenças ocupacionais, o *stress* social e mental passam a ser vistos como o preço imposto a um grupo de pessoas para atender os interesses de outras.

As vantagens desta visão são: mostra a natureza dual da racionalidade – o que é racional do ponto de vista organizacional, pode ser de outro ponto de vista; os

aspectos ideológicos e éticos da organização tornam-se preocupações centrais – grande parte da teoria tradicional da organização praticamente ignorava as premissas ideológicas ou de valores; mostra que a dominação pode ser intrínseca à organização; explica porque a história da organização tem sido marcada pelo conflito e a polarização (“eles e nós”); desafia os administradores a desenvolver uma compreensão mais profunda da responsabilidade da empresa – é preciso reconhecer e lidar com a exploração como um fato real no local de trabalho e não descartá-la como uma distorção radical da realidade.

As limitações desta visão são: pode aumentar a polarização entre grupos sociais se a dominação for interpretada como intencional; pode levar a culpar tomadores de decisões individuais em vez de ajudar a ver que é a “lógica” do sistema como um todo que deve ser criticada; o enfoque nos padrões de dominação pode levar a perder oportunidades de criação de formas de organizações não dominadoras; pode ser considerada extremista demais – inflamando a perspectiva radical, aumentando as dificuldades dos administradores num mundo já turbulento (MORGAN, 2000).

Autores como Drucker (2000), Senge (1999), Morgan (2000) Boog (1999), dentre outros, concordam que o contexto organizacional está deixando de ser dominado pelos princípios burocrático-mecanicista e se tornando um universo eletrônico em que novas lógicas organizacionais são necessárias. A tendência é a utilização de uma abordagem holística, integradora, onde as teorias tornam-se blocos de construções móveis ajudando o profissional a enxergar diferentes possibilidades, que podem se formar e reformar de maneira que o permita agir adequadamente, especialmente agora, quando a gestão da mudança é uma das maiores preocupações das empresas.

2.3 O Processo de Mudança Organizacional

As últimas décadas do século XX geraram um ambiente sócio-econômico em constante mudança, caracterizado quer por uma rápida globalização e desregulamentação dos mercados, quer por fortes alterações nas atitudes, expectativas e comportamentos dos consumidores, dos investidores e dos trabalhadores, atingindo a competição, nos mercados nacionais e internacionais, níveis anteriormente desconhecidos (FRANZONI, 2001).

O momento é de fato muito crítico para as empresas e conseqüentemente para a sociedade como um todo. As mudanças, em todos os campos, vêm acontecendo numa velocidade tal que é quase impossível entendê-las, acompanhá-las e absorvê-las de forma total.

Para Silva (2002), o atual cenário da sociedade está interligado em um processo de grandes desafios que interferem e transformam as organizações, exigindo que as distâncias que isolam as pessoas no contexto organizacional sejam reduzidas.

Segundo Senge (1999), as mudanças no cenário organizacional podem se referir a mudanças externas (tecnologias, clientes, concorrência, estrutura de mercado ou ambiente sociopolítico) ou a mudanças internas (práticas, visões e estratégias). O autor chama de “mudanças profundas”, ou significativas, aquelas realmente amplas, capazes de transformar a organização a partir da combinação de alterações internas (mudança de valores, aspirações e comportamento das pessoas) com combinações externas (nos processos, estratégias, práticas e sistemas). Mudança profunda implica em aprendizagem – a organização se capacita para a mudança constante. A preocupação com as dimensões interna e externa significa que “não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produziu”.

Para o mesmo autor, a maioria das iniciativas de mudança organizacional fracassa. O autor cita dois estudos independentes no início dos anos 90 que descobriram que, de centenas de programas corporativos de Gestão da Qualidade Total estudados, cerca de dois terços acabam sendo suspensos porque param de produzir os resultados esperados. Para a reengenharia, o índice de fracasso apontado foi de mais de 70 por cento. O autor recorre à natureza para explicar o porquê de tantos insucessos, afirmando que qualquer coisa que cresce segue um padrão de aceleração inicial e, depois, vai desacelerando gradualmente.

Transportando este padrão para o cenário organizacional, afirma que as restrições no nível das alterações internas são as principais responsáveis pelo insucesso dos programas de mudança.

Há nítidos sinais de que a mudança organizacional se dá a partir de mudanças estruturais - organograma, reorganização administrativa e reinserção no contexto externo - a partir das alterações atitudinais e comportamentais dos envolvidos - sistemas de relacionamentos, padrões de comunicação, processo decisório, lideranças exercidas, dentre outros pontos (CAVAGNOLI, 2002).

As empresas orientadas para serem líderes de mudança, apesar de serem concebidas para mudar, precisam também de continuidade; é preciso formar parcerias, relacionamentos próximos e contínuos, com fornecedores e distribuidores para que possam mudar rapidamente. As relações dentro da organização também devem se estabelecer como parcerias. E, como parceiras, deve-se procurar saber o que as pessoas querem, quais são seus valores, suas metas, o que consideram resultados. É desta forma que as empresas vão conseguir que as pessoas se comprometam com seus objetivos e contribuam para as mudanças necessárias (DRUCKER, 2001).

O processo de mudança com participação, não depende apenas da boa vontade das pessoas, chefes e subordinados. Seu sucesso depende da maneira como é conduzido, o que exige competências específicas: técnicas de análise e resolução de problemas, de trabalho em equipe, de modelagem de sistemas, de mudança de atitudes e comportamentos, de gerenciamento da cultura organizacional. Estas competências definem o perfil profissional dos agentes de mudança (FRANZONI, 2001).

2.3.1 A Liderança da Mudança

A prontidão da organização para lidar com o processo de mudança depende da sua liderança. O líder deve certificar-se de que os projetos e atividades sob sua responsabilidade realizam-se sem drenar os recursos posteriormente necessários à organização para implementar a transição da situação vigente para o novo tempo. A liderança precisa ser flexível, resiliente, capaz de adaptar-se rápida e permanentemente, com serenidade, à turbulência das crises (SIQUEIRA, 2002).

Para Senge (1999) a mudança profunda tem início no comprometimento da alta administração, mas que “pouca coisa poderá ocorrer se for dirigida apenas de cima”. A liderança executiva é limitada. Esta constatação advém do histórico – caso contrário, a maioria das mudanças teria alcançado seus ideais. É certo que algumas mudanças somente poderão se dar no nível da alta administração (como a redefinição das estratégias corporativas, por exemplo). “Mas este tipo de mudança não reduz o medo, a desconfiança, não libera a imaginação, a criatividade e nem melhora o nível do pensamento nas organizações (...)”. A liderança deve passar a ser exercida por diferentes pessoas, de diferentes pontos da organização. Só assim será possível a construção de instituições capazes de se reinventarem, de se adaptarem continuamente.

Drucker (2001, p.33) afirma que é preciso haver pessoas que tomem decisões para que as coisas possam acontecer. É preciso haver pessoas responsáveis pela missão da organização, pelo seu espírito, seu desempenho e seus resultados. No entanto, apesar de dispor de considerável autoridade, a função da gerência na organização moderna não é de comandar, mas sim inspirar. Para o autor, de forma crescente,

(...) a liderança nas camadas intermediárias da organização é uma função distribuída, muitas vezes sendo conhecida por outros nomes. No topo da organização, entretanto, tem que ser muito diferente. Neste caso, a liderança precisa ser personalizada, pois a tarefa neste nível é providenciar a cola suave que mantém unida esta comunidade (...) Drucker (2001, p.33).

Quanto à liderança formal, Senge (1999) considera três tipos de líderes, sendo que a eficácia de cada um depende da eficácia dos demais:

- *Líderes de linha em nível local:* é aquele que tem responsabilidade e autoridade para efetuar mudanças na forma de organizar e conduzir o trabalho em âmbito local (pode se limitar a poucos ou englobar milhares de empregados). São vitais porque somente eles podem proceder a experimentos organizacionais significativos para testar o impacto prático de novas abordagens e idéias;
- *Networkers internos, “líderes de rede” ou construtores de comunidade:* fazem parte de redes informais que difundem idéias e práticas inovadoras por toda a organização. São consultores internos ou pessoal de treinamento e

desenvolvimento. Podem também ser pessoal da linha de frente (vendas, produção, engenheiros...);

- *Líderes executivos*: são fundamentais porque as mudanças necessárias hoje são de longo prazo e profundas envolvendo, assim, alterações em premissas e normas até aqui tomadas por certas, bem como nas estruturas e práticas organizacionais tradicionais. No entanto, é um papel difícil porque eles têm responsabilidade geral pelo desempenho organizacional, porém menos possibilidade de influenciar diretamente os processos reais de trabalho por estarem distantes das atividades produtoras dos bens ou serviços da organização. São vitais para os processos de mudança através de seus esforços de criar um ambiente organizacional propício à contínua inovação e geração do conhecimento.

Assim, para o autor, o desenvolvimento das lideranças é um fator preponderante e deve se dar prioritariamente no contexto de trabalho - utilizando os cenários da vida real, onde os líderes se deparam com desafios particulares e desenvolvem novas capacidades, individualmente e coletivamente, para atender a estes desafios. A aprendizagem ocorre sempre com o tempo e em contextos da vida real e não em sala de aula ou sessões de treinamento. Este é um tipo de aprendizagem difícil de controlar, mas gera conhecimento que perdura, dando maior capacidade de ação eficaz para aquele que aprendeu.

Se por um lado as organizações precisam mudar para se adequarem às novas exigências do mercado globalizado, por outro, é preciso esforço, muito esforço para que estas mudanças possam ocorrer e gerar os frutos esperados. Como foi dito, a mudança deve ser concebida pelos altos executivos, disseminada e cultivada pelas lideranças da organização e implementada por todos que trabalham nela e para ela. São as pessoas que fazem a mudança acontecer. E são elas também os “recursos” mais complexos de qualquer organização, à medida que são capazes de pensar, sentir emoções, desejar coisas consciente e inconscientemente.

Katzenbach e Smith (2001), consideram que a magnitude e o ritmo atual das transformações tem levado líderes de todas as organizações a valorizar o trabalho em equipe como condição para o desempenho adequado em um cenário de mudanças profundas.

Um estudo sobre as melhores práticas e tendências na gestão de pessoas, realizado na América do Sul, em 1999, confirma esta posição. O referido estudo teve

o objetivo de propiciar às organizações um conjunto de informações que possibilitasse melhor análise e compreensão das demandas do mercado, para poderem superar os desafios que se configuram no ambiente competitivo atual. Como as competências mais importantes a serem desenvolvidas pelas organizações para os próximos três anos, foram apontadas *liderança, adaptabilidade às mudanças, gestão de pessoas e trabalho em equipe* (dados do Relatório Final do “Primeiro Estudo de Melhores Práticas e Tendências na Gestão de Pessoas”, emitido em Dezembro de 1999, pela PricewaterhouseCoopers).

2.4 Desenvolvimento de Equipes

Sair da rotina não é confortável. Todos os estudiosos do comportamento concordam que a resistência a mudanças é uma resposta natural do ser humano. Apesar da mudança passar a fazer parte da cultura das organizações, conseguir o comprometimento e o empenho das pessoas em novas formas de atuação exige cuidados e investimento. É preciso mais do que informações e motivos para que possam empreender ações. Por isto, no nível dos recursos humanos se situa o maior desafio quando se pretende mudança profunda e duradoura.

O Desenvolvimento de Equipes (DE) é apresentado, neste estudo, como um meio de desenvolver novos valores, novas atitudes, novas formas de atuação e interação, condições elementares para o sucesso de um processo de mudança, seja ele parte de um plano estratégico global ou uma iniciativa isolada de uma determinada área da empresa.

2.4.1 Distinguindo Grupos de Equipes

A palavra “equipe” é usada para identificar grupos com as mais diversas características. Enquanto para alguns autores qualquer grupo que trabalhe junto constitui uma equipe; para outros, equipes estão associadas a valores como compartilhamento, cooperação e ajuda mútua. Assim, para maior compreensão do tema e da proposta desta pesquisa, é importante conhecer o conceito de equipe na visão de alguns autores, que serão apresentados a seguir.

Katzenbach e Smith (1994) propõem uma categorização das equipes, que denominaram “curva de *performance* da equipe”, que contribui para a compreensão dos conceitos de *grupo* e *equipe*:

- Grupo de Trabalho – seus membros interagem basicamente para compartilhar informações, melhores práticas e para tomar decisões visando melhorar o desempenho individual. Não há propósito comum ou produtos de trabalhos conjunto que exijam uma abordagem de equipe ou mesmo responsabilidade mútua;
- Pseudo-equipe – trata-se de um grupo para o qual poderia haver uma significativa necessidade ou oportunidade de seus membros atuarem em conjunto, mas ele não está voltado para performance coletiva e nem está procurando alcançá-la, apesar de se autodenominar equipe. São as mais fracas em termos de performance;
- Equipe potencial - trata-se de um grupo para o qual há uma significativa necessidade de seus membros atuarem em conjunto e ele está realmente procurando melhorar seu impacto de performance. Entretanto, ele requer maior clareza de propósito, metas ou produtos de trabalho conjunto, bem como maior disciplina na elaboração de uma abordagem de trabalho compartilhado;
- Equipe real – trata-se de um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, que se encontram igualmente compromissadas com propósito, metas e abordagem de trabalho comuns, pelos quais permanecem mutuamente responsáveis;
- Equipe de alta performance – trata-se de um grupo que satisfaz todas as condições da equipe real e seus membros estão também profundamente compromissados com o crescimento e sucesso uns dos outros. Apresenta níveis de performance que estão significativamente acima daqueles de todas as demais equipes em semelhante situação.

Ainda Katzenbach e Smith (1995, p.42), no livro “Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes” (2001), afirmam que o trabalho em equipe é uma forma de funcionamento que deve ser adotada pelos grupos no momento em que deles é exigido resultados que sejam maiores que a soma dos esforços individuais dos seus membros. Esta forma de funcionamento assegura ampla versatilidade e poder coletivo. Os autores afirmam que muitos desafios de desempenho importantes, porém, não se beneficiam da formação de equipes, podendo ser alcançados através da soma das contribuições

individuais dirigidas e gerenciadas por um líder individual. Um grupo será eficiente se tiver uma liderança que saiba equilibrar e integrar as duas formas, em vez de favorecer constantemente uma ou outra.

Para Drucker (2001), um grupo de pessoas trabalhando juntas constitui uma equipe. Ele distingue três tipos, considerando que as equipes se diferem no comportamento que exigem, naquilo que fazem melhor e naquilo que não podem fazer. Este autor afirma que uma espécie de equipe pode “jogar” somente de uma maneira e é muito difícil mudar de uma espécie para outra. Os tipos de equipes são:

- Os membros têm posições fixas. Eles atuam *na* equipe, mas não *em* equipe. Por exemplo, uma equipe cirúrgica ou uma linha de montagem;
- Os membros têm posições fixas, mas atuam *em* equipe. Por exemplo, uma equipe de futebol ou uma unidade hospitalar que se junta para atender um paciente que entra em choque subitamente;
- Os membros têm posições principais ao invés de fixas. Eles devem “cobrir” seus companheiros de equipe, ajustando-se às suas forças e fraquezas e às demandas variáveis de uma determinada situação. Por exemplo, duplas de tênis ou equipes de executivos que formam o gabinete da presidência.

O autor afirma que as equipes devem ser vistas como ferramentas. Sendo assim, cada espécie tem seus usos, suas características, suas exigências e suas limitações. O trabalho em equipe não é “bom” nem “desejável”, ele é um fato. Sempre que as pessoas trabalham ou jogam em conjunto, elas o fazem em equipe.

Em contrapartida, Salomão (1999, p.510) considera que o que caracteriza uma equipe são resultados comuns obtidos por interatividade. Equipe é quando pessoas se juntam, oferecem suas competências e conjugam esforços para fazerem coisas que são da responsabilidade do conjunto, mesmo que haja uma “chefia” que se responsabilize pelas mesmas. O autor ainda reforça o conceito de equipe, afirmando o que ela não é:

Equipe não é um conjunto de pessoas que trabalham sob o mesmo “quadrinho” do organograma, fazendo cada uma a sua parte para que outro ou outros consolide (por somatória) ou harmonizem. Equipe não é um grupo de pessoas praticando atividades comuns, com objetivos idênticos, porém individualizados, como um grupo terapêutico, um grupo de ginástica (...)Salomão (1999, p.510).

Para Moscovici (1999), um grupo transforma-se em equipe quando compreende seus objetivos e se engaja em alcançá-los de forma compartilhada - passando a prestar atenção em sua própria forma de operar e desenvolvendo habilidades de diagnose e solução dos problemas que afetam seu funcionamento.

Alguns os conceitos são convergentes como os de Katzenbach e Smith (2001), Salomão (1999) e Moscovici (1999), que relacionam o trabalho em equipe a objetivos comuns, ao compartilhamento de competências e de esforços. Segundo estes autores, o fato de trabalharem em conjunto não dá aos grupos, independente das posições que seus membros ocupem (fixas ou não), o status de “equipe”, contrariando a opinião exposta anteriormente por Drucker (2001).

Além da discussão conceitual em torno da diferença entre grupo e equipe, o avanço das tecnologias da informação tem possibilitado o aumento das chamadas “equipes virtuais”, que são formadas por pessoas que precisam trabalhar juntas, a partir de locais físicos distantes (KATZENBACH e SMITH, 2001).

Desenvolver equipes (DE), segundo Moscovici (1999), é possível e trata-se de um programa educacional que compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. O processo de DE pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura, comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado. Trata-se de uma intervenção no sistema sócio-emocional do grupo, baseada nos conhecimentos sobre o processo de interação grupal e o comportamento humano no trabalho, que serão tratados a seguir.

2.4.2 A Interação das Pessoas no Ambiente de Trabalho

Na maior parte das situações de trabalho, embora a vontade manifesta das pessoas seja colaborar, surgem dificuldades no dia-a-dia que impedem ou complicam esta co-laboração. A falta de tempo é o fator mais alegado. Equacionada a questão do tempo, surgem os problemas de comportamento, precipitados pelas emoções vigentes. Estas emoções precisam ser trabalhadas pois tendem a reaparecer.

Para Bion (1970), a cultura do grupo resulta do encontro ou desencontro entre os desejos individuais (conscientes e inconscientes) e os objetivos expressos pelo grupo. O autor afirma que o grupo trabalha no *nível da tarefa* e no *nível da valência*. O nível da tarefa é o nível do consciente, da colaboração e cooperação manifestas. O *nível da valência* é o nível, quase sempre inconsciente, das sensações e sentimentos já existentes ou gerados pela convivência do grupo. O autor afirma que o crescimento do grupo se dá em três etapas fundamentais, que são: dependência, luta/fuga e pareamento:

- No início do grupo, em seus primeiros momentos, os elementos estão ligados à liderança, da qual esperam normas, conselhos, orientação. Nesta fase, a comunicação, da qual dependem os liderados, é comandada pelo líder. Quando o líder sente a necessidade de exercer autoridade, então força a dependência do grupo, em relação a si, mantendo o grupo nesta fase, neuroticamente;
- Na segunda etapa, início da maturidade, o grupo começa a romper o cordão, umbilical, virando-se contra o líder; há agressividade, luta, contradependência. É o que Freud chamou de “homicídio simbólico do pai”; Surge então a oportunidade do indivíduo lutar para derrubar o líder ou afastar-se do campo de luta;
- Na terceira fase, o pareamento (ou acasalamento), o grupo liga-se ao líder e o considera um dos participantes do grupo. Nota-se o aparecimento de subgrupos observados pelos intercâmbios verbais, olhares e atitudes.

Lago (2001), denomina o nível de valência de nível sócio-emocional e o responsabiliza pela manutenção do grupo, seu crescimento, amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada participante. A autora afirma que, “se no nível emocional prevalecem sentimentos positivos de reciprocidade, o nível da tarefa é facilitado no sentido de maior canalização de energia para atividades concretas, produtivas e satisfatórias”. Ao contrário, se o clima emocional evoluir negativamente, a tarefa do grupo sofre os efeitos nefastos de interações de desagradado, antipatia, hostilidade, aversão e agressividade. Assim, enquanto o nível de tarefa abrange todos os esforços para a produção de resultados, o nível sócio-emocional abrange os processos interpessoais para a manutenção do grupo.

Castello (*apud* Moscovici, 1999), considera que, no cotidiano organizacional, é comum o grupo desviar-se dos assuntos pertinentes à tarefa para discutir “quem

manda de mais ou de menos” (pressuposto de dependência); ou para fazer brincadeiras, ficar apático, desviar o assunto (pressuposto de fuga); ou ainda para cochichos paralelos de pessoas que parecem “unidas” pela fofoca (pressuposto de acasalamento). A repetição de comportamentos desse tipo é indício significativo do que se está passando no inconsciente do grupo.

Na psicanálise, segundo Chanlat (1996, p.36), é através da interação, da relação com o outro que o ser humano se constitui, ou que o *ego* se constrói. Toda identidade requer a existência de um outro em uma relação graças à qual se atualiza a identidade de si próprio.

O outro é, ao mesmo tempo, um modelo, um objeto, uma sustentação ou um adversário. Um modelo quando constitui um objeto de identificação, um objeto quando sujeito de investimento do tipo libidinal, transformando-se em objeto de amor ou ódio, uma sustentação ou um adversário, quando permite a construção de ligações de solidariedade ou de ódio (...)

Para este autor, as interações podem se dar em três categorias: *indivíduo-indivíduo*, *indivíduo-multidão* e *grupo-grupo*. Os três tipos diferentes de interação contribuem para construir uma certa ordem:

- O primeiro é o universo relacional do face a face e coloca em jogo atores, atividades, rituais, gestos, convenções, palavras e papéis num determinado espaço-temporal. O contexto organizacional produz um grande número de situações deste gênero.
- O segundo tipo de interação é o universo relacional que pressupõe a existência de uma multidão, onde as relações se estabelecem mais na ordem da *fusão*. Nas organizações, pode ser observado em momentos de greves, desfile, assembléia geral entre outros.
- O terceiro tipo de interação relaciona-se com a esfera das identidades coletivas que delimitam as origens sociais dos indivíduos. Ele cria numerosas relações de clivagens do tipo *nós-eles/elas* que recortam universos sociais distintos: executivos-operários, universo masculino-feminino, nacionais-estrangeiros, velhos-jovens etc. Estas relações de poder e de significados contribuem para edificar a *ordem organizacional*.

As interações ainda podem ser dar de uma maneira formal, quando existe um conjunto de regras e procedimentos explícitos, estabelecidos em normas claramente

definidas, ou informais, originárias de relações que se estabelecem espontaneamente no local de trabalho.

Moscovici (1999), considera duas dimensões nos processos de grupo: uma *intrapessoal* e outra *interpessoal*. A primeira se refere à relação *eu-eu* – o repertório reacional da pessoa, na sua motivação e ideologia influem na apreensão e interpretação de cada situação interpessoal e grupal. A segunda é a relação *eu-outro* - pode variar desde afetuosas, favoráveis à cooperação, passando pelas superficiais, de aparente cordialidade, até as conflitivas, de competição manifesta ou velada e agressividade. Cada grupo constrói seu próprio clima emocional através da relação entre os seus membros.

A qualidade das relações no ambiente de trabalho afeta o clima e o desempenho global do grupo à medida que agrega e integra os esforços e as competências dos seus membros para a realização da tarefa. Ao contrário, Quando as relações não se estabelecem adequadamente, surgem conflitos, competição e desagregação, que comprometem a qualidade e a intensidade das ações do grupo.

O relacionamento interpessoal do líder com os membros do grupo é um dos fatores mais importantes para a construção de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação. As relações serão a base do trabalho conjunto produtivo.

2.4.3 O Comportamento Humano no Trabalho

Chanlat (1996, p.35) afirma que o indivíduo é, por definição, um ser biopsicossocial e que esta tríplice composição está presente quando se estudam as pessoas nas organizações. “O *biológico*, o *psíquico* e o *social*, contribuem, cada um a seu modo, para a identificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente os limites”. No entanto, para o autor, as ciências administrativas parecem ter se desenvolvido até agora isoladamente, negligenciando em larga medida os conhecimentos mais recentes das ciências humanas básicas. As causas deste isolamento são, por um lado, a supervalorização do econômico, do quantitativo; por outro, os administradores têm preferido as visões que lhes são menos incômodas a dar atenção a um pensamento externo e forçosamente crítico.

Moscovici (1999) compartilha desta posição, afirmando que o comportamento humano é complexo e multidimensional. Resulta da inter-relação de variáveis internas e externas, sendo que nenhuma delas isoladamente determina uma ação observada. Portanto, a visão mecanicista de causa e efeito não se aplica na íntegra ao comportamento humano, que é influenciado por três conjuntos interdependentes de variáveis internas, a saber:

- *A competência* que compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade – que fazem com que uma pessoa execute ações adequadas e hábeis em sua área de atividade;
- *A energia biopsíquica* que manifesta-se no nível de intensidade e na extensão temporal de atividade física e mental, nas emoções e sentimentos, nas características de temperamento e humor. É a energia da motivação que se mobiliza e direciona para uma determinada atividade e está ligada às carências internas, desejos e fatores externos;
- *A ideologia* que abrange um conjunto de idéias e princípios hierarquizados, vinculados a valores sociais, políticos religiosos e filosóficos que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento, as decisões.

Comportamento, desempenho e posicionamento resultam da interação destes três subsistemas entre si e com os sistemas externos. Comportamento é a designação genérica da conduta do indivíduo. Desempenho é comportamento qualificado que atende a certas especificações de uma atividade correspondente ao papel social. O posicionamento concerne mais à visão e às atitudes gerais da pessoa em relação às questões valorativas de interpretação e julgamento ético, moral, ideológico. Padrões e normas, demandas, expectativas, critérios de avaliação, recompensas e punições figuram entre as variáveis externas do comportamento.

Para Moreno (apud Minicucci, 2002), “cada pessoa pensa, sente e age em função de múltiplos papéis sociais, profissionais e maritais. São as personagens. A pessoa sente-se congruente ou incongruente no desempenho de seus papéis”. Mesmo nos comportamentos espontâneos dentro dos grupos, a pessoa nunca escapa a esses papéis. Há momentos em que existem diversos papéis a serem representados, que ninguém vê claramente. Existem, em relação ao grupo mesmo, papéis como pacificador, unificador, sabotador, coordenador, animador, sensor,

palhaço entre outros. Todos estes papéis são expressos mediante atitudes que se adotam dentro do grupo e que se desenvolvem ou se modificam, formando assim, a dinâmica do grupo, à medida que se influenciam reciprocamente.

Aprender (ou voltar a aprender) a assumir os papéis necessários, ser capaz de mudar de papel para fazer frente às exigências de dada situação, tudo é sinônimo de ajustamento da personalidade social e, segundo Moreno apud Minicucci (2002), de abertura e de afirmação da própria personalidade.

A educação, como processo fundamental de socialização, tende a igualar as pessoas para ajustá-las à cultura da qual fazem parte. No entanto, seus códigos genéticos e as conjunturas ambientais em que vivem entrelaçam-se em numerosas probabilidades de diferenciação individualizada, dando a cada um uma marca absolutamente singular.

2.4.3 Transformando o Grupo em Equipe

Com a finalidade de fornecer subsídio para o Programa de Desenvolvimento de Equipes proposto no Capítulo IV desta pesquisa, apresenta-se, a seguir, o modelo de Desenvolvimento de Equipes abordado por Moscovici, (1999):

A autora considera que Desenvolvimento de Equipes é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. A transformação de um grupo em equipe passa, necessariamente, pela frustração sistemática dos pressupostos básicos propostos por Bion (dependência, luta/fuga e pareamento): nem impotência nem onipotência, mas *interdependência*; nem ataque nem evasão, mas *diálogo*; nem cúmplices nem adversários, mas *'co'-laboradores*. Um grupo com estas características tende a cooperar cada vez mais com mais eficácia, além de promover simultaneamente o crescimento de cada um de seus membros.

Segundo Castello apud Moscovici (1999, p.85),

(...) Este crescimento significa ascender a outro nível de consciência e significa que os membros deliberarão juntos, aprenderão e sofrerão juntos, refletirão mais sobre o contexto e sobre suas escolhas e experiências, e terão, por isso, condições maiores de auxiliar a empresa a realizar todo o seu potencial e expressar sua originalidade junto aos clientes.

Assim, DE se aplica a grupos já formados que precisam e querem aperfeiçoar seu funcionamento e produtividade; para novos grupos, comitê ou grupo-tarefa; para reorganização de grupos que precisem atender a demandas emergentes; para revitalização, dinamização e energização de grupos apáticos ou complacentes e/ou para pacificação de grupos em conflito. Também se pode utilizar DE para trabalhar conflitos intergrupais.

Os principais desafios enfrentados em um programa de DE são: a) a resistência à mudança – que faz parte de todo processo de mudança e precisa ser trabalhada desde o começo e b) a práxis de valorização extrema do desempenho individual – mesmo líderes influentes que falam com entusiasmo sobre o valor das equipes relutam em fazer parte delas. Como afirma Drucker (2001, p.159): o trabalho em equipe é fundamental, mas “(...) até agora, de fato, a ênfase tem sido no trabalhador sozinho e não na equipe”. Estes são alguns dificultadores importantes, que precisam ser considerados em programa de DE.

2.4.3.1 Planejamento, Implementação e Avaliação de um Programa de Desenvolvimento de Equipes

O desenho (design) de um programa de Desenvolvimento de Equipes (DE) é inevitavelmente sob medida, elaborado de forma artesanal, uma vez que depende das necessidades, dos objetivos e das características do grupo e da organização em determinado momento de sua história.

É preciso um exame cuidadoso da situação que se pretende modificar. Inicia-se por averiguar se de fato há indicação de DE para o grupo-alvo. Haverá indicação de DE se, através da análise dos sintomas apresentados, ficar constatado que o problema fundamental é uma falha no trabalho efetivo em equipe. Se o principal problema for uma questão intergrupar, uma dificuldade técnica ou uma falha administrativa, DE não será a estratégia adequada de mudança. Por vezes, a colaboração não é vital para bons resultados da unidade de trabalho; pode haver tarefas mais individualizadas, com interação limitada, o que não exige o mesmo processo de integração da equipe para resultados organizacionais.

Geralmente, o próprio grupo sente uma forte necessidade de melhorar alguma condição ou procedimento que esteja interferindo na consecução dos objetivos

organizacionais. Esta necessidade é fonte de pressão para mudança, pois revela insatisfações com o atual funcionamento do grupo.

2.4.3.2 O Modelo Pesquisa-Ação

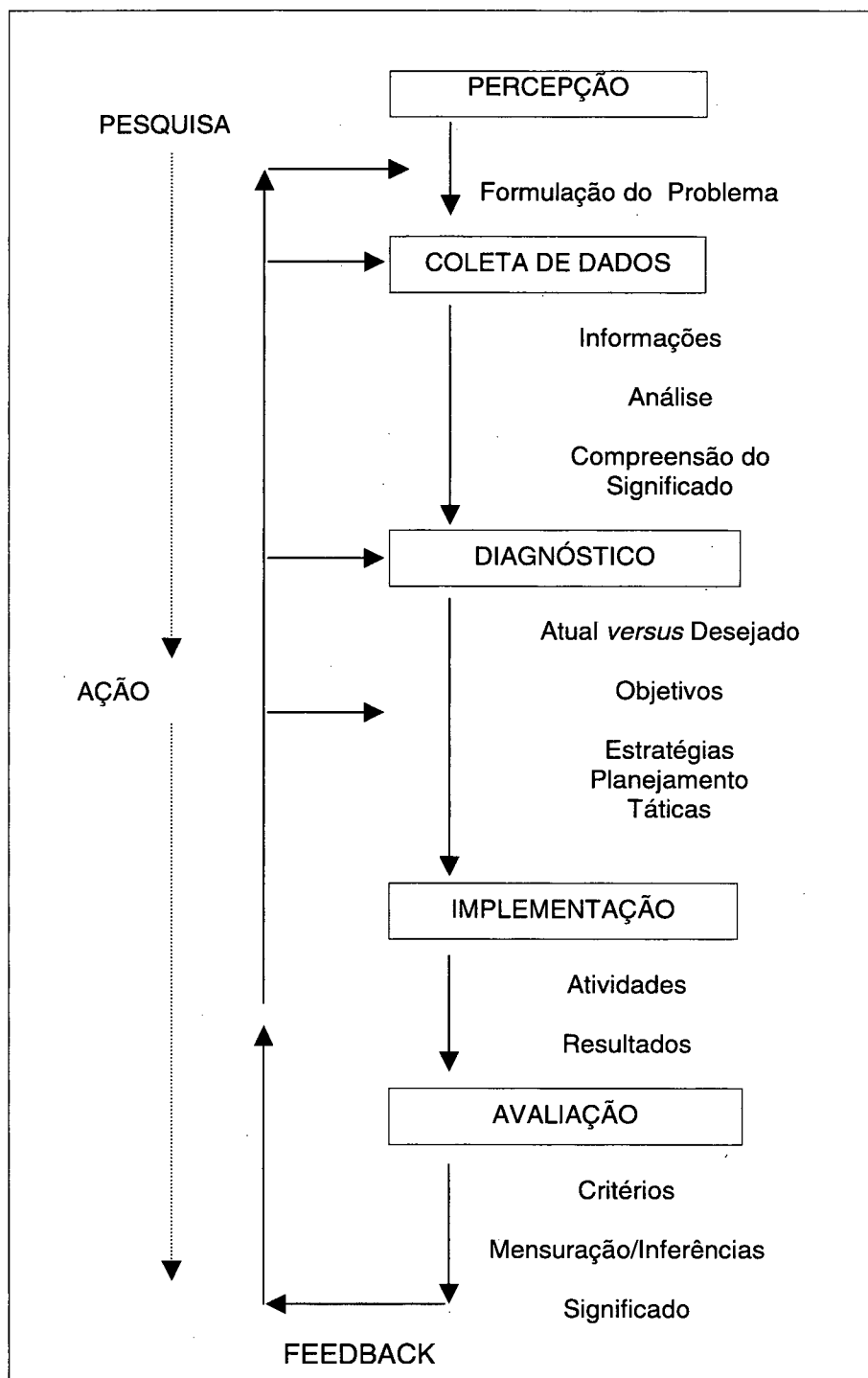


Figura 2 – Modelo pesquisa-ação

Fonte: Moscovici, 1999

Elaborado por Kurt Lewin é um modelo útil porque abrange um esquema conceitual de abordagem da situação e um conjunto de atividades para a resolução dos problemas detectados. Como apresenta a Figura 2, o modelo *pesquisa-ação* compõe-se de quatro fases:

1. *Coleta de Dados*: qualquer problema, para ser solucionado, precisa ser bem percebido. A enunciação específica do problema definirá a espécie de dados relevantes à sua solução. Uma vez definidos os dados a serem pesquisados, utilizam-se técnicas e instrumentos adequados para obtê-los e organizá-los. Por exemplo: observação, entrevistas, questionários, roteiros e reuniões;
2. *Diagnóstico*: com base nos dados levantados, procura-se investigar o hiato entre a situação existente e a que deveria existir. Esta análise abre um panorama de possibilidades para encurtar a distância entre os dois estados. A veracidade e a relevância das informações obtidas, assim como a habilidade de interpretá-las, serão fundamentais para a qualidade do diagnóstico. O acerto do diagnóstico somente poderá ser verificado *a posteriori*, quando da avaliação dos resultados alcançados, após a implementação das ações planejadas;
3. *Ação*: Efetuado o diagnóstico, passa-se ao planejamento global estratégico e tático. O propósito principal do planejamento é definir atividades que eliminem ou diminuam o hiato diagnosticado entre a situação real e a situação ideal. O planejamento de ação é grandemente facilitado pela capacitação em técnicas de resolução de problemas em grupo. As atividades planejadas são, então, aplicadas na prática e produzem resultados variáveis, de acordo com a qualificação das pessoas, a tecnologia e os recursos utilizados e o contexto;
4. *Avaliação*: os resultados devem ser apreciados com base em critérios que permitam alguma forma de mensuração. A questão principal é saber como está a situação atual diante dos resultados alcançados. Inferências possíveis sobre a eficiência das ações, a adequação do planejamento, a correção do diagnóstico, o acerto da coleta de dados e até mesmo a precisão no enunciado do problema, constituem *feedback* valioso como insumos de rediagnóstico das várias etapas do processo. Este procedimento conduz a um novo ciclo de pesquisa-ação que, uma vez completado, gerará outro consecutivo em processo dinâmico de ciclos interligados, enquanto houver motivação, competência e condições propícias.

2.3.4.3 Fases de um Programa de Desenvolvimento de Equipe

Segundo Moscovici (1999), um programa de DE se constitui de quatro fases, a saber:

1. Fase Preliminar

Os objetivos desta fase são sensibilização e motivação do grupo e coleta de dados.

Inicia-se a investigação da situação do grupo, através de instrumentos específicos, para se análise da indicação do DE. A mobilização das pessoas para o fornecimento de informações alerta e sensibiliza o grupo para o problema. A sensibilização para o problema desperta a motivação para enfrentá-lo e resolvê-lo, sob pena de risco de deteriorização crescente.

2. Fase Introdutória:

Um evento específico geralmente marca o início oficial do programa de DE, que pode ser uma reunião introdutória ou um seminário. Este evento atende a várias necessidades psicológicas e organizacionais. O valor simbólico está na demarcação de uma linha divisória entre o passado e o, um ritual de iniciação de mudança individual e grupal dentro da empresa. Nesta fase o consultor (externo ou interno) é apresentado e os papéis de cada um, e a metodologia, são definidos. O grupo inicia a análise do seu funcionamento. A reunião introdutória possibilita um trabalho mais profundo da situação grupal, enquanto o seminário é mais informativo.

É fundamental que, seja qual for o tipo de evento escolhido, que seja feito com o grupo o contrato psicológico. Somente através do contrato psicológico, acertado entre as partes por meio de diálogo aberto e franco, de definição e comunicação de expectativas, e um mínimo de afetividade positiva, pode-se ter esperanças de êxito nesse e em qualquer tipo de empreendimento conjunto de pessoas. Estabelecido no início do programa, o contrato psicológico deve ser revisto periodicamente para reafirmação ou reformulação diante das mudanças que ocorrem nas situações e nas pessoas no desenrolar do processo de DE.

Pode-se realizar uma ou mais reuniões com o objetivo específico de fazer uma análise mais aprofundada do funcionamento do grupo. São avaliados pelos membros do grupo: a maneira de agir em conjunto, as dificuldades nas ações, nas relações e na comunicação, os resultados atingidos e a satisfação pessoal obtida. Deve-se levantar também os facilitadores e dificultadores para se chegar a um diagnóstico compartilhado da dinâmica de grupo. A conscientização dos aspectos deficitários constitui uma das mais importantes aprendizagens no processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

O diagnóstico do grupo feito pelo próprio grupo e as prioridades de ação constituem o material primordial para o planejamento das atividades subseqüentes. As habilidades diagnóstica e interpessoais são os dois grandes objetivos das atividades de DE.

3. Fase de Desenvolvimento de Habilidades

O conhecimento intelectual dos problemas do grupo não basta para transformá-lo em equipe. É preciso passar da teoria para a prática. O exercício bem dosado e orientado, conduz à melhoria do desempenho. A aprendizagem vivencial mostra-se superior à simples aprendizagem cognitiva, no que diz respeito à difícil transferência da aprendizagem da teoria à prática.

Dada a feição artesanal da estratégia pesquisa-ação, o planejamento e a implementação desta fase são feitos absolutamente “sob medida” para atender às peculiaridades e objetivos de cada grupo no seu contexto organizacional.

O alicerce do DE é o desenvolvimento interpessoal (DI). Quando o grupo diagnostica suas dificuldades, conscientiza-se da necessidade absoluta de empreender DI, visto que os processos de funcionamento do grupo são processos interpessoais. As habilidades interpessoais são facilitadoras de processos grupais básicos tais como: comunicação, liderança, processo decisório, negociação, administração de conflitos, análise de processo.

A definição da forma, duração e periodicidade das atividades de grupo, calendário, os tipos de instrumentos a serem empregados também farão parte do processo de desenvolvimento interpessoal, sendo discutidos e negociados entre o consultor e o grupo. A alteração do planejamento em função de descobertas do

grupo, pode indicar que a habilidade diagnóstica do grupo está ficando aprimorada, assim como as habilidades de observação, auto-análise e autoconhecimento, tanto no nível individual quanto grupal.

4. Fase de Consolidação e Acompanhamento

Os processos de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento humano não têm fim enquanto se vive. O Desenvolvimento de Equipe, sendo um processo educacional de pessoas em grupo, também não.

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

A avaliação dos resultados que já ocorre periodicamente deve ser complementada pela avaliação da dinâmica intragrupal: não só *o que* foi alcançado, mas também *como* foi alcançado. Este processo de *feedback* permite a revisão e a reformulação sistemática nos procedimentos interpessoais e de grupo.

Quanto à mensuração dos resultados, alguns progressos alcançados num programa de DE podem ser avaliados de forma relativamente objetiva - como a produtividade do grupo ou o tempo consumido pelo grupo para tomar decisões e implementá-las. Outros aspectos, embora tangíveis, são mais difíceis de quantificar, como, por exemplo, conflitos abertos, manobras psicológicas *versus* tarefa, jogos psicológicos, satisfação. Como exprimir em números a motivação das pessoas no trabalho cotidiano? Uma pesquisa ou outro instrumento de avaliação não “mede” a motivação, e sim colhe informações e opiniões acerca do que as pessoas escrevem ou dizem sobre o tema – o que nem sempre corresponde ao que elas pensam. A influência do “calor dos fatos” no momento da aplicação é outra variável importante. É difícil avaliar, através destes instrumentos, o verdadeiro envolvimento das pessoas, a capacidade de colaboração, a prontidão para trabalhar, a satisfação no trabalho, a afetividade.

A avaliação objetiva/quantitativa de processos de educação e desenvolvimento é extremamente difícil. A avaliação subjetiva/qualitativa também é difícil, porém mais significativa em termos de mudanças psicossociais. A função de autodiagnóstico periódico, como processo integrante do funcionamento pleno da equipe constitui o

principal recurso de avaliação do processo e dos resultados parciais e progressivos do Desenvolvimento de Equipe.

Outra forma de avaliação que deve ser utilizada é a auto-avaliação. Quando compartilhada a avaliação individual, fica mais fácil fazer o diagnóstico grupal. O intercâmbio de informações, a discussão dos vários ângulos e nuances de percepção e julgamentos individuais traduzem a riqueza dos dados que vão sendo trabalhados ao vivo, resultando numa força de aspiração e de realização do grupo.

A valorização do ser humano deixará de ser um discurso filosófico se e quando a credibilidade dos processos qualitativos humanos e subjetivos for uma realidade reconhecida e aceita por todos.

2.5 Educação a Distância

Segundo Darela (2000), há muito que os métodos educacionais vêm evoluindo tendendo a distanciar-se dos tradicionalmente aplicados, onde a presença tanto do educador como do educando era fator primordial. Pode-se observar este fato por meio de experiências extra-sala, consubstanciadas ao ensino através de meios de transmissão que vão desde o ensino por correspondência até as videoconferências.

Maia (2002) afirma que a evolução tecnológica tem permitido o surgimento de novas técnicas de ensino, novos métodos de aprendizagem e formas de transmissão do conhecimento. Chama a atenção nesse universo de ensino-aprendizagem a educação através do ciberespaço, verdadeiro meta-território onde convergem a informática, as telecomunicações e as tecnologias audiovisuais. E a educação à distância (EAD) pela internet, que utiliza o ciberespaço como instrumento de transmissão de conhecimentos, tende a uma ilimitada expansão. Basta notar que a educação não presencial, abstraindo as questões pedagógicas que dela emergem, vem sendo admitida pela regulação oficial da educação no Brasil.

Assim, diante do atual cenário de transformações e desafios quanto ao novo paradigma de ambiente de construção de conhecimento e relações pedagógicas surge a Educação a Distância, que para Aretio (apud Rodrigues, 1998), é:

Um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser passivo, e que substitui a interação pessoal na sala de aula entre professor e aluno, como meio preferencial de ensino pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o apoio de uma organização e tutoria, propiciando uma aprendizagem independente e flexível.

Moram (1999) afirma que hoje temos a educação presencial, convencional, que é a dos cursos regulares, em qualquer nível, onde professores e alunos se encontram sempre num local físico, chamado sala de aula; a educação semi-presencial, que acontece em parte na sala de aula e outra parte a distância, através de tecnologias; e a educação a distância, que pode ter ou não momentos presenciais, mas acontece fundamentalmente com professores e alunos separados fisicamente no espaço e ou no tempo, mas podendo estar juntos através de tecnologias de comunicação.

Emereciano e Wickert (apud Bueno, 2001), identificam 4 gerações de EAD baseadas em características de interação entre aluno e professor Quadro 1).

Quadro 1– Gerações de Educação a Distância Baseadas em Características de Interação entre Aluno e Professor

GERAÇÃO	1^a	2^a	3^a	4^a
Denominação	Ensino por Correspondência	Teleducação / Telecursos	Sistemas Integrados	Escolas Virtuais
Características	Aluno e professor separados pela distância geográfica	Aluno e professor separados pela distância. Centros ou núcleos de recepção organizada e/ou controlada	Os alunos estudam nos locais em que os meios necessários estejam disponíveis; em sua casa ou em qualquer outra instituição	A interação aluno / professor pode ser da maneira convencional (3 ^a geração); pode ser sincronizada ou assíncronizada, sendo controlada pelo aluno
Meios	Material impresso, distribuído pelos correios	Módulos impressos, rádio, TV	Multimeios (material impresso, software e vídeo) e Multimídia (CD Rom), Interação eletrônica através de redes	A telecomunicação mediante internet, multimídia, TV são interativas, bancos de dados on-line
Modalidade	Virtual	virtual	Virtual	Presencial-virtual ou telepresencial

Fonte: Adaptado de Emereciano e Wickert (apud Bueno, 2001)

Segundo Belloni (1999), a Educação a Distância tem se firmado cada vez mais como uma modalidade de educação extremamente adequada e desejável para atender às atuais demandas educacionais geradas pelas mudanças na nova ordem econômica. Estas mudanças se intensificaram com o surgimento e avanço dos meios de comunicação/transporte que interligaram o mundo. As mesmas tecnologias que globalizam as informações estão sendo aplicadas à aprendizagem aberta e à distância seja formalmente (em sistemas de educação a distância), seja de modo informal (através de canais de TV, redes telemáticas e produtos multimídia), criando novas formas de aprender. No entanto, percebe que, baseadas em paradigmas da educação presencial, a maioria das definições do novo modelo tem dado ênfase excessiva nos processos de ensino (estrutura organizacional, planejamento, concepção de metodologias, produção de materiais etc) e pouca ou nenhuma consideração dos processos de aprendizagem (características e necessidades dos estudantes, modos e condições de estudo, níveis de motivação etc). Afirma que o princípio orientador de ações da EAD deverá ser o aluno como centro do processo de ensino e aprendizagem, numa perspectiva de educação ao longo da vida.

Para Niskier (2000) o emprego de EAD é muito mais do que o uso puro e simples de tecnologia numa sala de aula. Um sistema de educação à distância envolve vários componentes, como aprendizagem, ensino, comunicação, desenho do curso e gerenciamento, além da parte editorial (Quadro 2).

Quadro 2 – Sistema para Educação à Distância

Fontes	Desenho	Apresentação	Interação	Ambiente de Aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações ▪ Teoria/História ▪ Filosofia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenho instrucional ▪ Mídia ▪ Programa ▪ Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escrita ▪ Gravações de áudio/vídeo ▪ Rádio/Televisão ▪ Software ▪ Audioconferência ▪ Videoconferência ▪ Redes de Computação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrutores ▪ Orientadores ▪ Conselheiros ▪ Staff Administrativo ▪ Outros alunos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Local de trabalho ▪ Residência ▪ Sala de aula ▪ Centro de aprendizagem

Fonte: proposto por Michael Moore (1998), adaptado por Arnaldo Niskier (2000, p. 51).

O autor considera o quadro auto explicativo, chamando apenas a atenção para dois aspectos: a presença da Filosofia no processo, sem o que afirma ser difícil dar consistência ao mesmo, e os ambientes de aprendizagem, hoje diversificados, com a tendência crescente a valorizar os locais de trabalho. Assim, se compõe um sistema, incluindo subsistemas de fontes de conhecimento, desenho do curso, apresentação, interação, aprendizagem e gerenciamento. Reforça a importância da certificação dos alunos submetidos a esta nova modalidade de ensino.

2.5.1 Tecnologias de EAD

Para a montagem de um programa de ensino a explicação dos fins constitui-se em um passo estratégico prévio ao estabelecimento do método. “Após chegar a um acordo sobre os fins, viria a discussão mais propriamente técnica que procuraria articular metodologias coerentes ideologicamente com eles e capaz de atingi-los em algum nível” (SANCHO, 1998, p.77-78).

Litwin (2001, p.33) afirma que :

Existe uma lamentável confusão entre o emprego das tecnologias da informação e da comunicação, com um conjunto de ferramentas da educação a distância, e a prática da educação a distância em si. O acesso à informação não é equivalente ao acesso ao conhecimento e às oportunidades de educação.

Assim, as novas formas de comunicação devem ser consideradas como oportunidades estimulantes para o uso da linguagem com a finalidade de pensar conjuntamente e como novos meios de montagens de andaimes dos processos de construção do conhecimento.

Aprendizagem via Satélite

Pode ocorrer de maneira sincronizada ou não. Permite treinar um grande número de funcionários em menor tempo que os métodos tradicionais. Reduz custos de viagem e o tempo que os funcionários precisam ficar afastados do trabalho, porque o treinamento acontece simultaneamente, envolvendo participantes de vários locais, além de permitir interação em tempo real. É capaz de produzir uma educação consistente usando instrutores qualificados e especialistas em determinados

assuntos. Permite que especialistas de qualquer lugar do mundo interajam com o instrutor, proporcionando aos alunos uma experiência interativa e participativa, que aumenta o grau de retenção de aprendizagem. O sistema também permite avaliar o grau de aprendizagem alcançado pelos alunos (MEISTER, 1999).

Para este autor, são muitas as vantagens, mas também há vários fatores essenciais para o sucesso do uso desta tecnologia. A Southern Company College, a partir da experiência com o programa “Interactive Distance Learning” (IDL) criou um pequeno questionário baseado nos fatores que seus técnicos consideraram críticos para a definir a tecnologia a ser utilizada, apresentado no Anexo A.

Aprendizagem Via Multimídia

O computador de mesa está sendo transformado em estação de trabalho que emprega gráficos, animação, vídeo e áudio para facilitar a aprendizagem. A meta é criar soluções de aprendizagem que os alunos possam acessar quando quiserem e que despertem seu interesse e imaginação, acelerando o aprendizado e reduzindo os custos e o tempo de treinamento. Com o avanço da tecnologia, vários programas antes realizados em sala de aula, começam a ser convertidos para CD-ROM. Os cuidados, segundo depoimento da First University, é que ter um computador com CD-ROM não garante que o aluno vai conseguir executar os programas do CD-ROM de treinamento. É fundamental oferecer suporte para os funcionários que tiverem alguma dificuldade e necessidade de materiais de curso e equipamentos (MEISTER, 1999, p.143).

Banco de Dados na Intranet

Os bancos de dados de conhecimento permitem aos trabalhadores comunicar e compartilhar informações e conselhos virtualmente, pela internet. Como exemplo, Meister (1999) cita a Coopers & Lybrand que criou um banco de dados para os seus consultores. O ponto de partida foi uma pesquisa para identificar as necessidades de conhecimento junto ao público alvo, bibliotecárias e profissionais do gerenciamento de informações. O resultado foi uma home page que inclui: People (especialistas e melhores práticas), Clients, Firm Facts, CyberLyb SM (repositório de relatórios de pesquisa), Newsbytes, Yellow Pages, Hot Web-sites (escolhidos à mão para cada

divisão) e uma seção What's New. A busca da informação se dá de modo personalizado. Se o usuário precisa encontrar um colega especialista em um determinado assunto, basta que clique em "People" e navegar pela home page para localizar um currículo que atenda suas necessidades. Se precisar fazer uma pesquisa, basta clicar em "CyberLyb" para obter acesso imediato aos relatórios externos.

Assim, os bancos de dados de conhecimento devem ser ferramentas eletrônicas de suporte que permitem aos usuários encontrar e recuperar "conhecimento virtual", organizar este conhecimento, armazená-lo e acessá-lo com uma velocidade incrivelmente maior, a um custo muito menor do que com o compartilhamento tradicional de informações.

Aprendizagem via Web

Meister (1999) afirma que a Internet está modificando a maneira como armazenamos, transferimos, encontramos e gerenciamos o conhecimento. As universidades corporativas, como mostra a pesquisa "Annual Survey of Corporate University Future Directions" já estão oferecendo um quarto de todo o seu treinamento on-line via Internet ou uma intranet própria. Cerca de 89% de todas as Universidades Corporativas planejam usar a internet no ano 2000, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Universidades que pretendem usar a internet no ano 2000

Por Idade da Universidade	% de Resposta Sim
2 anos ou menos	85%
De 3 a 10 anos	90%
Mais de 10 anos	94%
Por Indústria	% de Resposta Sim
Manufatura	100%
Finanças/Seguro/Imóveis	85%
Serviços	84%
Transportes/Comunicação/Serviço Público	82%

Fonte: Meister (1999, p.150)

Segundo este autor,

O apelo da Web para a educação da força de trabalho é a sua capacidade de personalizar experiências de aprendizagem de acordo com as necessidades e preferências de cada aluno. Além disso, o treinamento via internet permite o acompanhamento automático de cada experiência de aprendizagem (...). A Web é um ponto de encontro onde colegas compartilham experiências de sucesso, fazem perguntas (...) e armazenam ferramentas e dicas. Através dela também é possível oferecer uma riqueza de recursos paralelos para os alunos, sem ocupar espaço no disco rígido ou precisar produzir, apresentar e atualizar continuamente um CD-ROM (MEISTER, 1999).

Via Web a pesquisa on-line e a elaboração de testes para avaliar desempenho são facilitadas. Ainda como vantagem da tecnologia on-line é que facilita a incorporação da aprendizagem como parte rotineira do dia, já que o funcionário pode estudar no escritório ou em deslocamento.

Com relação à qualidade de um programa de EAD, Litwin (2001, p.11) considera que por trás de um curso de educação a distância, como em um curso presencial, encontram-se docentes que escrevem os programas, os guias, as atividades e que selecionam os textos ou a bibliografia. A qualidade destas propostas é que irá proporcionar a qualidade do programa ou projeto. Se além da qualidade dos materiais, assegurarmos que a relação com o docente seja efetiva, que o correio ou o fax funcionem e que as perguntas dos estudantes sejam não só respondidas, como também estimuladas, estaremos falando de educação.

O EAD que inicialmente foi considerado como um meio de superar problemas emergenciais ou de consertar alguns fracassos dos sistemas educacionais, hoje tende a se tornar cada vez mais um elemento regular dos sistemas educativos, assumindo funções de crescente importância, especialmente na educação da população adulta, o que inclui o ensino superior regular e toda a grande e variada demanda de formação contínua gerada pela rapidez com que se tornam obsoletos as tecnologias e o próprio conhecimento (BELLONI, 1999).

A experiência de maior destaque foi o programa de Educação de Base (Movimento de Educação de Base), cuja preocupação era de apoiar os primeiros passos para a alfabetização de milhares de jovens e adultos, principalmente nas regiões norte e nordeste do Brasil. Esse programa, desde o início, distinguiu-se pela utilização do rádio como meio de maior alcance da população. Este programa perdurou de 1959 a 1964, quando o governo Federal deixou de ter interesse nesse tipo de educação em massa, Nunes, (apud Rodrigues, 1998).

O Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina ofereceu o primeiro curso em EAD de Gestão da Qualidade e Produtividade, Sistemas de Informações Gerenciais e Gestão de Frotas, em parceria com a Confederação Nacional dos Transportes, para um público de gerentes de mais de 2000 transportadoras. Entre os anos de 1996 a 1997, foram produzidos mais de 19 cursos para a área de transporte, (RODRIGUES, 1998).

Segundo Niskier (2000), estamos vivendo na época em que não importa mais a origem da aula. Grandes empresas estão estimulando seus funcionários a participarem de cursos ministrados de formas não convencionais. Existe hoje, em plena expansão, a rede eletrônica de educação, aproximando alunos e professores com interesses semelhantes, não importando a distância existente.

3 ESTUDO DE CASO: EMPRESA “X”

3.1 Procedimento Metodológico

Este capítulo apresenta as considerações a respeito da natureza, dos objetivos, das características e operacionalização da pesquisa e está baseado na observação das contribuições de um Programa de Desenvolvimento de Equipes para o alcance dos resultados de um grupo no interior de uma organização. Compreende a experiência de um modelo de DE, na modalidade presencial, e sua relação com as características e necessidades tanto das pessoas quanto da Empresa, num determinado momento da vida organizacional.

O método escolhido foi o de “Estudo de Caso” por se tratar de um método que leva em consideração, principalmente, a compreensão como um todo, do assunto investigado. O direcionamento deste método é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatos. Sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis (FACHIN, 2002).

Quanto à classificação, esta pesquisa pode ser considerada, dentre outras:

- *Aplicada*: visto que é utilizada como referência para a construção do modelo de DE proposto no capítulo IV deste trabalho (MARCONI e LAKATOS, 1999);
- *Descritiva*: pois visa delinear a situação como ela é, analisando o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos (OLIVEIRA, 1997);
- *Qualitativa*: em função da dimensão subjetiva presente no campo de estudo, para a qual não é adequado o tratamento estatístico. Os estudos qualitativos têm seu ponto de partida em questões amplas que vão se definindo a medida em que os trabalhos avançam. Consideram os dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (OLIVEIRA, 1997).

A pesquisa será constituída das seguintes etapas: identificação do problema e delimitação da pesquisa, escolha do público alvo, elaboração e aplicação dos questionários, apresentação e análise dos resultados.

3.2 Identificação do Problema e Delimitação da Pesquisa

Conforme apresentado no capítulo 2, as organizações que não se adaptarem ao novo contexto do mercado, à nova ordem mundial, estarão condenadas ao fracasso. Alcançar a excelência depende, cada vez mais, da capacidade de perceber e agir em toda a extensão da cadeia de valor, de forma rápida, flexível e inovadora. Como o único “componente” organizacional capaz de desenvolver e aplicar flexibilidade e inovação, as pessoas passam a ter o seu valor reconhecido, se nem sempre de fato, pelo menos de direito, no universo empresarial.

Neste contexto, muitos autores defendem o trabalho em equipe como forma de otimização da contribuição de indivíduos e grupos para a superação dos atuais desafios enfrentados pelas organizações. No entanto, não se desenvolvem equipes apenas com vontade, ou boa vontade. Como foi apresentado, trata-se de uma empreitada que exige métodos, recursos e processos específicos, que precisam ser gerenciados. Assim, esta pesquisa se baseia nas seguintes hipóteses:

- O trabalho em equipe contribui para o alcance dos resultados organizacionais através da construção de uma cultura colaborativa, que potencializa a capacidade de solução de problemas e de inovação nas pessoas e nos grupos.
- A colaboração implica em compartilhamento. Para que haja compartilhamento é preciso que as pessoas se relacionem adequadamente. Por isto, a base de um programa de desenvolvimento de equipe se estabelece no nível das relações interpessoais;
- Desenvolver Equipes é uma tarefa que tem início, mas não tem fim. A cada dia surgem novos sentimentos, novos conflitos, novos desafios a serem vencidos. Por isto, se não houver um sistema que promova a sua manutenção, as melhorias geradas por um programa de DE tenderão a se perder no tempo.

3.3 A Escolha da Empresa

Procurou-se identificar uma organização que reconhecesse a força das mudanças no cenário atual e que empreendesse esforços e recursos com objetivo de ser tornar cada vez mais competitiva. Era fundamental que a empresa tivesse um

programa de DE implementado, no mínimo, há mais de um ano, para uma avaliação mais consistente da sua contribuição.

3.3.1 Caracterização da Empresa

A empresa escolhida será identificada neste estudo como “Empresa X”, o que visa proporcionar ao pesquisador a liberdade e a isenção necessárias para a pesquisa. Além das condições acima citadas, conforme demonstra no Quadro 4, a empresa apresenta as seguintes características:

Quadro 4 – Características da “Empresa X”

Tipo	Privada, não familiar
Localização	A unidade fabril situa-se em Belo Horizonte, possuindo unidades de venda e distribuição em Belo Horizonte e em várias outras cidades do Estado de Minas Gerais
Tempo no Mercado	Mais de 50 anos
Ramo de Atividade	Indústria e Comércio, incluindo distribuição, de bebidas alcoólicas e não alcoólicas
Faturamento Bruto em 2001	CR\$ 447.687.516,00
Número de Funcionários	1.975
Política Salarial	Média de mercado
Nível de Competição no Mercado	Muito alto
Mudanças nos Últimos 12 Meses	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da fábrica • Lançamento de novos produtos • Mudança na direção • Nova versão do SAP 4.6 (sistema que utiliza tecnologia de ponta para o gerenciamento integrado dos processos da Empresa)

Fonte: Empresa “X”, 2002.

3.3.2 A Escolha do Público Alvo

No início do ano de 2000, a “Empresa X” identificou, em uma de suas Divisões, um nível de insatisfação das pessoas, que oscilava de médio a intenso, em questões ligadas à comunicação interna e ao desempenho das lideranças. O instrumento de avaliação utilizado foi uma Pesquisa de Clima Organizacional.

Algumas informações sobre esta Divisão são indispensáveis para uma melhor compreensão do universo onde se situa o objeto de estudo desta pesquisa. Trata-se da área responsável pelas máquinas que servem o produto no estabelecimento do cliente (aquele que compra o produto para revendê-lo ao consumidor final). O negócio da área é atuar na prestação de serviços de instalação e retirada dos equipamentos; no monitoramento da qualidade dos produtos dispensados por estas máquinas; na manutenção técnica (preventiva e corretiva) e na revisão dos equipamentos, bem como no acompanhamento da performance destes equipamentos. O serviço é técnico e exige um nível de qualidade excelente, visto que um pequeno desajuste pode comprometer a qualidade do produto. Este foi o motivo pelo qual esta Divisão foi pioneira na implantação da gestão da qualidade, o que se deu há mais de 6 anos. Os princípios e métodos deste modelo de gestão estão consolidados, sendo praticados por todos.

Esta Divisão, um subsistema da “Empresa X” e campo de estudo desta pesquisa, será identificada como “Assistência Técnica” (AST) e apresenta a seguinte estrutura:

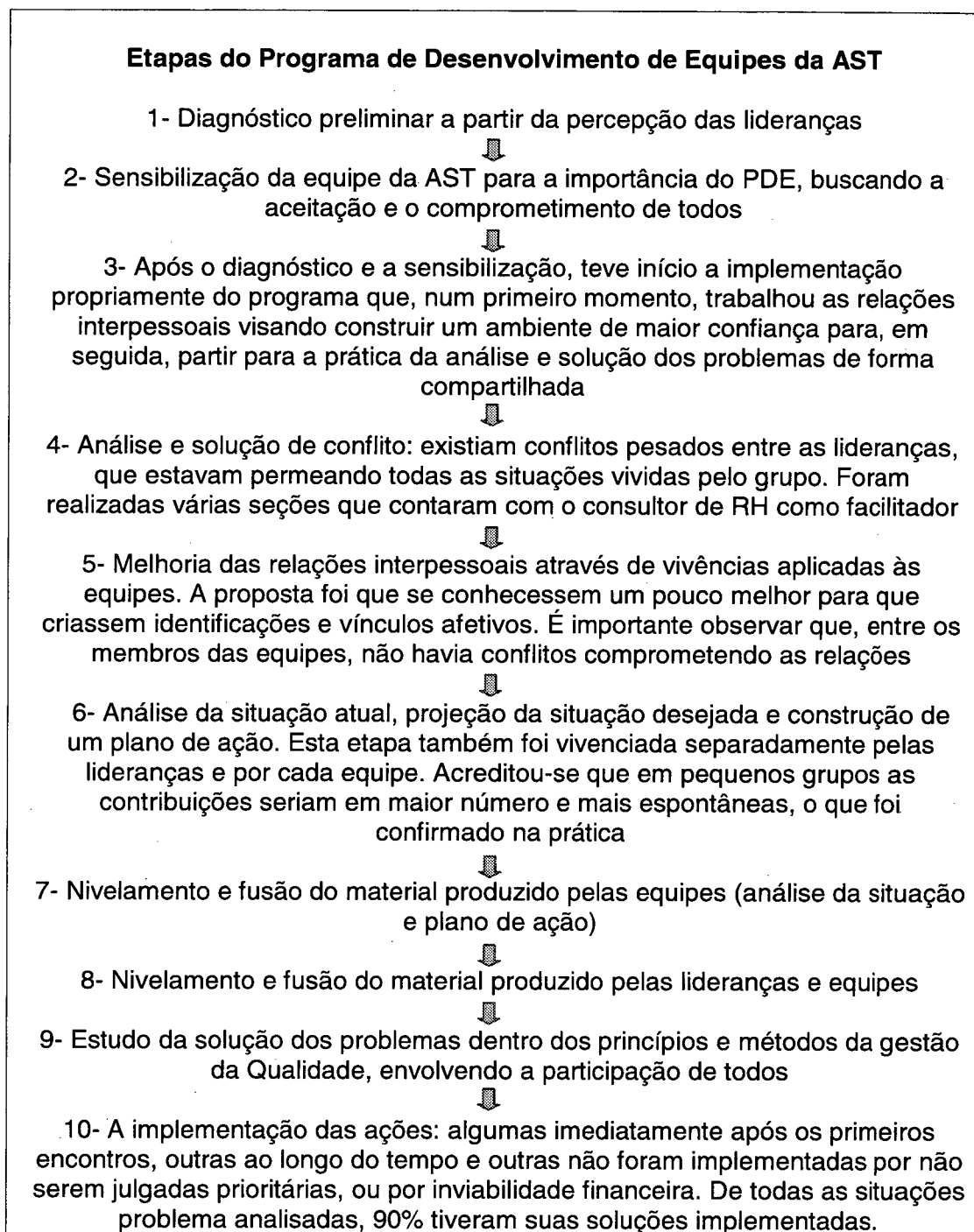
- Uma gerência, que reporta à Diretoria Comercial da Empresa;
- Três equipes responsáveis pela manutenção do equipamento no local onde ele está instalado. Neste caso, o técnico trabalha maior parte do tempo fora da Empresa. Na maioria dos casos, fazem a manutenção preventiva. Aqui trabalham 24 técnicos, liderados por 3 Coordenadores de Área;
- Uma equipe de oficina, que atua dentro da Empresa e faz a manutenção corretiva dos equipamentos. Aqui trabalham 23 (vinte e três) técnicos, liderados por um Coordenador;
- A equipe de apoio administrativo, composta por 4 pessoas.

No total são 56 pessoas, entre técnicos que atuam no mercado e internamente, pessoal administrativo e corpo gerencial. Quanto às instalações, a AST possui um pequeno prédio onde trabalha todo o seu pessoal.

Diante do resultado da já mencionada pesquisa de clima organizacional, uma consultoria foi solicitada à área de Recursos Humanos que, após ouvir as lideranças da AST, elaborou um diagnóstico preliminar e propôs a implementação de um programa de desenvolvimento de equipe (PDE). Este programa teve como objetivo melhorar a qualidade das relações interpessoais, a comunicação, o comprometimento com os objetivos e a busca compartilhada das soluções dos

problemas da área. A construção do programa se deu de forma gradativa conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Demonstrativo das etapas do PDE da AST



Fonte: Empresa "X", 2002.

Algumas considerações importantes:

- A gerência da AST tomou a superação da situação indesejada como um desafio pessoal a ser vencido, contando para isto com a ajuda do pessoal do RH. Seu comprometimento pôde ser percebido em todas as etapas de realização do programa. Os coordenadores das equipes também demonstraram seriedade e comprometimento. As outras pessoas pareceram aceitar inicialmente e, à medida que o programa caminhou, pôde-se perceber que elas foram se envolvendo mais, aumentando sua participação.
- Em um período de três meses aconteceram as etapas de 1 a 8, com o apoio do consultor de RH, que realizou dinâmicas de grupo, com atividades vivenciais e técnicas de solução de problema. O “Plano de Ação da AST” constitui o produto da etapa 8 e consta do Anexo A.
- A partir da etapa 9, as lideranças passaram a ser responsáveis pela continuidade e manutenção do Programa, assumindo o compromisso de praticar a comunicação direta e sincera, de uma maior proximidade e compreensão das pessoas, do compartilhamento dos objetivos, dos problemas e dos casos de sucesso. O RH continuou atuando como apoio.
- Ao longo do primeiro ano da implementação do PDE, aconteceram 6 desligamentos na AST, sendo dois de coordenadores. Deste montante, foram 5 por substituição e uma redução de quadro.
- As lideranças participaram, no início de 2001, de um Programa de Desenvolvimento de Liderança”, que se constituiu de uma série de palestras proferidas por consultores externos, com os seguintes temas: “O desafio da Liderança/O Futuro”, “Desafios num Mundo em Constante Mudança”, “Técnicas de Apresentação”, “Motivação e Auto Estima”, “Fatores de Sucesso da Equipe”, “Visão Empresarial dos Processos de Negócio”, “Gerenciando Pessoas para Alta Performance” e “Ética”.

3.4 A Coleta de Dados

Em primeiro lugar, é preciso ressaltar a atitude colaborativa da Empresa com relação à pesquisa, permitindo a sua aplicação. O apoio do setor de Recursos Humanos foi fundamental do início ao fim das atividades ligadas à coleta de dados. Da mesma forma, a receptividade e a contribuição de toda a equipe da AST,

merecendo destaque a da gerência da Divisão pelo tempo que dedicou no fornecimento e levantamento de informações, possibilitaram a realização deste trabalho.

Considerando que o público do PDE representa um total de 56 pessoas, buscou-se ouvir o maior número possível de pessoas. Definiu-se que a coleta se daria em três níveis: junto à alta direção, procurando conhecer a relação do PDE com as políticas e estratégias organizacionais; junto às lideranças da AST e junto aos demais membros das equipes. Nestes dois últimos, o conteúdo das questões foi o mesmo, mudando apenas o método. Foram utilizadas entrevistas dirigidas para a alta direção e lideranças (Apêndices A e B) e questionário fechado para os membros das equipes (Apêndice C). Todo o trabalho de levantamento de dados foi realizado pelo pesquisador, pessoalmente, inclusive a aplicação do questionário. Foram ouvidas 100% das lideranças e 73% dos membros das equipes.

3.5 Apresentação e Análise de Resultados

Sendo a pesquisa de natureza essencialmente qualitativa, os dados estão apresentados em forma de figuras ou descritos, sem a preocupação de serem todos quantificados ou mensurados. Tanto a forma quanto a ordenação têm a finalidade de facilitar a sua visualização e interpretação.

3.5.1 A Visão da Alta Direção

São apresentados a seguir os dados obtidos na entrevista com a Alta Direção (Apêndice "A"), que representam a percepção do trabalho em equipe e do PDE implementado, pelo nível estratégico da Empresa. É importante ressaltar que o diretor entrevistado não acompanhou a fase de implementação do PDE, por não ocupar esta diretoria na ocasião, mas já fazia parte do corpo diretor da Empresa.

Quando perguntado sobre a inserção do trabalho em equipe na filosofia, políticas e diretrizes da Empresa, a alta direção afirma que faz parte da cultura da Empresa trabalhar em equipe e isto tem sido um diferencial no mercado. A competição individual não é desenvolvida na Empresa. A visão é de equipe.

Com relação ao motivo da implantação do PDE, a resposta obtida foi que o trabalho em equipe é fundamental para a Empresa, que tem o foco em serviço. Contribui para a melhoria do clima, que é prioridade hoje. Para que o todo esteja bem, é preciso atuar em todos os níveis: desde a gerência a pequenos grupos. A pesquisa de clima indicou que a AST estava com problemas e que era preciso ajudar a equipe.

Quanto à expectativa de resultados promovidos pelo PDE, a alta direção esperava que o programa reduzisse o nível de conflito na AST.

Após dois anos de implementação do PDE, a visão da alta direção, é que os resultados, hoje, são alcançados em um clima positivo, favorável. Apesar dos resultados serem atingidos, o ambiente na AST não era bom antes do PDE.

Com relação à forma de reconhecer as mudanças ocorridas, é apontada a pesquisa de clima, realizada no ano subsequente, como ferramenta formal.

Quando perguntado sobre como poderia atribuir ao PDE as mudanças ocorridas, a resposta obtida foi que melhorias não se estabelecem por acaso. O trabalho em equipe pode tê-las promovido. Se as lideranças reconheceram, acreditaram na importância e praticaram a sua filosofia, é provável que o PDE tenha uma grande parcela de contribuição para o alcance das melhorias identificadas. Não ocorreram outras ações que pudessem justificá-las.

Quanto ao comprometimento da alta direção com o PDE, a resposta obtida foi que o programa aconteceu com total apoio da diretoria. Às lideranças cabe a responsabilidade da manutenção da cultura do trabalho em equipe e, por isto, todas as lideranças precisam estar comprometidas.

Com relação à continuidade ao PDE, na visão da alta direção, à partir da solução do problema emergencial, a metodologia do programa passa a ser uma medida a ser utilizada em outras áreas da empresa. Existem ações que estão sendo implementadas para colocarem a Empresa entre as 100 melhores de se trabalhar no Brasil.

Quanto à aprendizagem na AST, segundo a visão da alta direção, por ser uma área mais técnica, o sistema de qualidade contribui muito para a aprendizagem através da melhoria contínua, da solução de problemas de forma compartilhada, a troca das melhores práticas etc.

Quando perguntado sobre a definição e o acompanhamento dos objetivos na AST, a resposta da alta direção foi que as grandes metas são negociadas em nível

do negócio global, mundial. É preciso negociar localmente as metas mundiais. Algumas não são negociáveis como, por exemplo, novos padrões de qualidade.

Sobre evidências de lucratividade como resultado do PDE, alta direção afirma que não houve a preocupação em quantificar o que as melhorias representaram ou representam em termos financeiros. As metas eram alcançadas antes do PDE. No entanto, sabe-se que alguns foram manipulados em algumas ocasiões. O custo disto pode ser muito alto. O custo emocional da insatisfação também não é mensurável, mas certamente é bastante significativo para uma empresa que tem foco em serviço. É preciso considerar o “como” as metas são alcançadas.

Pode-se observar que o trabalho em equipe não só é valorizado, como é visto como diferencial competitivo da Empresa pela alta direção. A relevância desta constatação é que a alta administração contribui extraordinariamente para facilitar ou não a implantação do programa de DE, quando envia mensagens diversas através de seu discurso e de suas ações. A congruência entre o discurso e as ações da diretoria é essencial para a credibilidade do programa.

3.5.2 A Visão dos Membros das Equipes e das Lideranças

Os dados referentes à percepção da gerência e dos coordenadores de área são apresentados de forma descritiva, paralelamente aos dados dos membros das equipes, que estão em forma de gráficos. A cada questão, apresenta-se o gráfico e os dados referentes à percepção dos membros das equipes (que são os técnicos); em seguida, são apresentados os dados referentes à visão das lideranças e, por fim, uma leitura da situação da equipe, considerando todos os dados. A intenção é estabelecer uma relação, procurando identificar semelhanças e diferenças consideradas importantes para a interpretação destes dados no contexto desta pesquisa.

Quanto ao tempo de casa, a Figura 3 mostra que 85% dos membros das equipes trabalham há mais de 2 anos na AST.

Considerando os dados referentes às lideranças, dois coordenadores têm menos de dois anos na AST. Um deles iniciou sua participação a partir da nona etapa do PDE. O outro não chegou a participar de nenhuma etapa. Ambos demonstraram conhecer o histórico do programa e a sua contribuição para a AST.

Os dados são relevantes à medida que demonstram que 85% participaram do PDE desde a sua implementação, o que dá consistência à pesquisa. Os 15% restantes representam as pessoas que foram admitidas após a sua implementação.

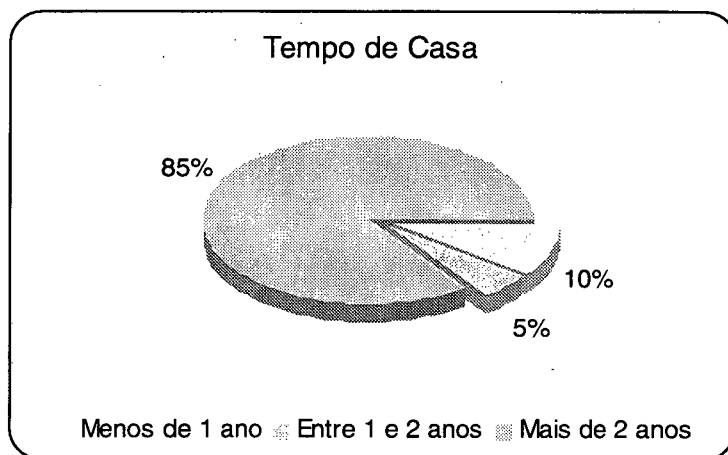


Figura 3 – Tempo de Casa do Grupo-alvo

A escolaridade é considerada um dado importante à medida que contribui para o aumento do nível de compreensão e assimilação das pessoas, facilitando o processo de transformação do grupo em equipe. Na figura 4 pode-se observar que, entre os membros das equipes, 69% ingressaram no 2º grau e, destes, 52% concluíram. Os 24% que têm primeiro grau, se referem às pessoas que estão na Empresa há vários anos, pois a política de seleção atual não admite escolaridade inferior ao segundo grau.

Quanto aos coordenadores, um tem segundo grau técnico e os outros três estão cursando o terceiro grau.

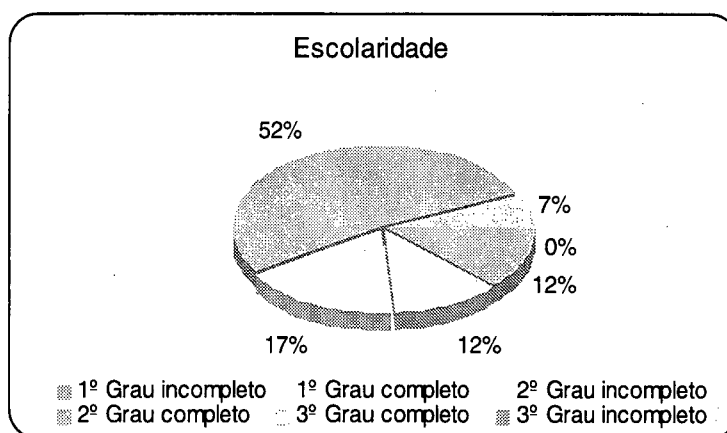


Figura 4 – Escolaridade do Grupo-alvo

A Figura 5 mostra a situação dos membros das equipes quanto ao local de trabalho. Atuam fora das instalações da Empresa 63% dos membros das equipes. Deste contingente, a maioria se reúne na Empresa, à tarde, para o fechamento das atividades do dia. Os 37% que atuam internamente, passam todo o tempo juntos.

Os coordenadores desenvolvem atividades internas e externas, permanecendo mais tempo no mercado (atividades externas).



Figura 5 – Local de Trabalho do Grupo-alvo

A Figura 6, demonstra a percepção da Empresa com relação às mudanças que ocorrem no mercado. Na visão de 71% dos membros das equipes, a Empresa está com uma percepção total ou da maior parte das mudanças. Apenas para 10% dos pesquisados a Empresa precisa melhorar sua percepção. Ainda 2% acham que a Empresa desconsidera as mudanças.

Na visão dos coordenadores, a Empresa percebe todas as mudanças. Parece, assim, haver uma sintonia entre as percepções, indicando que a Empresa está atenta às oscilações do mercado.



Figura 6 – Percepção da Empresa Quanto às Mudanças Externas

Quanto ao impacto das mudanças no trabalho, como mostra a Figura 7, na opinião dos membros das equipes, 51% acham que as mudanças interferem pouco e 39% acha que interferem muito e, ainda, 10% acham que não interferem.

Os coordenadores são unânimes em afirmar que as mudanças interferem e ameaçam o negócio, provocando melhorias não só nos processos, mas no nível de competência das pessoas.



Figura 7 – Impacto das Mudanças no Trabalho

Como mostra a Figura 8, a Empresa tem combatido bem a concorrência para 59% dos membros das equipes. Somando este número àqueles que acham que ela combate, mas precisa melhorar pouco, passa para 91% de satisfação com relação à política de combate à concorrência.

As lideranças concordam com a política de combate à concorrência e destacam a gestão da qualidade, o conhecimento, a agilidade e o atendimento personalizado como as melhores estratégias adotadas.



Figura 8 – A Empresa Quanto às Ações de Combate à Concorrência

Quanto aos indicadores de valorização das pessoas presentes no trabalho, apresentados na Figura 9, na percepção dos membros das equipes, as que tiveram mais representatividade foram a adequação das instalações, com 54% e o tratamento respeitoso, com 51%. Em terceiro lugar, com 32%, o reconhecimento com elogios. Os demais indicadores são menos percebidos.

Na visão das lideranças, é preciso equilibrar as dimensões técnica e humana. A atitude aberta para ouvir o empregado é uma percepção de todos. Outros indicadores aparecem isolados na opinião das lideranças como: treinamento, sistema de premiação, pagamento em dia e benefícios, boa comunicação, reconhecimento do trabalho, presentes no Natal e aniversário.

O fato das lideranças darem ênfase à atitude de ouvir as pessoas justifica o indicador de valorização mais votado por elas, que foi o tratamento respeitoso. A falta de unidade na visão das lideranças com relação aos outros indicadores demonstra que não existe o nivelamento conceitual e nem uma sistematização de ações para a melhoria destes indicadores.

Apesar do reconhecimento da importância da valorização das pessoas, os dados indicam que, na prática, o contexto se mostra ainda pouco favorável ao funcionamento do grupo como equipe, na forma como sustenta o capítulo 2 deste trabalho.

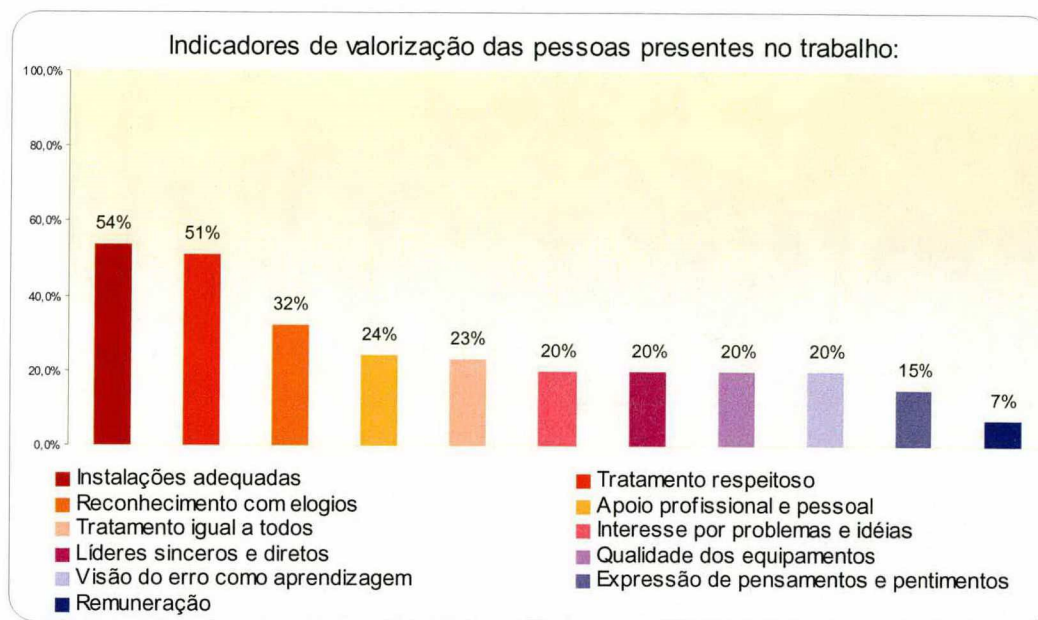


Figura 9 – Indicadores de Valorização das Pessoas Presentes no Trabalho

A Figura 10 mostra que a forma como são tratadas faz muita diferença para 83% dos membros das equipes.

As lideranças também são unânimes nesta afirmativa.

Os dados confirmam a importância da forma de tratamento, indicando que é preciso agir para aumentar a sua representatividade como indicador de valorização das pessoas presente no trabalho, assim como a dos outros indicadores também.

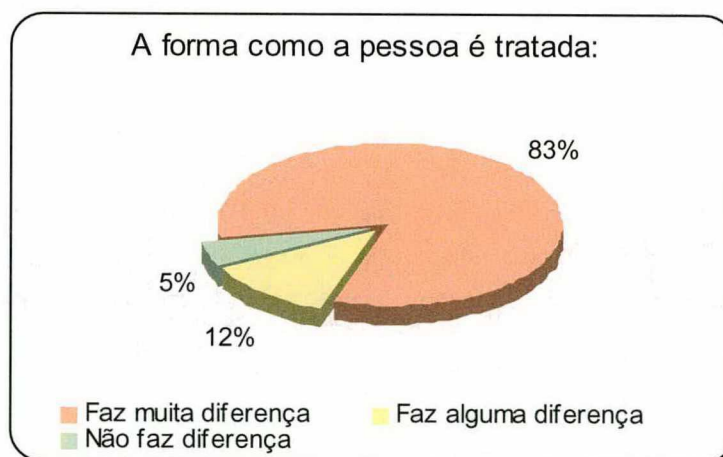


Figura 10 – A Importância da Forma de Tratamento

Quanto às contribuições do PDE que permaneceram, como apresenta a Figura 11, a melhoria do relacionamento interpessoal foi a mais representativa para 59% das pessoas. Em seguida, vem a valorização do trabalho compartilhado, com 41%. A visão mais ampla do trabalho com 34% e a consciência de que é preciso

equilibrar competência técnica e humana, com 32%. Outras melhorias aparecem com uma representatividade inferior a 30%. Nota-se que para 12% não permaneceram melhorias e 10% não têm opinião, podendo representar as pessoas que foram admitidas após o término das etapas de implementação do PDE.

Na visão da gerência, as melhorias que permaneceram foram a abertura, a confiança, a transparência, a sinceridade e a atitude compreensiva das pessoas, sendo coerente com a percepção dos membros das equipes, já que estes elementos vão refletir na melhoria das relações interpessoais. Também percebe uma maior independência das equipes na solução de problemas. Já os coordenadores, se posicionam de uma forma mais genérica, afirmando que as melhorias permaneceram, que praticam o que aprenderam - que é a “sintonia” com o lado humano. Um deles é pontual afirmando que as focos daquela época acabaram - lembrando que o desligamento de algumas pessoas também contribuiu para isto. Uma outra opinião isolada é que, apesar de presentes, as melhorias perderam intensidade.

Na concepção da questão foram colocados como contribuição valores de uma cultura mais colaborativa e situações que refletem estes valores no dia-a-dia do trabalho. Os dados mostram que alguns valores básicos da cultura colaborativa estão presentes, mas devem ser mais trabalhados para que o grupo da AST funcione, de fato, como uma equipe.

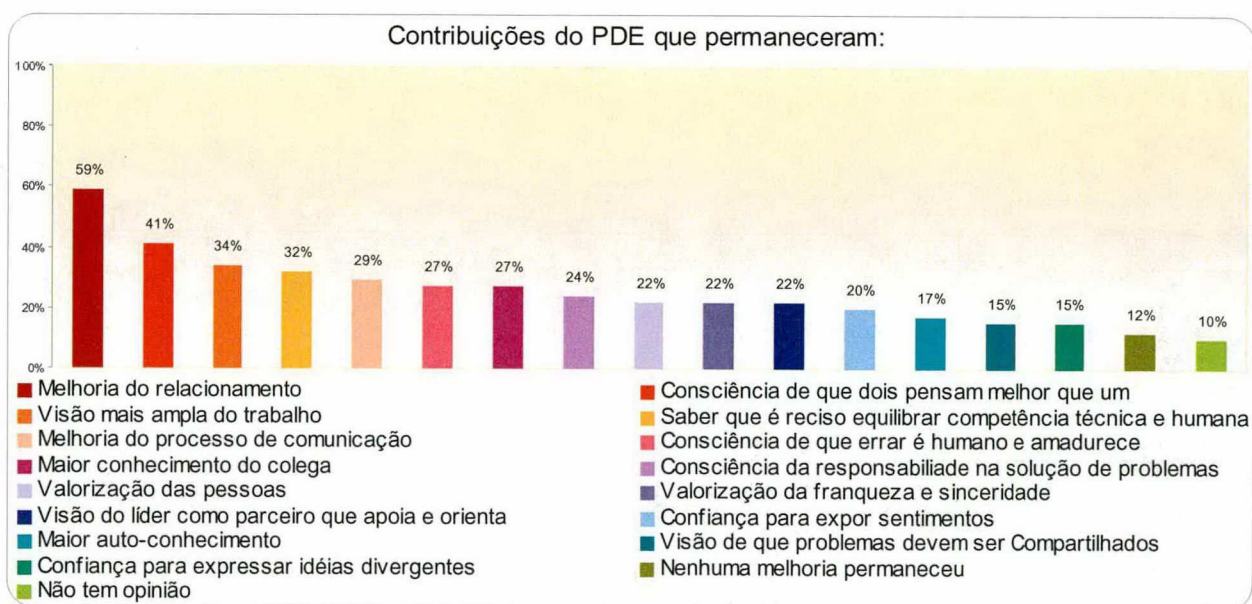


Figura 11 – Contribuições do PDE que Permaneceram

Existem diferentes conceitos sobre equipe, mas um elemento é comum em quase todos eles: para ser considerada “equipe”, é preciso ter objetivo comum. Numa organização, os resultados finais são, em última instância, o objetivo maior. Observa-se na Figura 12 que a visão da responsabilidade compartilhada para o alcance dos objetivos finais está presente em 85% dos membros das equipes da AST, enquanto 15% ainda possuem uma visão mais individualista.

As lideranças se apresentam coerentes com esta percepção, afirmando que as metas são individuais, mas a atitude é de compartilhar soluções quando alguém ou alguma área está com problemas. Percebem que o sucesso de todos depende do sucesso de cada um. Afirmam, ainda, que o compartilhamento entre os membros das equipes acontece de uma maneira informal, espontânea. Já entre as lideranças, é mais estruturado, sendo todas as decisões tomadas em grupo e o cuidado com a comunicação é permanente. O nível de compartilhamento entre as lideranças permite que um substitua o outro em quase todas as situações.

Os dados mostram que, quanto à visão dos resultados finais, o grupo se posiciona como uma equipe, exceto para uma minoria, que indica a necessidade de um estudo específico.



Figura 12 – Responsáveis pelos Resultados Finais

Quanto à compreensão e aceitação de objetivos e metas, a Figura 13 mostra que é preciso atuar para a melhoria da situação atual. Para 65% dos membros das equipes existe a compreensão e, para 35%, nem sempre eles são compreendidos. Quanto à aceitação, para 41% eles são aceitos, enquanto 59% afirmam que nem sempre são aceitos.

Para as lideranças, os objetivos são traçados anualmente e se baseiam nos resultados do ano anterior. Eles são compreendidos e aceitos por todos, apesar de alguns serem inegociáveis.

Pode-se observar que existe uma distorção entre as visões dos membros dos grupos e a das lideranças. Entendendo objetivo como “o lugar” onde se quer chegar e metas como “as partes do caminho” para se chegar lá, a questão da sua compreensão e aceitação é de extrema importância para que grupo possa compartilhá-los num clima positivo.



Figura 13 – Aceitação e Compreensão dos Objetivos e Metas

Tão importante quanto promover a compreensão e a aceitação dos objetivos e metas é disponibilizar os meios e recursos para alcançá-los. Na Figura 14 pode-se observar que a situação é positiva, ou seja, os meios e recursos são disponibilizados adequadamente para 68% das pessoas. Na visão de 27% eles nem sempre são disponibilizados. Uma situação totalmente negativa é vista por 5% das pessoas.

As lideranças afirmam que todas as atividades são planejadas e os recursos disponibilizados. Dois aspectos podem estar contribuindo para a opinião dos 32% que percebem a necessidade de melhoria: a falta de um carro para o pessoal da oficina e o esquema de trabalho dos técnicos que atuam externamente. Eles levam consigo ferramentas e peças para a manutenção rotineira dos equipamentos. Eventualmente eles ficam sem recursos para solucionar imediatamente um problema que não seja comum. No entanto, isto garante uma melhor condição de trabalho ao técnico que não tem que carregar peso excessivo em sua maleta de material.



Figura 14 – Meios e Recursos para Obtenção dos Objetivos e Metas

Um dos princípios básicos do trabalho em equipe é a participação dos membros do grupo na solução de problemas e tomada de decisão. Neste sentido, como mostra a Figura 15, a situação é negativa para 85% dos membros das equipes da AST, pois afirmam que nunca, quase nunca ou às vezes, a opinião das pessoas é considerada. Para apenas 17% a situação é positiva, afirmando que sempre as opiniões são consideradas.

Na visão da maioria das lideranças, não há centralização de poder na figura do gerente ou dos coordenadores. No entanto, os dados demonstram que, na hora da decisão, os membros das equipes participam pouco.



Figura 15 – Participação das Pessoas na Tomada de Decisão

Ligada à questão anterior, a Figura 16 apresenta a percepção dos membros das equipes quanto a autonomia para aplicar soluções. Os dados mostram que a autonomia se limita, na visão de 54% dos membros das equipes, a soluções padronizadas. Os problemas que exigem solução inovadora não podem ser resolvidos instantaneamente na visão de 29% e, ainda, 4% afirmam não possuir autonomia para aplicar nenhum tipo de solução.

Na opinião das lideranças, as pessoas têm autonomia para aplicar soluções padronizadas ou inovadoras, sendo que grau de confiança nelas depositado é muito alto. No entanto, os problemas que exigem solução inovadora são tratados de acordo com a metodologia da qualidade, por um grupo composto por pessoas direta ou indiretamente envolvidas com o problema. Afirmam, ainda, que o nível de autonomia é muito baixo para soluções que envolvam recursos financeiros.

É possível que a percepção dos membros das equipes tenha relação com estes dois fatores, que impedem a aplicação imediata de novas soluções. De toda forma, a questão da autonomia é relativa para o funcionamento do grupo como equipe. Podem existir equipes com os mais variados graus de autonomia. O que é importante considerar é que quanto maior o grau de autonomia, maior é a agilidade, o poder e a auto-estima da equipe.

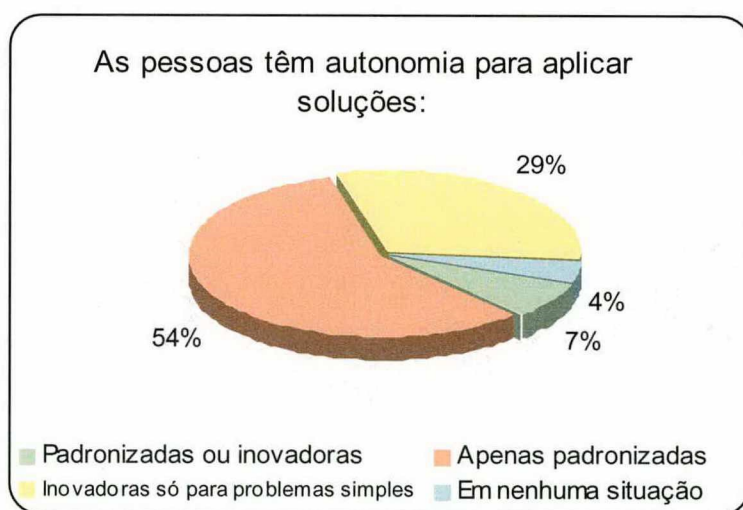


Figura 16 – A Autonomia das Pessoas

Na Figura 17 pode-se observar que quanto ao tratamento do erro na situação de trabalho, 54% dos membros das equipes percebem que a grande preocupação na

AST é dar solução ao problema. No entanto, 31% percebem que o erro não é aceito e, ainda, para 17% a primeira preocupação é informar à gerência.

Na visão das lideranças, a primeira preocupação é solucionar o problema para, em seguida, analisa-lo junto à pessoa responsável. Afirmam que o seu papel é orientar, treinar e apoiar o responsável pelo erro. Por fim, se houver possibilidade deste problema se repetir com outra pessoa, a situação é compartilhada, servindo como aprendizagem para a equipe.

Os dados mostram que existe uma distorção entre a visão dos membros das equipes e a das lideranças. A preocupação de informar a gerência, percebida por 17% das pessoas, pode estar relacionada à não aceitação do erro pelas lideranças e, neste caso, pode ser entendida como uma atitude defensiva, de sobrevivência. Trata-se de uma situação que deve ser trabalhada, pois compromete o funcionamento do grupo como equipe, visto que a forma como se trata a falha, ou o erro no trabalho, pode estimular ou inibir o compartilhamento de informações entre as pessoas.

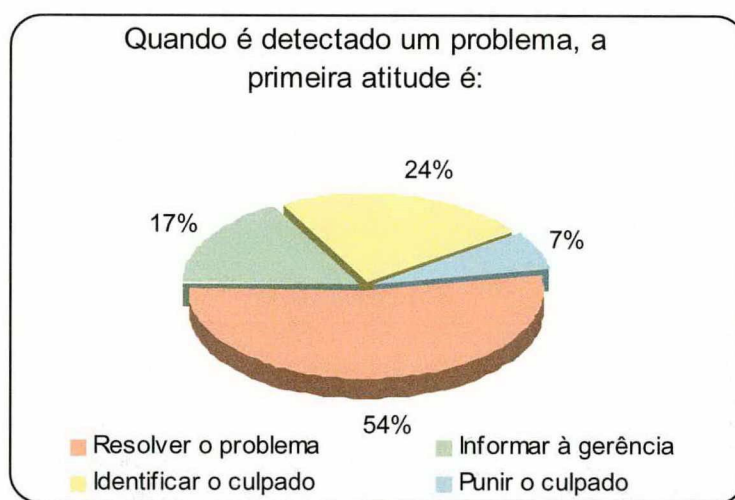


Figura 17 – Atitude Frente a Situações Problema

A Figura 18 mostra que o relacionamento, fator que teve maior representatividade entre as contribuições do PDE (Figura 11), aparece como principal fator motivador presente no trabalho, na visão de 71% das pessoas. Ao contrário, o item “instalações e equipamentos”, que teve a maior representatividade (54%) como indicador de valorização (Figura 9), é apontado como fator motivador apenas para 22% das pessoas. A liberdade para trabalhar é o segundo fator motivador na visão de 59% das pessoas, confirmando, pelo menos para esta população, a afirmação citada na questão 16 de que existe uma relação de confiança entre as lideranças e

as equipes. Considerados tecnicamente empatados, estão a oportunidade de aprendizagem, a forma de tratamento e o horário de trabalho, com 41%, 39% e 39% respectivamente. Os demais fatores possuem uma representatividade inferior a 30%.

Para as lideranças, os principais fatores motivadores são os resultados (não só em função da premiação, mas também da auto-estima) e o relacionamento interpessoal.

Apesar de não constar nas opções de resposta desta questão, as pessoas poderiam ter incluído o fator “resultados”, de forma aberta, se desejassem. No entanto, isto não aconteceu, indicando que os resultados, como fator motivacional no grupo, não parecem ter a representatividade que as lideranças supõem. Aos resultados está vinculada a premiação. Sabe-se que fatores como remuneração, instalações e equipamentos não motivam as pessoas, apesar de causarem desmotivação quando considerados inadequados.

No entanto, quanto ao relacionamento, as percepções estão sintonizadas. Este fator é indicador de que predominam sentimentos de colaboração e afeto, o que possibilita a realização das tarefas e a coesão do grupo.

Os dados indicam que é preciso implementar ações que promovam o aumento da representatividade dos fatores realmente motivacionais. Os princípios do trabalho em equipe se baseiam nas teorias da motivação e podem contribuir para a melhoria e o equilíbrio destes fatores.

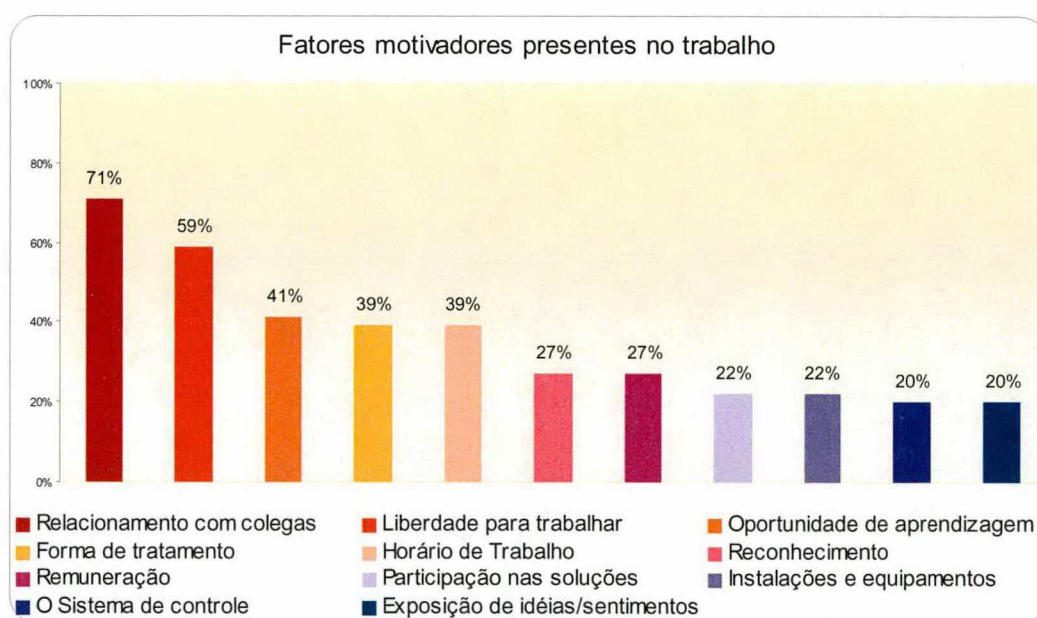


Figura 18 – Fatores Motivadores Presentes no Trabalho

Quanto ao nível de motivação na AST, demonstrada na Figura 19, 76% dos membros das equipes se sentem sempre ou quase sempre motivadas. Em contrapartida, 24% se sentem desmotivadas.

As lideranças percebem o grupo quase sempre motivado.

Certamente que o nível motivacional não é algo de natureza estável, visto o grau de complexidade e subjetividade que comporta. No entanto, pela influência direta que exerce no desempenho das pessoas, os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho precisam ser levados em conta por todas as lideranças, inclusive pelo nível estratégico das organizações. Os dados apresentados indicam que a intensidade e/ou a variedade dos fatores motivadores presentes na AST podem e devem ser trabalhados, pensando na melhoria e na manutenção do nível de motivação, confirmando a análise feita para a Figura 18.

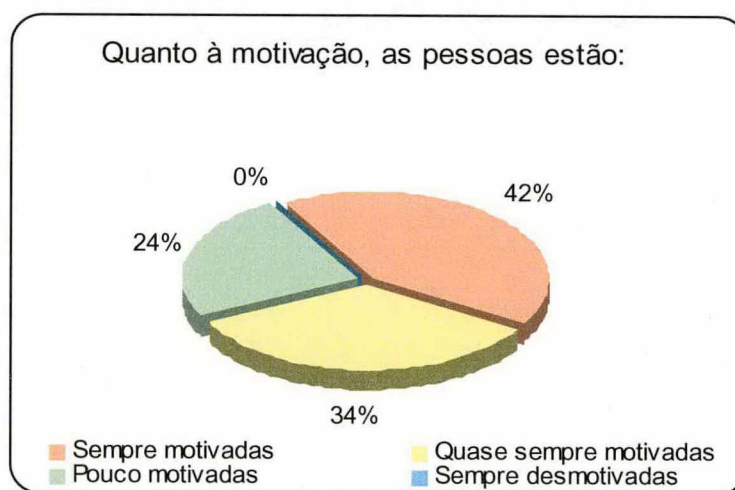


Figura 19 – Nível de Motivação do Grupo-alvo

A Figura 20 apresenta a percepção dos membros das equipes quanto à cordialidade. O ambiente é sempre, ou normalmente cordial, para 83% das pessoas. Para 17%, raramente o ambiente é cordial. Pode-se observar a relação direta entre a qualidade das relações, demonstrada na Figura 18, e a cordialidade do ambiente. Esta proporcionalidade reforça a consistência dos dados apresentados.

As lideranças também são unânimes em considerar a cordialidade como atitude predominante no ambiente de trabalho. Afirmam que antes havia muita tensão e que este clima se desenvolveu a partir do PDE. Hoje o ambiente é mais descontraído, apesar de algumas pessoas serem mais reservadas.

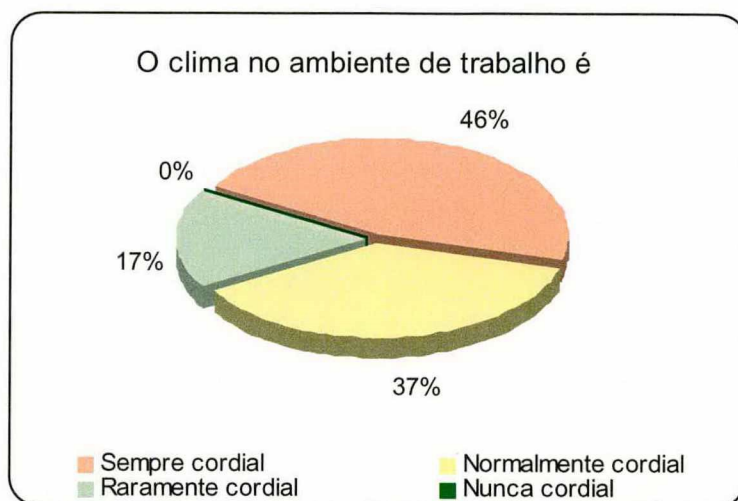


Figura 20 – O Clima no Ambiente de Trabalho

A Figura 21 mostra a atitude das lideranças frente aos conflitos que acontecem na AST. Na visão de 32% dos membros das equipes, as lideranças interferem para ajudar a resolver os impasses, o que representa uma atitude positiva. Para 37%, as lideranças não interferem, ou interferem em último caso, o que pode ser positivo ou não, dependendo da consciência que as lideranças têm da situação. Na percepção de 27% a atitude é punitiva.

Para as lideranças, os conflitos são raros e permanecem no nível da tarefa. Existe a preocupação de todos em resolvê-los o quanto antes para que não comprometam o nível sócio-emocional do grupo.

Pode-se observar que há uma distorção entre as percepções das pessoas e das lideranças. Assim, apesar da relatividade de alguns dados levantados nesta questão, a representatividade do aspecto evidentemente negativo, que é a atitude punitiva, é significativa e respalda a afirmação de que esta situação pode e deve ser trabalhada. Quando se analisa a questão sob a ótica do trabalho em equipe, a punição das pessoas transforma o conflito em uma situação destrutiva para o grupo, comprometendo o clima de abertura e confiança, além de não contribuir para a solução do impasse.



Figura 21 – Atitude das Lideranças em Situações de Conflito

Na visão dos membros das equipes, segundo os dados da Figura 22 apresenta, 41% afirmam que o planejamento está funcionando bem. Para 49%, existe a possibilidade de melhorar um pouco. Para 7%, quase nada ou nada é planejado.

As lideranças afirmam que o planejamento é uma grande preocupação e que tudo é planejado rigorosamente. Afirmam, ainda, que somente situações pouco comuns não são previstas no planejamento.

O planejamento é uma atividade básica para o sucesso de qualquer empreendimento. A falta ou a falha no planejamento se reflete no trabalho, causando perda de tempo, de recursos, de credibilidade, frustrações, conflitos, entre outras conseqüências, desgastando as relações e dificultando ou impedindo o alcance dos objetivos. Os dados demonstram que o planejamento é eficiente na AST, contribuindo para o bom andamento do trabalho. No entanto, na busca constante de melhorias, deve-se atuar sobre o percentual negativo apresentado, identificando as situações problema e implementando soluções.

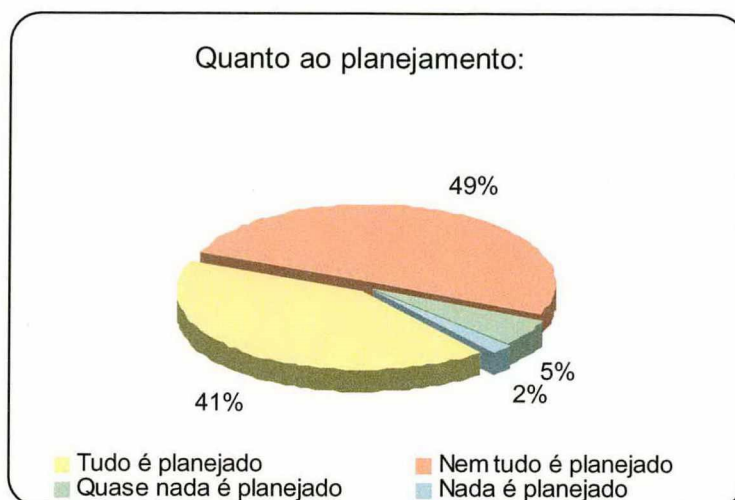


Figura 22 – O Planejamento

A Figura 23 mostra que, na percepção de 27% dos membros das equipes, a distribuição de tarefas está adequada. Para 53% ela pode melhorar e para 20% ela não é adequada.

Na visão dos coordenadores que atuam na maior parte do tempo no mercado, dando manutenção preventiva, o trabalho é bem distribuído. Os técnicos possuem um número determinado de equipamentos que devem inspecionar ou consertar por dia e a preocupação é que tenham tempo para fazer o trabalho tranquilamente, dentro dos padrões estabelecidos. No entanto, os técnicos que atuam em cidades do interior, eventualmente, atendem casos de manutenção corretiva, podendo ficar sobrecarregados. Uma outra situação é percebida pelo coordenador da oficina, com relação à sua equipe: os técnicos ocupam funções fixas, o que gera uma sobrecarga para alguns, dependendo do tipo de problema que os equipamentos apresentam. Por isto, está pretendendo implementar o sistema de rodízio para solucionar a questão.

A má distribuição de tarefas pode provocar sobrecarga de trabalho, ócio, insatisfações, ciúmes, perda de tempo, entre outros. Estas são situações que geram desgaste das relações no trabalho e comprometem os resultados. Os dados mostram que existe uma coerência entre as percepções das lideranças e dos membros das equipes. A possibilidade de melhoria fica evidente e a ação dirigida para solucionar o problema na oficina provavelmente resultará numa mudança significativa, já que representa 36% das opiniões desta pesquisa.

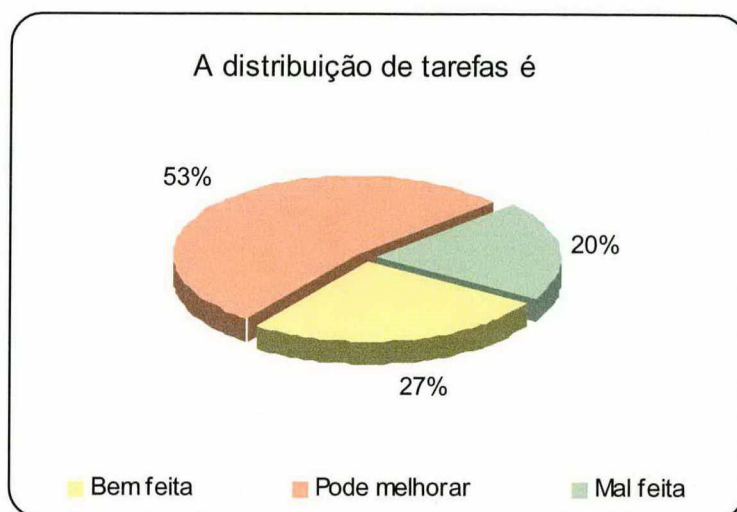


Figura 23 – Distribuição de Tarefas

Na visão de 32% dos membros das equipes, como é apresentado na Figura 24, sempre existe espaço para a intuição e criatividade na AST. Já para 44%, este espaço existe às vezes e, para 24%, este espaço não existe.

Segundo as lideranças, dentro da metodologia da qualidade, o processo de solução de problema é um espaço para a criatividade. As pessoas criam novas formas de fazer alguma coisa e o padrão é mudado.

O mundo precisa cada vez mais de idéias novas. Já não há mais como sobreviver em meio a tanta competição e a tanta transformação sem inovação. A cada instante alguma coisa nova surge à frente das pessoas propondo um novo desafio. A criatividade é a capacidade de desenvolver uma coisa nova a partir de uma coisa antiga. A intuição é a função cerebral, como as funções de raciocinar e memorizar, que promove a criatividade; é uma espécie de raciocínio extremamente rápido, que executa as fases seqüenciais normais do pensamento, em alta velocidade, de forma a anteceder, em resultados, qualquer outro tipo de raciocínio possível (TEIXEIRA, 2002). Daí a importância da intuição e da criatividade no ambiente organizacional. No entanto, é preciso re-aprender a ser criativo, o que exige um ambiente colaborativo, que aceite novas idéias sem censuras e que estimule a imaginação.

Os dados indicam haver uma distorção entre as percepções. Os técnicos que atuam externamente enfrentam uma situação de trabalho especial em cada cliente. São mais desafiados a criar, pois estão expostos a toda ordem de problemas. Talvez o tipo de trabalho, extremamente técnico e rotineiro, principalmente para o

grupo que atua na oficina, seja uma causa significativa para explicar as percepções do grupo. Neste caso, o rodízio de funções poderá contribuir também para melhorar esta situação. Outras ações que estimulem a criatividade podem e devem ser implementadas e, provavelmente, contribuirão para minimizar a tendência à acomodação provocada pela rotina.



Figura 24 – Espaço para Intuição e Criatividade

Pode-se observar, através da Figura 25 que, quanto aos canais de aprendizagem, 93% dos membros das equipes afirmam que o canal mais freqüente é a troca entre colegas.

As lideranças também são unânimes em fazer esta afirmação. Esta troca se dá de maneira informal. Como ações estruturadas, existe o treinamento para funcionário novato e o desenvolvimento de programa específico quando alguém está com problemas de desempenho.

Os dados confirmam que o grupo tem utilizado uma das principais práticas do trabalho em equipe, que é o compartilhamento como um canal ou método de aprendizagem. No entanto, considerando os dados da questão 11, é provável que a troca de experiências esteja ocorrendo mais no nível da tarefa. Os dois modelos de treinamento estruturado que desenvolvem também parecem mais direcionados para a tarefa, ou seja, de conteúdo mais técnico. Como o grau de complexidade do trabalho dos técnicos é relativamente simples, há a capacitação inicial e, posteriormente, os treinamentos são eventuais. De certo que é importante o desenvolvimento da competência técnica, mas é preciso ir além. Para funcionar como equipe o grupo precisa partilhar questões do nível sócio-emocional também. A

aprendizagem se dá nos dois níveis. Neste caso, ações estruturadas de treinamento e desenvolvimento parecem ser necessárias e deverão contribuir para a melhoria dos indicadores de funcionamento da equipe.

No caso das lideranças, a capacitação deve ser tratada como ação estratégica, que também necessita ser estruturada. O compartilhamento será tanto mais produtivo quanto maior for o referencial teórico e prático dos participantes.

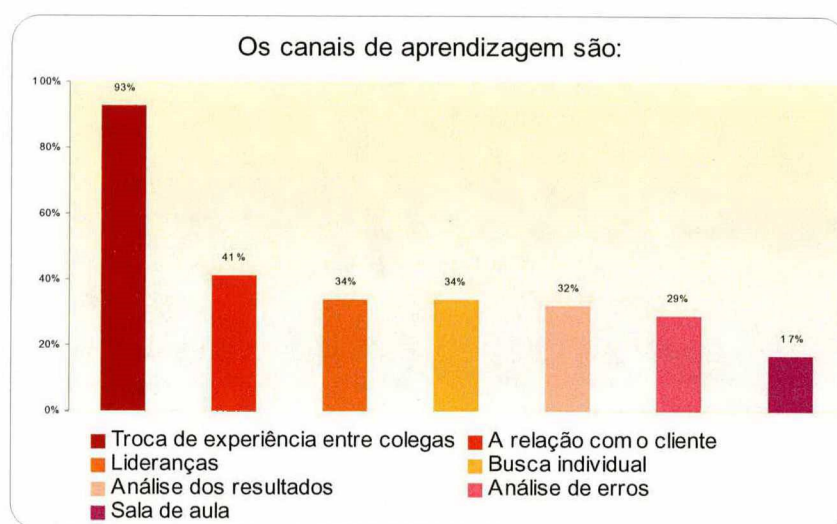


Figura 25 – Canais de Aprendizagem

A Figura 26 mostra que, para 46% das pessoas ninguém ou poucas pessoas comunicam suas idéias e pensamentos. 32% percebem a prática apenas entre colegas e apenas 17% percebem a situação de forma positiva.

Na visão de 60% das lideranças, todos expressam suas idéias e pensamentos. Os demais, 40%, percebem que ainda existem restrições por parte de alguns, principalmente na comunicação com a liderança. Afirmam, ainda, que percebem uma dificuldade maior para a expressão de questões pessoais.

Pela sua importância no contexto da equipe, a questão da liberdade e confiança para a comunicação de idéias e sentimentos, foi colocada nas questões 11 e 26.

Os dados abaixo confirmam uma realidade que precisa ser melhorada quanto ao grau de confiança e abertura que favoreça a expressão de idéias e sentimentos, já apontada anteriormente na Figura 11. Também confirmam a interpretação da Figura 25 e indicam a necessidade de ações estruturadas de treinamento para o efetivo funcionamento do grupo como equipe.



Figura 26 – Comunicação de Idéias e Sentimentos

O sistema de controle deve funcionar como ferramenta de apoio no gerenciamento do trabalho. O controle deve ser do processo e não das pessoas. A Figura 27 mostra que, na visão de 68% dos membros das equipes, o sistema é adequado. Para 27%, precisa melhorar um pouco. Apenas 2% consideram o sistema totalmente inadequado.

Segundo as lideranças, o sistema de controle utiliza indicadores de resultado. As pessoas aceitam, participam e valorizam o sistema, que tem uma influência positiva como estímulo à melhoria do desempenho. Funciona bem e dá condições para o monitoramento do trabalho e subsidia a tomada de decisões.

O sistema é adequado, pela análise dos dados, o que contribui para o bom andamento do trabalho da equipe.



Figura 27 – Sistema de Controle

A forma como é feita a análise dos resultados pode funcionar como indicador de uma cultura mais individualista ou do trabalho em equipe. Através da Figura 28, percebe-se que, para 63% dos membros das equipes, os resultados são analisados de forma compartilhada. Para 20%, a análise é individual e, ainda, para 15%, não é feita nenhuma análise dos resultados.

As lideranças afirmam que os resultados são avaliados de uma forma qualitativa, e não quantitativa. Os equipamentos são aferidos aleatoriamente no mercado, por uma outra área da Empresa, que divulga o resultado para a AST. A análise é feita de forma individual para três dos coordenadores e em forma de discussão compartilhada para um deles. O sistema de premiação é individual para os técnicos e coletivo para os coordenadores. Nem todos os técnicos participam do sistema de premiação, ainda.

Os dados mostram uma coerência entre as percepções dos membros das equipes e das lideranças. No entanto, indicam que algumas mudanças são necessárias para a consolidação da cultura do trabalho em equipe. Se um dos princípios do trabalho em equipe é o objetivo comum, a análise dos resultados precisa ser compartilhada. A questão 12 mostra que o grupo vê os resultados como responsabilidade de todos, mas o sistema de premiação precisa ser coerente, premiando o esforço da equipe e não do indivíduo. A premiação dos coordenadores está sob esta ótica. Outro aspecto é a necessidade de inclusão de todos no sistema de premiação, pelas mesmas razões. É provável que a exclusão do sistema de premiação esteja influenciando a percepção daqueles que afirmam que os resultados não são analisados.



Figura 28 – Forma de Análise dos Resultados

4. MODELO PROPOSTO

O modelo de Desenvolvimento de Equipes proposto nesta pesquisa baseia-se nos conceitos de Moscovici, apresentados no 2º. Capítulo e no estudo de caso realizado. O modelo inova ao criar um sistema de manutenção para o programa de desenvolvimento de equipe e ao utilizar a educação à distância como ferramenta de suporte durante as etapas iniciais e como ferramenta básica na sua etapa final.

Enquanto a modalidade presencial dá ao programa flexibilidade para se adequar às circunstâncias, à medida que cada empresa, cada grupo, cada unidade, cada pessoa apresenta peculiaridades que diferenciam o contexto dinâmico em que ele ocorre, a educação à distância é utilizada como meio para ampliar e aprimorar conhecimentos, manter os princípios e valores do trabalho em equipe, formar opinião, desenvolver habilidades e manter o grupo atento ao seu funcionamento.

4.1 Características do Programa de Desenvolvimento de Equipes

- √ **OBJETIVO:** Capacitar grupos a trabalhar de forma colaborativa, aperfeiçoando o seu funcionamento e produtividade, através da aprendizagem e da institucionalização do processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas.
- √ **PÚBLICO ALVO:** Os participantes diretos do programa são as gerências intermediárias, as lideranças imediatas dos grupos e os membros dos grupos.
- √ **METODOLOGIA:** O programa se desenvolve através de atividades presenciais que envolvem todos os participantes e virtuais, exclusivamente para as lideranças, através de um site direcionado.
- √ **DURAÇÃO:** Considerando um grupo como o estudado no Capítulo III, a duração seria em torno de 10 meses para a implementação e consolidação do programa. A manutenção deve ser permanente, enquanto existir o grupo. Alguns fatores

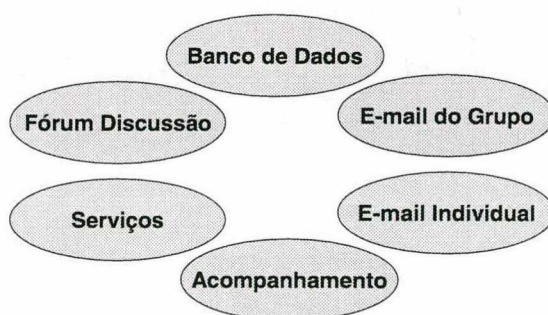
como o número e localização dos participantes, disponibilidade para as atividades, a situação de cada grupo, entre outros, podem alterar esta estimativa.

- ✓ **REQUISITOS MÍNIMOS:** As lideranças devem ter acesso a computadores com conexão com a internet e adequados para utilização dos recursos do site; Capacitação das lideranças para a utilização do ambiente virtual; Disponibilidade das pessoas para os encontros presenciais e as atividades à distância.

4.2 Tecnologias Utilizadas

Nos encontros presenciais serão usados textos impressos, transparências, vídeos e materiais diversos necessários para a aplicação das técnicas de resolução de problemas, simulações, jogos, estudo de casos, dramatizações entre outros.

Quanto às tecnologias da educação a distância (EAD), optou-se pela utilização da internet, devendo a plataforma que sustenta o programa possuir uma resolução amigável para o usuário, possibilitar a diminuição ou a eliminação de material impresso, garantir versatilidade e interatividade para o material didático disponibilizado, sendo compatível com multimídia/hipermídia. Deve conter recursos acessíveis e de baixo custo na sua estrutura computacional, que permitam a execução das tarefas programadas de uma forma eficiente. Ainda, deve conciliar a configuração mínima de acesso ao site educacional com as possibilidades do equipamento dos usuários.



4.3 Metodologia Utilizada

Para promover as mudanças comportamentais desejadas, utilizando o potencial de aprendizagem em grupo, o programa se baseou na educação de laboratório, que se caracteriza pela aprendizagem vivencial predominante. O ciclo da aprendizagem vivencial é apresentado na Figura 27, consistindo nas seguintes fases:

- Experiência de uma atividade que é vivenciada de maneira única para cada participante;
- Análise da experiência, quando o grupo compartilha observações, sentimentos, aprendizagens e reações. A variedade das experiências e a diversidade das reações ampliam a perspectiva das pessoas;
- Discussão das experiências procurando descobrir as tendências, as semelhanças, as diferenças de reações existentes entre os participantes. Deve-se estabelecer o significado destas características e as implicações que têm para a vida e o funcionamento do grupo. É a busca de conceituação;
- Incentivo aos participantes para que apliquem essas descobertas a situações da vida real, tentando novos princípios de comportamento. Essas aplicações também se constituem em novas vivências, que renovam o ciclo de aprendizagem.

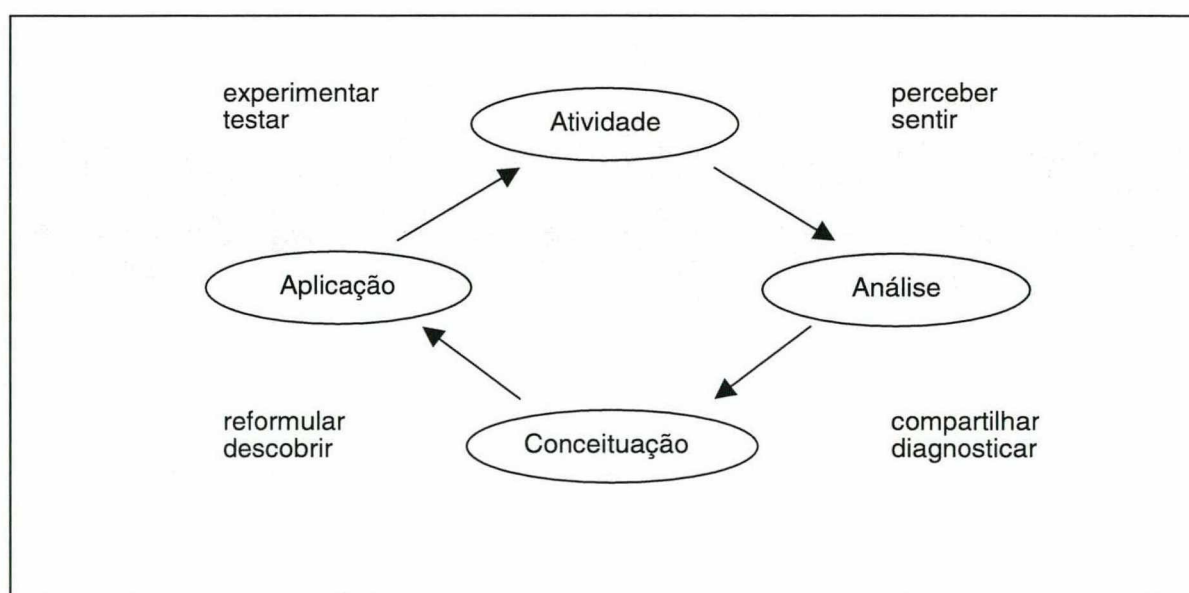


Figura 29 – Ciclo da Aprendizagem Vivencial

Uma vivência interpessoal em situação de laboratório de Desenvolvimento Interpessoal, bem orientada tecnicamente, corresponde a uma experiência completa, intelectual e emocional, compreendida e sentida, profundamente conseqüente.

Para a modalidade à distância, também se considerou a metodologia de seqüência de aprendizagens, modelo denominado tutorial clássico, que Horton (*apud* LAGO 2001), considera importante na construção de ambientes virtuais de aprendizagem. A arquitetura do modelo tutorial é apresentada na Figura28.

As etapas básicas de uma aprendizagem, consideradas pelo autor são:

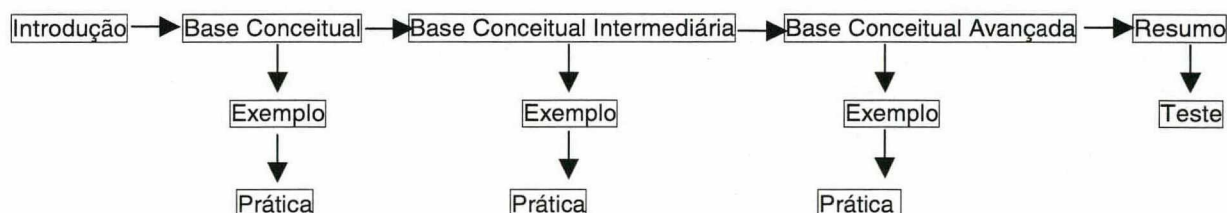
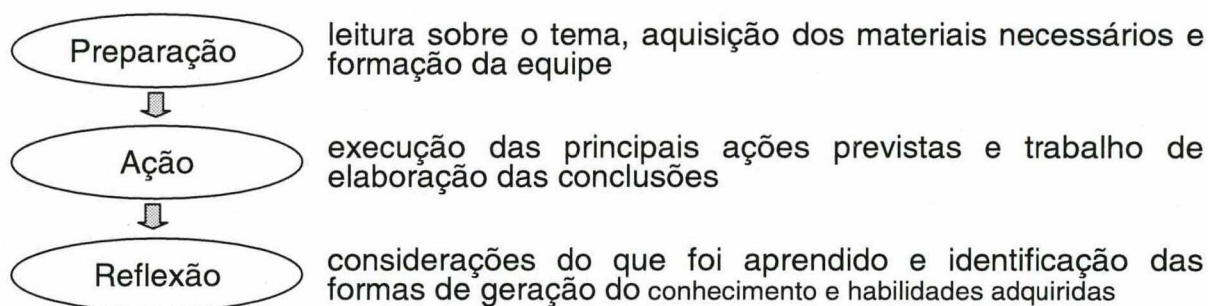


Figura 30 – Arquitetura do Modelo Tutorial Clássico

O ambiente virtual é dirigido às lideranças e se constitui de atividades desafiadoras, ligadas aos conceitos apresentados ao grupo nos encontros presenciais. Estas atividades devem ser desenvolvidas ao longo do programa, de forma integrada às atividades presenciais. Busca-se estimular o aluno (liderança) a interagir com outros alunos e com o professor/facilitador, adotando uma atitude ativa de seleção, integração e criação de conhecimento.

4.4 Estrutura do Programa

O Programa de Desenvolvimento de Equipes (PDE) proposto se constitui de quatro etapas denominadas: Preliminar, Introdutória, Desenvolvimento de Habilidades (interpessoais e de tarefa) e Consolidação, Acompanhamento e Manutenção. As etapas são seqüenciais e devem adequar-se às necessidades específicas de cada grupo-alvo. A Figura 31 mostra a estrutura do programa em forma de esquema.

4.4.1 Etapa Preliminar

- **Objetivo:** elaborar o diagnóstico preliminar, sensibilizar o grupo para a existência de problemas e motivá-lo a buscar soluções.

O trabalho em equipe será considerado uma alternativa adequada se o diagnóstico preliminar confirmar a relação dos problemas existentes com aspectos de integração, cuja solução dependa da colaboração e harmonia no grupo.

- **Atividades:** coleta de dados sobre o funcionamento do grupo, análise, elaboração e apresentação do diagnóstico preliminar. Podem ser identificadas situações problema que exijam ações imediatas.
- **Metodologia:** exclusivamente presencial, utilizando questionários e entrevistas. Podem ser conduzidas pelo consultor externo ou por profissionais da área de RH. Junto às lideranças, a coleta deve ser feita através de entrevistas e, junto aos membros das equipes, através de questionário.
- **Duração:** Irá variar conforme o tamanho do grupo, localização das pessoas, e o número de responsáveis pela coleta e análise dos dados.

Considerando-se os dados do Quadro 6, para um grupo de 80 a 100 pessoas, com duas pessoas para coletar e analisar os dados, esta etapa poderá durar de 20 a 30 dias.

Quadro 6 - Carga Horária e Número de Participantes por Atividades da Etapa Preliminar

Atividade	Carga Horária	Quantidade
Entrevistas	2h cada	20 a 50% das lideranças
Questionário	1h para aplicação	30 a 40% do grupo
Análise dos dados e Elaboração de Relatório	60 a 80h	1
Apresentação do Diagnóstico Preliminar	4h	1

4.4.2 Etapa Introdutória

- **Objetivos:** análise do funcionamento do grupo, conscientização e diagnóstico. Objetiva também apresentar o site que dará suporte ao PDE e capacitar todos os envolvidos no seu funcionamento. Demarca simbolicamente uma linha divisória entre o passado e o futuro, a ruptura entre o antigo e o novo modo de pensar e agir no trabalho.
- **Atividades:**
 - 1) Reunião introdutória, onde é apresentado um esboço do trabalho, o consultor/facilitador que orientará tecnicamente as atividades do programa, os papéis de cada um, a metodologia e, por fim, a discussão de itens que os membros das equipes julguem de maior relevância na situação. Ainda se estabelece o contrato psicológico entre todos os envolvidos;
 - 2) Reunião (ou reuniões) para análise do funcionamento do grupo. Trata-se do diagnóstico situacional e da priorização das ações elaborados pelo próprio grupo. Em função da falta de um ambiente de confiança e abertura, poderá ser necessário trabalhar, inicialmente, com o grupo de lideranças e, posteriormente, com os membros das equipes. Neste caso, em um terceiro momento se promove a “fusão” das partes e passa-se a trabalhar com a equipe completa. Ao final da última reunião desta etapa, o site é apresentado para que todos conheçam o formato e os objetivos da ferramenta;

- 3) Encontros para preparação e integração de todos os envolvidos no funcionamento do ambiente virtual de aprendizagem. Os membros das equipes não participam.
- Metodologia: exclusivamente presencial, utilizando técnicas de dinâmica de grupo para provocar a reflexão sobre o trabalho em equipe e estimular a discussão. Dependendo das situações apresentadas, poderá haver a necessidade de realizar encontros extras, solicitados pelos próprios grupos. Os dados devem ser registrados em flip chart. A apresentação de conceitos ligados ao tema pode ser feita utilizando vídeo, PowerPoint, internet e materiais impressos.
 - Duração: esta etapa dependerá do tamanho do grupo e do número de pessoas disponíveis para dar suporte às atividades. A carga horária e o número ideal de participantes, por atividade, são estimados no Quadro 7.

Quadro 7 – Carga Horária e Número de Participantes por Atividades da Etapa Introdutória

Atividade	Carga Horária	Participantes por Reunião
Reunião Introdutória	8 horas	Até 40
Análise do Funcionamento do Grupo	8 horas	Até 20
Preparação para a Utilização do Site	8 horas	Até 20
Reunião de Preparação do Pessoal de RH para Uso do Site	4 horas	A definir
Reunião de Preparação do Professor para Uso do Site	4 horas	Consultor/facilitador
Reunião de Preparação dos Monitores para Uso do Site	4 horas	A definir
Reunião de Preparação dos “coachs” para Uso do Site	2 horas	Gerente
Reunião de Preparação dos Alunos para Uso do Site	8 horas	Coordenadores

4.4.3 Etapa de Desenvolvimento de Habilidades

- **Objetivos:** desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para a mudança, na prática, da situação do grupo.
- **Atividades:** 1) Atividades à distância; 2) Atividades de grupo conduzidas pela liderança; 3) Atividades presenciais conduzidas pelo consultor/facilitador - se darão por meio de reuniões em grupo com objetivos de laboratório interpessoal, análise de processo, diagnóstico, estabelecer comunicação eficaz, resolução de problemas, planejamento de mudanças individuais, intragrupais e intergrupais.
- **Metodologia:** presencial-virtual. Para as atividades presenciais, a definição do formato, a duração e periodicidade das atividades, o calendário, os tipos de instrumentos a serem empregados serão objetos de discussão entre o consultor/facilitador e os membros do grupo. Para as atividades à distância, o site foi adaptado para atender às necessidades de conteúdo demandadas nas etapas anteriores.
- **Duração:** esta etapa dependerá do tamanho do grupo e do número de pessoas disponíveis para dar suporte às atividades. A carga horária mínima e o número ideal de participantes estão definidos no Quadro 8. O número de reuniões será definido em conjunto com o grupo.

Quadro 8 – Carga Horária e Número de Participantes por Atividade na Etapa de Desenvolvimento de Habilidades

Atividade	Carga Horária	Participantes por Reunião
Reuniões conduzidas pelo Consultor/Facilitador	24 horas	Até 20
Atividades Virtuais	6 horas para cada reunião	Todas as Lideranças
Atividades Presenciais Conduzidas pela Liderança	4 horas para cada reunião	Todos (cada equipe com a sua liderança)

4.4.4 Etapa de Consolidação, Acompanhamento e Manutenção

- **Objetivos:** prática das habilidades aprendidas, aperfeiçoamento e inovação de conhecimentos, acompanhamento e avaliação sistemática dos processos interpessoais e de grupo.
- **Atividades:** 1) Atividades virtuais realizadas pelas lideranças - estudos de caso, cenários “role-playing”, crítica grupal, jogos e atividades práticas; 2) Reuniões de equipes conduzidas pela liderança.
- **Metodologia:** presencial-virtual. Dirigido às lideranças, o ambiente virtual foi idealizado para possibilitar a interação dos usuários entre eles e com o professor/consultor, provocando no grupo uma atitude ativa de seleção, integração e criação de conhecimento. As atividades presenciais são conduzidas pela liderança.
- **Duração:** esta etapa deve ser permanente, visto que desenvolvimento de equipe é um processo educacional de pessoas em grupo e, como tal, não tem um fim. O Quadro 9 apresenta o tempo estimado para a realização das atividades, considerando um grupo de 100 pessoas, sendo 10 coordenadores de equipe e um gerente.

Quadro 9 – Carga Horária e Participantes das Atividades da Etapa de Consolidação, Acompanhamento e Manutenção

Atividade	Carga Horária	Participantes
Atividades Virtuais	4 horas semanais	Lideranças
Atividades Presenciais	2 horas semanais	Toda a equipe

- Presencial
- Virtual
- Presencial/Virtual

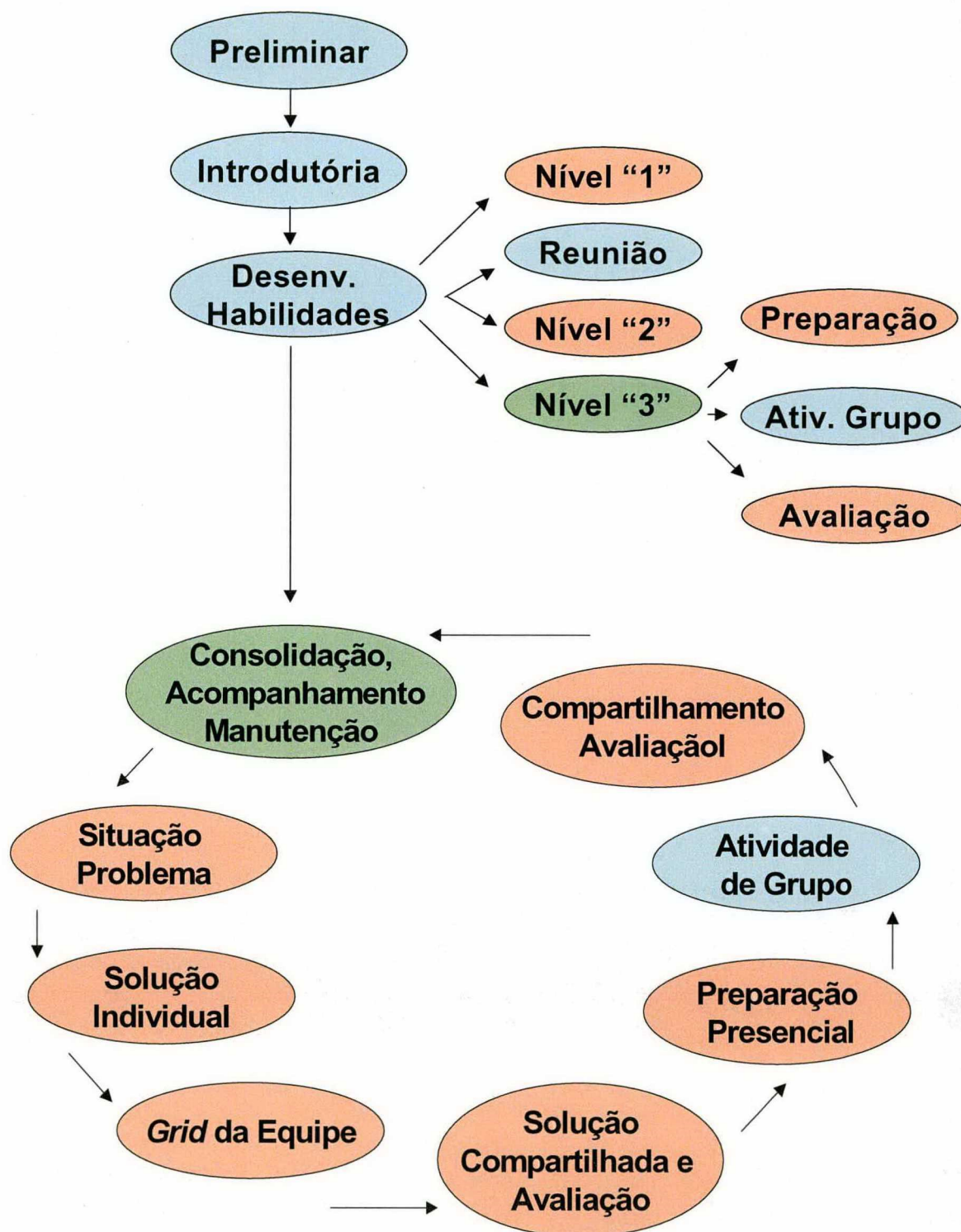


Figura 31 – Esquema do Modelo

4.5 O Ambiente Virtual

O site idealizado para dar suporte ao programa, está estruturado em módulos, que equivalem às etapas do PDE presencial. Em cada módulo são trabalhados temas que se relacionam aos processos grupais básicos como integração, comunicação, liderança, processo decisório, negociação, administração de conflito, análise de processo e/ou outros que se fizerem necessários, em função das descobertas do grupo ao longo do programa.

A provocação para reflexão, para o reconhecimento das carências do grupo, o compartilhamento, as atividades vivenciais e o aprofundamento de conceitos são a base para a construção do conhecimento no modelo proposto.

A adequação do site às necessidades do grupo-alvo se dá após a Fase Preliminar, quando se confirma a indicação de DE. A adequação se refere, principalmente, à definição e organização preliminar dos conteúdos. A estrutura do ambiente virtual de aprendizagem deverá ser a mesma para qualquer grupo-alvo.

No ambiente virtual serão utilizadas as seguintes ferramentas:

- ⇒ Banco de dados – onde estão disponibilizados todo material teórico básico e complementar utilizado nas atividades e também para pesquisa avançada, planilhas, exercícios, trabalhos e contribuições dos alunos;
- ⇒ E-mail do grupo - para discussões, informações e conversas entre os participantes, o monitor e o consultor/facilitador;
- ⇒ E-mail individual – para a comunicação entre o aluno e o consultor/facilitador de assuntos de caráter privado;
- ⇒ Serviços – onde é possível fazer troca de senha, obter relatórios de acesso e interações; gráfico de participação dos alunos e painel de registro de conclusão de atividades, além das avaliações periódicas;
- ⇒ Fórum de Discussão – registra as interações entre os alunos e entre estes e o consultor/facilitador;
- ⇒ Acompanhamento – este espaço se restringe à equipe de administradores. Contém informações sobre os participantes, as equipes e emite relatórios específicos que auxiliam a gestão do PDE.

Os aspectos considerados fundamentais para a adequada utilização da ferramenta são:

- A preparação dos envolvidos – alunos (lideranças das equipes), professor (consultor), “coachs” (liderança dos alunos), RH’s e monitores – criando um correto entendimento das tarefas a serem desenvolvidas, as articulações entre as pessoas envolvidas, o papel de cada um e os resultados esperados. Também é preciso que o grupo exercite a utilização da ferramenta e entenda sua estrutura e esquema de navegabilidade.
- Integração de todos que fazem parte da comunidade virtual. A adequação da forma de se relacionar do grupo, condição fundamental para que haja o compartilhamento, já foi trabalhada nas etapas anteriores do programa, mas é reforçada nas reuniões de preparação de uso do site.

O *coach*, papel exercido pelo líder imediato do aluno, exerce o papel de orientador, fornecendo informações sobre o negócio que estejam ligadas às questões do grupo. Pode e deve contribuir com sugestões de temas e *feedbacks* ao grupo. Desta forma, se compromete com o programa, contribuindo efetivamente para o bom funcionamento do grupo e acompanhando a sua evolução.

A área de Recursos Humanos tem como objetivo coordenar o programa, prover os recursos necessários, organizar a logística dos eventos e acompanhar o Programa.

A monitoria será encarregada de dar apoio aos alunos quanto aos aspectos de tecnologia. Os aspectos ligados ao conteúdo são responsabilidade do professor/consultor, que elabora o material para a WEB e participa dos Fóruns de Discussão.

4.5.1 Atividades Propostas por Módulo

a) Módulo Preliminar

Durante as atividades presenciais da etapa preliminar, o site não é utilizado já que um dos objetivos é a própria verificação da indicação de DE. Este módulo, então, apresenta os conceitos sobre Desenvolvimento de Equipes, que foram

trabalhados nos encontros presenciais iniciais e armazenará o histórico da fase preliminar vivenciada pelo grupo-alvo.

b) Módulo Introdutório

Na etapa introdutória o site ainda não é utilizado como ambiente de aprendizagem, mas é apresentado ao final desta fase. O conteúdo deste módulo é: objetivos do programa para o grupo alvo e Empresa, orientação sobre etapas e atividades. O histórico da Etapa Introdutória vivenciada pelo grupo-alvo também é registrado.

c) Módulo Desenvolvimento de Habilidades

Este módulo integra as atividades virtuais às presenciais da Etapa de Desenvolvimento de Habilidades. Por isto, suas atividades são realizadas em momentos específicos, em três níveis, onde são apresentadas questões para reflexão, conceitos que se aprofundam a cada nível, compartilhamento e avaliação.

Como o número de reuniões presenciais vai depender das demandas de cada grupo-alvo, este módulo constará de atividades nível “1”, “2” e “3” para cada encontro presencial previsto no programa.

⇒ Nível “1” – São preparatórios para os encontros presenciais. Consistem em atividades que levam o aluno a refletir sobre aspectos importantes na vida da equipe e apresenta conceitos básicos sobre o assunto. Orienta o aluno para envolver a equipe na reflexão. A avaliação é feita durante o encontro presencial.

⇒ Nível “2” – São posteriores aos encontros presenciais. Consiste em uma reflexão mais profunda dos aspectos que foram trabalhados nos encontros. A proposta é ir além do que foi produzido no encontro presencial, incluindo uma reflexão de aspectos pessoais do aluno, se ele quiser. São disponibilizados materiais teóricos e suporte de um psicólogo (fórum assíncrono e telefone). A avaliação é individual.

⇒ Nível “3” – Neste nível de atividade, o aluno é preparado para compartilhar, junto a sua equipe, a vivência do nível “B”, levando todo o grupo a uma reflexão mais profunda das atitudes de cada um. São disponibilizados materiais teóricos e suporte de um psicólogo. A avaliação é individual e coletiva.

d) Módulo de Consolidação, Acompanhamento e Manutenção

- São apresentadas ao aluno situações problema, ligadas aos temas trabalhados ao longo do programa, em formatos variados como recorte de filmes, jogos, desenhos animados, piadas, entre outros.
- Em seguida, o aluno é desafiado a encontrar a melhor solução para o problema, considerando a sua experiência e conhecimentos sobre o tema. Em uma tela denominada “Solução Inicial”, ele irá marcar a opção que julgar mais conveniente entre os diversos tipos soluções apresentadas.
- O resultado global do grupo é registrado em uma outra tela, denominada “Grid da Equipe”. É solicitado ao grupo que, aponte a melhor solução para o problema. Para tanto, cada aluno contribuirá fazendo uma defesa, por escrito, da sua escolha. Para dar sustentação à sua posição, o aluno deverá pesquisar o material teórico disponível no site.
- No dia e hora marcados, o grupo, inicia a discussão e define a melhor solução para a situação. É importante a mediação do professor para que o grupo consiga chegar ao consenso. O grupo obtém um feedback do professor quanto à escolha final.
- A avaliação da atividade é feita pelo grupo que analisa a forma, o conteúdo e os impactos da atividade na prática de cada um. Também são considerados e trabalhados os sentimentos mobilizados durante a atividade.

- Os alunos são convidados, então a trabalhar o tema com a sua equipe, utilizando a mesma técnica, adaptada à modalidade presencial e às características da sua equipe.
- Após a vivência junto da sua equipe, o aluno é convidado a compartilhar com os outros alunos a sua experiência. Avaliam a experiência e são incentivados a ampliar e aprofundar seus conhecimentos através de materiais e links para pesquisa avançada.

4.5.2 A Avaliação do Programa

O sistema de avaliação proporcionar um feedback em três dimensões: o da aprendizagem, o da adequação de aspectos específicos do programa e o dos resultados.

A avaliação da aprendizagem, ou do aproveitamento do aluno, é utilizada como uma ferramenta de apoio ao seu processo de aprendizagem. A cada módulo, o aluno é testado e orientado a rever ou a aprofundar conceitos, antes de iniciar o módulo seguinte. A autoavaliação também é utilizada, considerando a capacidade de autocrítica fundamental para o processo de desenvolvimento humano.

A avaliação de reação representa um instrumento de melhoria do programa, sendo aplicada ao final do último módulo. No entanto, para adequações durante o seu desenvolvimento, o aluno poderá utilizar os canais de comunicação formais como fórum de discussão, e-mails e/ou telefone.

Para a avaliação de resultado do PDE, devem ser definidos, ainda na fase preparatória os indicadores de resultado e os padrões de desempenho esperados. O sistema de avaliação se baseará em dados quantitativos, para aspectos passíveis de mensuração, e qualitativos para aqueles que não forem mensuráveis.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

5.1 Conclusões

A necessidade de adaptação passou a exigir das organizações maior flexibilidade, agilidade e renovação constante de conhecimento. As empresas estão buscando se adequar investindo em programas que prometem a transformação desejada. No entanto, as mudanças profundas somente são alcançadas quando os administradores passam a dar tanta atenção ao “como” quanto ao “o que”, na definição das suas estratégias gerenciais. Investir no “como” implica em conhecimentos e habilidades para lidar com pessoas na sua complexidade de ser biológico, psicológico e social.

Esta pesquisa confirma que o Desenvolvimento de Equipes é considerado um importante veículo de mudança organizacional, à medida que transforma grupos em equipes, ou seja, à medida que os grupos passam a operar como um micro sistema que processa corretamente e sincroniza as informações ou demandas do ambiente externo imediato e do ambiente organizacional interno. A base desta transformação é a melhoria das relações interpessoais atrelada ao desenvolvimento de habilidades de auto-análise e solução de problemas. Isto porque, como pôde ser observado, o enrijecimento cultural é um processo que se origina nos grupos pelo entrelaçamento dos universos individuais e precisa ser tratado sob pena de comprometer não apenas os relacionamentos internos e externos, mas o sucesso das iniciativas de mudança.

Através do estudo de caso, pôde-se observar como o Desenvolvimento de Equipes contribuiu para a melhoria das relações interpessoais, gerando uma mudança na forma de operar, principalmente em nível das lideranças: para este nível, o programa marca, nitidamente, uma linha divisória entre presente e passado, onde o presente se caracteriza pelo compartilhamento das energias e competências dirigidas aos mesmos objetivos, enquanto que o passado foi

marcado por conflitos graves na dimensão interpessoal, que impediam a integração e a colaboração entre as pessoas.

Ainda, a partir do estudo de caso pode-se concluir:

- O trabalho em equipe contribui para o alcance dos resultados organizacionais à medida que a atitude colaborativa potencializa a capacidade de solução de problemas e de inovação nas pessoas e nos grupos.

Isso foi confirmado, principalmente considerando a forma de operar dos coordenadores, onde a colaboração é permanente e de maneira estruturada: as soluções são construídas em conjunto e há uma grande preocupação com a qualidade da comunicação. Eles estão operando como uma equipe e a melhoria dos resultados no nível da coordenação pode ser percebida na afirmação da gerência de que sempre era chamado para a solução de problemas e que hoje é envolvido apenas em situações realmente especiais. A confirmação quanto à melhoria dos resultados se dá também através do depoimento dos próprios coordenadores, que percebem o impacto que a troca de experiências e conhecimentos provoca nos seus resultados em função da agilidade do processo de tomada de decisão e qualidade das soluções, por exemplo.

Para os membros das equipes, apesar da natureza mais individual do trabalho, o compartilhamento é importante e tem contribuído para o alcance dos resultados à medida que recebem apoio não apenas das lideranças, mas também dos seus pares para a superação de desafios.

O Programa implementado na empresa "X" não utilizou nenhuma ferramenta de avaliação quantitativa de resultados. No entanto, através dos depoimentos, pode-se observar que, qualitativamente, o Programa contribuiu profundamente para a melhoria das relações interpessoais e do ambiente de trabalho. Sabe-se que a qualidade das relações e do ambiente pode influenciar os resultados individuais e globais da Empresa, como considera a Alta Direção, na entrevista apresentada no capítulo 3 deste trabalho.

- A colaboração implica em compartilhamento. Para que haja compartilhamento é preciso que as pessoas se relacionem adequadamente. Por isto, a base de um programa de desenvolvimento de equipe se estabelece no nível das relações interpessoais.

Todas as melhorias promovidas pelo Programa de Desenvolvimento de Equipes estudado se sustentaram na qualidade das relações interpessoais do grupo. Na fase que antecedeu o Programa, as relações eram conflituosas, principalmente entre as lideranças, e o nível de tensão muito alto. Por mais que a gerência se esforçasse, os conflitos se faziam presentes em todas as situações e momentos do grupo. Não havia colaboração. Ao contrário, as atitudes eram egoístas, defensivas, destrutivas e manipuladoras. A partir da melhoria das relações interpessoais este quadro mudou. A atitude passou a ser de colaboração.

Apesar do impacto ter sido mais intenso para a equipe de líderes, onde se concentravam os conflitos, o grupo como um todo também se beneficiou. A qualidade das relações interpessoais entre os membros das equipes tem possibilitado o compartilhamento, que tem se dado de maneira informal e espontânea. No entanto, existem aspectos que podem ser melhorados para que o grupo funcione como equipe. Considerando a classificação de Katzenbach e Smith (1994) apresentada no capítulo 2 deste trabalho, a situação do grupo de trabalho corresponde ao conceito da “equipe potencial”: trata-se de um grupo para o qual há uma significativa necessidade de seus membros atuarem em conjunto e ele está realmente procurando melhorar seu impacto de performance. Entretanto, ele requer maior clareza de propósito, metas ou produtos de trabalho conjunto, bem como maior disciplina na elaboração de uma abordagem de trabalho compartilhado;

- Desenvolver Equipes é uma tarefa que tem início, mas não tem fim. A cada dia surgem novos sentimentos, novos conflitos, novos desafios a serem vencidos. Por isto, se não houver um sistema que promova a sua manutenção, as melhorias geradas por um programa de Desenvolvimento de Equipes tenderão a se perder no tempo.

Este se mostrou o aspecto mais crítico do Programa estudado. Uma das lideranças chegou a afirmar que as melhorias do programa permaneceram, mas perderam intensidade. Pode-se observar que o modelo implementado não prevê ações para a manutenção dos princípios do trabalho em equipe e isto tem comprometido o funcionamento do grupo como equipe, o que confirma a hipótese acima.

A manutenção é papel da liderança. No entanto, os dados demonstram que, sem um sistema estruturado, cada liderança faz o que pode e o que sabe para manter o grupo funcionando como equipe. Observou-se que não há uma unidade de conceitos, de princípios e nem de práticas de manutenção do programa. Melhorias foram produzidas, mas os dados mostram situações ou fatores que precisam ser trabalhados para que estas melhorias não se percam com o passar do tempo.

Como subsídio para a construção do Programa de Desenvolvimento de Equipes, estudo de caso representou uma fonte importante de informação e possibilitou a reflexão e a incorporação dos conceitos de uma forma mais realística ao modelo proposto.

A utilização das tecnologias da Educação à Distância é considerada uma solução viável, principalmente para a questão do caráter permanente das atividades de Desenvolvimento de Equipes. Via internet, através de um ambiente amigável, as lideranças têm acesso a conteúdos e atividades que seguem um cronograma definido durante a implementação do programa. Assim, o sistema de manutenção proposto pode representar redução de custos, otimização do tempo dos envolvidos e adequação das atividades às necessidades específicas de conteúdo em cada momento vivido pelo grupo.

Pelo exposto, pode-se considerar que esta pesquisa alcançou seus objetivos promovendo um estudo profundo de conceitos ligados ao tema, realizando um estudo de caso e apresentando um modelo de Desenvolvimento de Equipes utilizando as tecnologias da Educação à Distância. O modelo proposto contribui com as organizações no seu esforço de se adaptar ao novo cenário e precisa ser testado para a confirmação da sua viabilidade.

5.2 Recomendações para Futuros Trabalhos

Considerando-se que a inovação do modelo está no sistema de manutenção do trabalho em equipe e na utilização das tecnologias da Educação à Distância, propõe-se para estudos futuros:

- Detalhamento das ações de acordo com a realidade do grupo-alvo, pois o modelo proposto apresenta apenas a estrutura básica do Programa de Desenvolvimento de Equipes idealizado;
- A preparação dos envolvidos, principalmente nas atividades virtuais, pois é fundamental para o sucesso do programa;
- Aplicar o modelo;
- Um acompanhamento próximo do consultor/facilitador para apoiar a liderança sempre que necessário;
- Avaliar a aceitação e resultados junto ao público-alvo para adequação do modelo;
- Avaliar seus resultados comparativamente aos resultados de programas presenciais, considerando as variáveis intervenientes de cada um;
- Ampliar a aplicação das tecnologias da EAD no Desenvolvimento de Equipes.

BIBLIOGRAFIA

- AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BELLONI, M. L. **Educação à Distância**. São Paulo: Autores Associados, 1999.
- BENNIS, W. **A Invenção de uma Vida: Reflexões sobre liderança e mudança**. Local: Campus, 1995.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BION, W. R. **Experiências com Grupos – os fundamentos da psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 1970
- BION, W. R. **Experiências com Grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 1970.
- BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- BRENNAN, R.E. **Psicologia General**. Madrid: Ediciones Morata S.A, 1969.
- BUENO, J. L. P. **Tecnologias da Educação a Distância Aplicadas à Educação Presencial**. 2001. 91p. Dissertação (Mestrado) em Engenharia de Produção, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BUGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CANDIDO, J. **Viabilidade de Implementação de Cursos de Tecnologia – Estudo de Caso: Noroeste do Pará**. 2001. 85 p. Dissertação (Mestrado) em Engenharia de Produção, FFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARNEIRO, C. **T&D e a Estratégia de Recursos Humanos**. In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1999, p.163-175.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. In: Por Uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. V. 1. São Paulo: Atlas, 1996, p.21-45.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução Fernando Gastaldo Morales. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DEJOUR, C. **Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações**. In: O Indivíduo nas Organizações: Dimensões esquecidas. V. 1.. São Paulo: Atlas, 1996, p.150-173.

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

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

DRUCKER, P. **O Líder do Futuro**. Tradução Cyntia Azevedo. 8ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FLORESTAN, F. **Marx Engels**. Tradução Florestan Fernandes, Victor von Ehrenreich, Flávio René Koth, Régis Barbosa e Mário Curvello. São Paulo: Ática, 2001.

FRANZONI, A. M. B. **O Professor Frente às Novas Organizações**. Palestra em 15/10/01. Centro Tecnológico da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O Líder do Futuro**. Tradução por Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

KATZ, D. KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. Tradução de Auripebo Simões. São Paulo: Atlas, 1978.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A Força e o Poder das Equipes: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

KOTTER, J. P. HESKETT, J.L. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. Tradução Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAGO, A. M. M. **Arquitetura da Interação em Comunidades Virtuais de Aprendizagem: Um estudo de caso**. 2001. 141p. Informática Aplicada à Educação – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LITWIN, E. **Educação a Distância: Temas para debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1999.

MINICUCI, A. **Dinâmica de Grupo: Teorias e sistemas.** São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: A multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

NISKIER, A. **Educação à Distância: A tecnologia da esperança.** São Paulo: Edições Loyola, 2000.

NONAKA, I. In: **Gestão do Conhecimento.** São Paulo:2000, p.28.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PRINCEWATERHOUSECOOPERS. Organização Internacional. **Primeiro Estudo de Melhores Práticas e Tendências na Gestão de Pessoas.** São Paulo, Dez. 1999.

RODRIGUES, M. V. C.. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

RODRIGUES, S. R. **Modelo de Avaliação para Cursos no Ensino à Distância: estrutura, aplicação e avaliação.** 1998. 117p. Dissertação (Mestrado) em Engenharia de Produção, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SALOMÃO, M. A. **Desenvolvimento de Equipes.** In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1999, p.507-532.

- SANCHO, J. M. **Para uma Tecnologia Educacional**. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- SCHERMERHORN, J.R.J. HUNT, J.G. OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Tradução Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHULTZ, D. P. e SCHULTZ, S. E. **História da Psicologia Moderna**. Tradução Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2000.
- SENGE, P. **A Dança das Mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, P. *et al* **A Quinta Disciplina: caderno de campo**. Tradução Antônio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.
- SILVA, M. **Sala de Aula Interativa**. São Paulo: Artes Médicas, 2002.
- SIQUEIRA, W. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3283>. Acesso em 01/06/02.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA, E. A. **Criatividade, Ousadia e Competência**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.
- TORRES, O. L. S. **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. Tradução e adaptação Arakcy Martins. Revisão técnica Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1996.
- WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Tradução Waltensir Dutra. Revisão Técnica Fernando Henrique Cardoso. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

APÊNDICES**Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Alta Direção****Roteiro de Entrevista para Diretoria**

1. A importância do trabalho em equipe está inserida na filosofia, na política, nas diretrizes e nos objetivos da Empresa?
2. Que motivos levaram a empresa a implementar um Programa de Desenvolvimento de Equipes na Assistência Técnica?
3. Que mudanças mais imediatas eram esperadas pela alta administração no início da implementação do programa?
4. Após 2 anos da sua implantação, como avalia os resultados?
5. Como a alta direção pôde reconhecer as mudanças ocorridas?
6. Em que medida estas mudanças podem ser atribuídas ao Programa de Desenvolvimento de Equipes?
7. De que forma a alta direção demonstrou e/ou tem demonstrado o seu comprometimento com o Programa de Desenvolvimento de Equipes na Assistência Técnica?
8. Atualmente existem atividades que dão continuidade ao programa? A alta direção tem interesse na continuidade?
9. Como a direção vê a aprendizagem na Assistência Técnica?
10. De que forma os objetivos são definidos? Como são acompanhados?
11. Há evidências de lucratividade com a implantação do programa?

Apêndice B – Roteiro de Entrevista para Lideranças

Roteiro de Entrevista para Gerente e Coordenadores

1. No seu entender, as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo são percebidas pela Empresa?
2. Estas mudanças representam alguma ameaça para o negócio de vocês?
3. O que vocês têm feito para enfrentar a concorrência?
4. Como você percebe o valor atribuído às pessoas na Assistência Técnica?
5. Na sua opinião, a forma como se gerencia as pessoas interfere nos resultados individuais e globais das organizações?
6. Na sua opinião, o que significa e qual a importância do trabalho em equipe?
7. Como você percebe o programa de desenvolvimento de equipe implantado na Assistência Técnica? Ele resultou alguma melhoria?
8. Se aconteceram melhorias ao longo do programa, elas se mantiveram ou foram passageiras?
9. Quais as ferramentas para a manutenção do programa de Desenvolvimento de Equipes?
10. Atualmente, as pessoas estão trabalhando individualmente ou compartilhando esforços para o alcance dos resultados? Na sua opinião, que diferença isto faz?
11. Os objetivos são conhecidos, compreendidos e aceitos pelas pessoas e grupos de trabalho?
12. Os meios/recursos para a consecução dos objetivos são previstos e disponibilizados?
13. Como você percebe a liderança no grupo – mais centralizada ou distribuída?
14. Na solução dos problemas, qual o grau de autonomia das pessoas para tomar decisões? A análise dos problemas é mais restrita aos envolvidos ou compartilhada com o grupo? De quem é a palavra final?
15. Qual é a reação comum quando é detectado um problema numa determinada área?
16. Como você percebe a motivação entre os membros do grupo? Existe oscilação? Que elementos aumentam ou diminuem o empenho do grupo?
17. E a comunicação no grupo? Existe espaço, abertura e confiança para a expressão de idéias e sentimentos?
18. Quanto ao clima no ambiente de trabalho, é mais cordial ou nem tanto? Existem tensões e incômodos?
19. Como são vistos e tratados os conflitos? Eles permanecem no nível das idéias e opiniões ou comprometem o relacionamento interpessoal, deixando mágoas e ressentimentos?
20. As atividades de trabalho são planejadas de forma a otimizar o tempo para todos?
21. Na sua visão, a distribuição das tarefas é feita de modo satisfatório? E na visão do grupo? Além da rotina, das atividades convencionais, existe espaço para intuições e criatividade?
22. Como se dá a aprendizagem no grupo de trabalho?
23. Como você percebe o sistema de controle que utilizam?
24. Os resultados são avaliados quanto à produtividade, qualidade e satisfação? Se sim, Individualmente ou coletivamente? Qual o tratamento quando alguém supera ou não as expectativas nele depositadas?

Apêndice C – Questionário para Membros das Equipes

Questionário para membros das equipes da Divisão de Assistência Técnica

Prezado Colaborador,

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre Programas de Desenvolvimento de Equipe utilizando as tecnologias do ensino a distância e conta com o apoio da direção da Refrigerantes Minas Gerais. As informações fornecidas servirão para fundamentar uma dissertação de Mestrado pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Por favor, entenda que a sua participação é muito importante para a qualidade do trabalho. Não assine ou escreva seu nome no questionário. As informações serão trabalhadas de forma a não permitir a identificação dos colaboradores.

Seja o mais sincero possível, procurando retratar a realidade como ela é. Agradeço profundamente a sua contribuição e me coloco à disposição para o esclarecimento de qualquer questão.

Atenciosamente,
Andréa Guerra

Instruções

- O questionário é de múltipla escolha. Não existem respostas certas ou erradas. Marque as respostas que corresponderem ao seu dia-a-dia.
- Quando a questão permitir mais de uma opção de resposta isto será informado na pergunta. A maioria das questões permite apenas uma única resposta.
- Se errar, basta circular a resposta errada e marcar a outra normalmente.

1. Tempo de casa

Menos de 1 ano Entre 1 e 2 anos Entre 2 e 3 anos Mais de 3 anos

2. Escolaridade

Primeiro grau incompleto Primeiro grau completo
 Segundo grau incompleto Segundo grau completo
 Terceiro grau Incompleto Terceiro grau completo

3. Local de Trabalho

Externo (mercado) Interno (na Empresa)

4. Com relação às mudanças que estão ocorrendo no mercado:

A Empresa consegue perceber todas
 A Empresa percebe a maioria das mudanças, mas não todas
 Apenas algumas mudanças são percebidas pela Empresa
 A Empresa percebe, mas não toma conhecimento das mudanças
 Não tenho opinião formada sobre o assunto

5. Na sua opinião, estas mudanças externas:

Podem interferir muito no seu trabalho
 Podem interferir um pouco no seu trabalho
 Não podem interferir no seu trabalho

6. Quanto à concorrência, a Assistência Técnica:

Consegue combater a concorrência
 Precisa melhorar um pouco no combate à concorrência
 Precisa melhorar muito no combate à concorrência
 Não se preocupa com a concorrência
 Não tem concorrência

7. Na Assistência Técnica, as pessoas são valorizadas principalmente porque:

(pode marcar mais de uma opção)

- São tratadas com respeito
- Os líderes se interessam pelos seus problemas e idéias
- Podem falar abertamente seus pensamentos e sentimentos
- Seus erros são tratados como oportunidades de aprendizagem
- Recebem apoio e ajuda quando estão com problemas no trabalho ou em casa
- São elogiadas quando merecem
- Os líderes são sinceros e diretos para falar o que pensam e sentem
- Os líderes dão o mesmo tratamento a todos
- O local de trabalho é adequado
- A qualidade e o estado dos equipamentos
- A remuneração (salário + benefícios) é adequada

Outras: _____

8. Na sua opinião, a forma como o funcionário é tratado e valorizado:

- Faz muita diferença nos seus resultados
- Faz alguma diferença nos seus resultados
- Não faz diferença nos seus resultados

9. Quais as contribuições do Programa de Desenvolvimento de Equipe, implantado em 2000, que permanecem até hoje? (pode marcar mais de uma opção)

- A melhoria do relacionamento
- A valorização das pessoas
- Consciência de que é preciso equilibrar conhecimento técnico e as relações interpessoais
- Uma visão mais ampla do trabalho
- Um maior conhecimento que cada um tem de si mesmo
- Um maior conhecimento que cada um tem do colega
- Funcionário mais consciente da sua responsabilidade na solução de problemas
- Melhoria do processo de comunicação
- Consciência de que errar é humano e ajuda a amadurecer
- Consciência de que os problemas devem ser compartilhados
- Consciência de que duas cabeças pensam melhor que uma
- Consciência de que no trabalho também há lugar para sentimentos
- Consciência de que no trabalho há lugar para pensamentos divergentes
- Consciência da importância da franqueza e da sinceridade
- A visão do líder como um parceiro que apóia e orienta
- Nenhuma melhoria permaneceu
- Não tenho opinião formada sobre o assunto

Outras: _____

10. Os resultados globais da Assistência Técnica são considerados:

- Responsabilidade de cada funcionário
- Responsabilidade de todos

11. Os objetivos e metas de trabalho, na Assistência Técnica:

- São compreendidos e aceitos por todos
- São compreendidos, mas nem sempre aceitos por todos
- Nem sempre são compreendidos e aceitos por todos

12. Quanto aos meios e recursos necessários para a realização do trabalho:

- São previstos e providenciados, contribuindo para o sucesso do trabalho
- São previstos, mas nem sempre providenciados, comprometendo o trabalho
- Não são previstos e nem providenciados, comprometendo o trabalho

13. Na Assistência Técnica, as decisões são tomadas:

- Nunca considerando a opinião do funcionário
- Quase nunca considerando a opinião dos funcionários
- Às vezes considerando a opinião dos funcionários
- Sempre considerando a opinião dos funcionários

14. Para realizar seu trabalho, o funcionário:

- Tem autonomia para resolver todos os problemas, dos mais simples aos mais complexos, aplicando novas soluções, sem ter que pedir consentimento à sua liderança, apenas informá-la posteriormente
- Tem autonomia para implantar soluções novas apenas quando se trata de *pequenos problemas*, não precisando consultar sua liderança
- Tem autonomia para resolver apenas aqueles problemas que já ocorreram anteriormente, cuja solução já está padronizada
- Não tem autonomia para resolver nem mesmo problemas que já ocorreram anteriormente, precisando consultar sua liderança freqüentemente

15. Na Assistência Técnica, quando é detectado um problema numa determinada área, a primeira providência é:

- Apurar de quem é a culpa
- Punir o culpado
- Resolver o problema
- Informar à gerência

16. Quais os aspectos que mais têm contribuído para a sua motivação no trabalho?

(pode marcar mais de uma opção)

- O relacionamento com colegas
- A forma de tratar o funcionário
- A liberdade para fazer o seu trabalho
- A liberdade para expor idéias e sentimentos
- A participação na construção de soluções
- A oportunidade de aprender coisas novas a cada dia
- O sistema de controle e avaliação dos resultados
- O reconhecimento dos resultados, do esforço e dedicação ao trabalho
- As instalações físicas e equipamentos
- O horário de trabalho
- A remuneração (salário + benefícios)

Outros: _____

17. Quanto à sua motivação você se sente:

- Sempre motivado
- Motivado, na maior parte do tempo
- Pouco motivado, na maior parte do tempo
- Sempre desmotivado

18. Na Assistência Técnica, o clima no ambiente de trabalho é:

- Sempre cordial
- Normalmente cordial
- Raramente cordial
- Nunca cordial

19. Na Assistência Técnica, quando acontece algum conflito entre as pessoas:

- As lideranças se empenham para ajudar a resolver o problema rapidamente
- As lideranças deixam que as partes envolvidas se entendam e resolvam o problema por conta própria
- As lideranças interferem somente quando as partes envolvidas não chegam a uma solução
- As lideranças procuram apurar os fatos para punir os responsáveis

20. Quanto ao planejamento das atividades de trabalho:

- Todas as atividades são planejadas adequadamente
- Nem todas as atividades são planejadas, causando alguma perda de tempo
- Poucas atividades são planejadas, causando muita perda de tempo
- Nenhuma atividade é planejada

21. Na sua visão, a distribuição das tarefas na Assistência Técnica é:

- Bem feita
- Bem feita, mas pode melhorar
- Mal feita

22. Na Assistência Técnica, além do trabalho de rotina:

- Sempre há espaço para a intuição e a criatividade
- Às vezes há espaço para a intuição e a criatividade
- Não existindo espaço para a intuição e a criatividade

23. Na Assistência Técnica, o aprendizado acontece: (pode marcar mais de uma opção)

- Na troca de experiências entre os colegas
- No acompanhamento dos resultados, onde cada um reflete sobre seus pontos fracos e fortes
- Na análise e divulgação dos próprios erros e dos erros dos colegas
- Na orientação das lideranças
- Nos treinamentos em sala de aula
- Na relação com o cliente
- Na relação com o concorrente
- pela busca de cada um

Outros: _____

24. Como você vê a comunicação na Assistência Técnica?

- As idéias e sentimentos são expressas por todos de forma franca e direta
- As idéias e sentimentos são expressas mais abertamente entre colegas
- Nem todos expressam suas idéias e sentimentos de forma franca e direta, mesmo entre colegas
- Ninguém expressa suas idéias e sentimentos de forma franca e direta

25. Como você percebe o sistema de controle utilizado pela Assistência Técnica?

- Adequado, garantindo o bom andamento do trabalho
- Precisa ser revisto pois está atrapalhando um pouco o andamento do trabalho
- Precisa ser revisto pois está atrapalhando muito o andamento do trabalho

26. Na Assistência Técnica, a análise dos resultados:

- É feita de forma individual, sem considerar o resultado do grupo
- É feita de forma compartilhada, valorizando a contribuição de cada um para o alcance dos objetivos globais
- Apesar da divulgação dos resultados, nenhuma análise é feita

Comentários: _____

Anexo A – Questionário para definição das tecnologias a serem utilizadas em um programa IDL – “Interactive Distance Learning”

O IDL da Southernm Company Atende às suas Necessidades de Treinamento?

O questionário a seguir pode ajudar a determinar se o IDL é a solução para as suas necessidades de treinamento. Se você marcar mais respostas “sim” do que “não”, o IDL é a escolha certa.

- Sim () Não () Um grande número de alunos/participantes, espalhados por uma ampla área geográfica da Southernm Company, necessita deste treinamento.
- Em caso positivo, estime quantos: _____
- Sim () Não () O grupo-alvo deste relacionamento está a, no máximo, 90 minutos de distância dos sites de aprendizagem remota do IDL.
- Sim () Não () O tempo necessário para treinar o público alvo é curto.
- Sim () Não () Os alunos precisam fazer perguntas e entabular conversas com o instrutor e/ou outros alunos.
- Sim () Não () Há poucos instrutores qualificados para oferecer este treinamento.
- Sim () Não () As responsabilidades do cargo dos participantes dificultam a sua presença em cursos tradicionais de treinamento que duram um dia inteiro ou vários dias.
- Sim () Não () É crucial uma mensagem consistente e precisa.

Cortesia da Southernm Company College.

Fonte: Meister (1999, p.140)

Anexo B – Plano De Ação Da AST

Desenvolvimento de Equipe
Plano de Ação - AST

Classificação do Conteúdo:

- 1º - Técnico Operacional
- 2º - Atitudinal
- 3º - Liderança
- 4º - Organização
- 5º - Segurança

Técnico Operacional

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Concentração no objetivo maior	Para atingir os resultados projetados nas metas	Construir o objetivo maior do Post Mix, numa visão ampla e integrada dos processos ↓ Rever e divulgar os conceitos e metas no "Construindo o amanhã na AST"
Lideranças da AST e Comerciais – Urgente		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Integrar Vendas e AST	Para que os processos do Post Mix estejam alinhados tanto na dimensão operacional quanto na relacional, o que refletirá em melhoria do atendimento e resultados gerais	Divulgar o sistema de trabalho e metas, de forma recíproca Participar de reuniões, periodicamente, sobre andamento dos resultados e metas
Lideranças da AST/Comerciais e suas equipes – Imediato		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Adequação do trabalho da Inspeção de Qualidade dos Produtos	Para que atenda às necessidades dos processos da AST, em consonância com as necessidades da Área de Controle de Qualidade	Construir um Plano de Melhoria ↓ Auditar o trabalho da Inspeção de Qualidade
Lideranças da AST/Controle de Qualidade da Remil e da CCIL - Urgente		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Conscientizar o cliente sobre a importância do trabalho da manutenção	Para o cliente valorizar o trabalho do técnico e recebê-lo bem no PDV Para manter a qualidade do produto	Construir Plano de Ação - cartilha Reconhecer o esforço do cliente com brindes
Lideranças da AST/Comerciais e suas equipes – Conforme Plano de Ação		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Diminuição das diferenças técnicas	Para nivelar a equipe quanto a capacitação técnica Para desenvolver a equipe Para aumentar o nível motivacional	Priorizar Levantamento de Necessidade de Treinamento - LNC Treinar a equipe Desenvolver Programa do Profissional Polivalente Auto-desenvolvimento
Empresa, lideranças e funcionários – A partir do LNC		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Evitar o recolhimento das máquinas nos PDV's	Para não perder mercado	Não cobrar exclusividade Não substituir Post Mix por lata Divulgar Post Mix na Mídia Desenvolver na AST visão comercial do mercado - Treinamento
Lideranças da Área Comercial – Após avaliação e aprovação		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Cuidado na instalação de novos equipamentos	Para garantir uma boa condição de trabalho para o técnico	Analisar o local de instalação do equipamento, acompanhar e agir para garantir a preparação correta do local Conferir antes da instalação
Coordenador de rua – imediato		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Considerar os chamados de urgência no planejamento da manutenção	Para garantir a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente	Ser flexível na execução do planejamento Permitir e confiar na reprogramação feita pelo técnico Capacitar pessoas para a solução de pequenos problemas – fazer plano
Coordenador e técnicos do Interior – imediato		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Manter o emprego	Para realizar projetos de vida Para trabalhar tranquilo, sem se sentir ameaçado	Cumprir "obrigações elementares" Ter domínio técnico – atualização permanente Garantir a qualidade do trabalho – cumprir P.O. Atingir resultados
Todos os funcionários – imediato		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Melhoria no ambiente físico e ferramental	Para garantir à equipe uma boa condição de trabalho	Investir na AST parte dos ganhos obtidos com o aumento da produtividade – elaborar proposta
Lideranças da AST – A partir da aprovação pela Diretoria		

Atitudinal

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
Relacionamento interpessoal baseado na abertura e na confiança	Para acabar com boatos, fofocas, críticas destrutivas, desconfianças e desentendimento entre colegas	Tratar as questões diretamente com as pessoas envolvidas Ter iniciativa e estar aberto/desarmado para dar e receber feedback Expôr dificuldades e insatisfações
Todos os funcionários – imediato		

Plano de Ação - AST

O QUE	PORQUE	COMO
		Identificar os conflitos e atuar para solucioná-los Reunião mensal com todas as coordenações – com confraternização Informar sobre assuntos importantes ligados ao trabalho e à Empresa
Todos os funcionários – imediato		

Plano de Ação - AST 13

O QUE	PORQUE	COMO
Valorização do Técnico dentro da Empresa	Para elevar a auto-estima da equipe	Rever nomenclatura do cargo de Mecânico Auxiliar
	Para acabar com preconceitos e discriminações	Divulgar a importância do trabalho nos canais oficiais de comunicação da Empresa

Lideranças e RH – imediato



Plano de Ação - AST 15

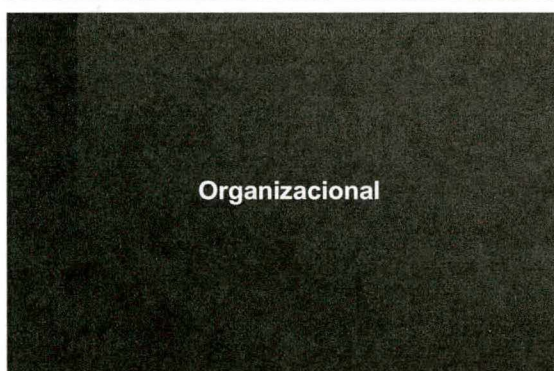
O QUE	PORQUE	COMO
Praticar modelo de Gestão Participativa	Para aumentar a motivação da equipe	Escutar Opiniões, sugestões, críticas e anseios
	Para melhoria dos processos	Dar retorno
	Para desenvolver o espírito de equipe	Envolver a equipe na construção dos P.O's
	Para garantir o comprometimento	Tratamento igual para todos

Lideranças junto a suas equipes – Imediato

Plano de Ação - AST 16

O QUE	PORQUE	COMO
Praticar Recrutamento Interno	Para aumentar a motivação da equipe	Oportunidades iguais para todos
	Para reconhecer e valorizar os talentos internos	Definir e divulgar perfil da vaga Conhecer as qualificações individuais Posicionar a equipe sobre motivos das decisões

Lideranças junto a suas equipes – imediato



Plano de Ação - AST 17

O QUE	PORQUE	COMO
Cuidados ao desligar e contratar um funcionário	Por respeito e consideração ao empregado e à equipe	Não desligar se houver problemas de saúde ou próximo da aposentadoria
	Para facilitar a integração do novo empregado	Comunicar à equipe os motivos do desligamento Apresentar novato a toda a equipe

Lideranças e Medicina do Trabalho – Imediato

Plano de Ação - AST 18

O QUE	PORQUE	COMO
Atualização do Plano de Cargos e Salários	Para corrigir ou esclarecer diferenças salariais	Avaliar o Plano vigente
	Para compreensão e valorização o plano	Rever e Divulgar o Plano – estrutura e manutenção

Lideranças e RH – Imediato

Plano de Ação - AST 19

O QUE	PORQUE	COMO
Pesquisa Salarial	Para avaliar a adequação do salário	Realizar pesquisa
		Divulgar resultado e posição da Empresa

RH – Imediato

Plano de Ação - AST
20

O QUE	PORQUE	COMO
Conhecer a função do Ambulatório Médico	Para avaliar a qualidade do serviço	Palestra
RH – Imediato		

Plano de Ação - AST
21

O QUE	PORQUE	COMO
Melhorar o processo de produção do restaurante	Para garantir a qualidade da alimentação	Cozinhar corretamente os alimentos Retirar os pêlos da pele da feijoada Divulgar os resultados da pesquisa de opinião
RH – Imediato		

Plano de Ação - AST
22

O QUE	PORQUE	COMO
Parcelamento das despesas com medicamento	Para tranquilizar o funcionário	Avaliar a possibilidade e Definir critérios
RH – Imediato		

Plano de Ação - AST
23

O QUE	PORQUE	COMO
Conhecer filosofia e estrutura e funcionamento da Fundação	Para avaliar o serviço do atendimento odontológico Para avaliar o sistema de contribuição do empregado Para avaliar a limitação de exames	Palestra
Fundação – Imediato		

Segurança

Plano de Ação - AST
24

O QUE	PORQUE	COMO
Praticar segurança	Para evitar acidente de trabalho	Usar EPI's Realizar palestras
Todos os funcionários e Área de Segurança – Imediato		

Plano de Ação - AST
25

O QUE	PORQUE	COMO
Conhecer sobre os produtos químicos que manuseiam	Para trabalhar com segurança e tranquilidade Para esclarecer sobre direito à insalubridade	Realizar palestra
Área de Segurança – Urgente		

Fonte: Empresa "X", 2002.