



**UNIVERSIDADES SALVADOR – UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**JÚLIA HOSANA SANTOS FRANCO**

**TRABALHO EM EQUIPE E APRENDIZAGEM NO**  
**CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Salvador  
2008

**JÚLIA HOSANA SANTOS FRANCO**

**TRABALHO EM EQUIPE E APRENDIZAGEM NO  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador –  
UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador  
2008

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador -  
UNIFACS

Franco, Júlia Hosana Santos

Trabalho em equipe e aprendizagem no contexto organizacional /  
Júlia Hosana Santos Franco. – Salvador, 2009.

125 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração,  
Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Aprendizagem organizacional. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II.  
Título.

CDD: 658.406

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**JÚLIA HOSANA SANTOS FRANCO**

### **TRABALHO EM EQUIPE E APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos (Orientador) \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG  
Universidade Salvador – UNIFACS

Gelson Silva Junquillo \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG  
Universidade Federal do Espírito Santo

Dra. Mônica Aguiar Mac-Allister da Silva \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA  
Universidade Salvador – UNIFACS

Salvador, 03 de outubro 2008

*A Deus por esta vitória;  
A minha mãe pelo amor e confiança e por ter estado ao meu lado nos momentos difíceis;  
Ao meu amor, Natan, pela sua compreensão, paciência, incentivo e palavras de  
encorajamento que me ajudaram a prosseguir;  
A Nice, minha grande amiga, que com sua bondade e amizade entendeu a minha ausência.  
A Uildo Agostinho, por ter acreditado em mim.*

## AGRADECIMENTOS

A minha mãe Conceição, pelos ensinamentos de coragem, perseverança e luta.

A meu namorado, Natan Cruz, pela colaboração e preciosas contribuições que muito me ajudaram na pesquisa.

A Nice e D. Edite, amigas especiais, pelas orações e torcida.

A Uildo Agostinho, um dos responsáveis por essa vitória.

A minha empregada, Áurea Gonçalves, pelo cuidado e dedicação.

A Renata Alves de Souza e Ana Paula Sacramento, por terem compartilhado minhas dificuldades e crescimento.

Aos meus amigos, pessoas queridas, das quais me mantive afastada durante esta etapa de minha vida, mas que, em momento nenhum, desistiram e esqueceram da nossa amizade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jair N. Santos, pela paciência, dedicação, comprometimento, sabedoria na condução do trabalho e pelo carinho e acolhimento que o converteu em amigo especial.

A Danila Siena, pela atenção e cuidados a mim dispensados.

À Vale Manganês – e em especial àqueles que colaboraram para a minha pesquisa, assim como aos entrevistados que dedicaram seu tempo para me atender.

Aos meus ex-gerentes, Heraldo Brito e Navantino Mota, pela confiança e empenho que favoreceram o meu crescimento.

Aos meus colegas de trabalho, em especial Francisco Silva, Ana Flávia Pereira, Londes Lima, Selma D. Santos, pela compreensão e apoio.

Aos anônimos que contribuíram para o êxito deste trabalho.

Agradeço de coração!

## RESUMO

Analisar o trabalho em equipe em contextos organizacionais tem-se constituído um importante caminho para a compreensão da dinâmica das organizações. Inserir o trabalho em equipe entre os diversos atores de uma organização contribui para o melhor entendimento da responsabilidade do setor de recursos humanos e do ambiente de aprendizagem organizacional. Sendo assim, nesse trabalho discutem-se três vertentes: a gestão com pessoas e sua relação com o indivíduo; o trabalho em equipe, englobando conceitos, vantagens e implicações e o que o diferencia de trabalho em grupo e, por fim, o fator aprendizagem, sua conceitualização, aprendizagem individual e organizacional e sua relação com o trabalho em equipe. Cada abordagem é tratada separadamente, ressaltando sua orientação geral, as questões básicas e as mais relevantes tensões teóricas sobre o tema. É nesse contexto que se insere o objetivo geral da pesquisa, qual seja analisar como o trabalho em equipe pode contribuir para a aprendizagem no seu contexto organizacional. Nesse sentido, a pesquisa foi centrada nos impactos relativos do trabalho em equipe no processo de aprendizagem em uma determinada organização, tendo como base as seguintes questões de pesquisa: a) envolvimento das pessoas para realizar o trabalho em equipe; b) estratégias adotadas para viabilizar o trabalho em equipe; c) identificação dos problemas que dificultam o desenvolvimento do trabalho em equipe; d) estratégias da gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, visando êxito no processo de aprendizagem; e) contribuição do trabalho em equipe para a troca de experiências e conhecimentos. O método utilizado foi um estudo de caso, realizado por meio de entrevistas, com líderes e subordinados que trabalham na unidade aqui denominada BETA S/A, localizada no município de Simões Filho, no estado da Bahia, sendo analisado o trabalho em equipe na respectiva empresa como uma estratégia da gestão com pessoas para promover o aprendizado e melhorar as relações interpessoais entre os empregados, verificando a existência de conflitos e insatisfações, principalmente por partes dos subordinados. Os resultados mostram a necessidade do trabalho em equipe e sua contribuição para a melhoria do resultado organizacional. Ressalte-se que esse modelo de gestão não surgiu de forma natural, aconteceu impositivamente, gerando conflitos e intensificando as relações de poder e hierarquia entre a liderança e os subordinados. As vantagens e desvantagens, assim como os impactos do trabalho em equipe são percebidos de maneira diferente por líderes e liderados, e, conforme apurado pelos conteúdos dos discursos, o trabalho em equipe foi instituído na empresa para tratar comportamentos não desejados pela mesma.

**Palavras-chave:** Trabalho em equipe. Gestão com pessoas. Indivíduo. Aprendizagem organizacional.

## ABSTRACT

Analyzing the team work in organizations has been an important path to understand the its dynamics. Inserting group work among the actors in an organization contributes for a better understanding of the human resource responsibility and the organizational learning environment. That way, in this paper it is discussed three points: people management and their individual relationship; the team work and its concepts, advantages and implications and, at last the learning factor, its concept, organizational and individual learning and its relation with the group work. Each topic is treated separately highlighting the general guide, the inner questions and the most relevant theoretical tensions about the theme. It is in this context that the main objective of the research remains, analyzing how the team work can contribute in the organizational learning. In this meaning, the research was focused how the team work impacts in the learning process in an specific organization, having as basis the following researching questions: a) people involvement to work as a team; b) adopted strategies to make the work team work; c) identification of the problems that make difficult the team work, d) management strategies to encourage team work focusing the learning process; e) team work contribution for the experience and knowledge exchange. The method utilized was a study case with interviews with leaders and employees from BETA S/A, located in the county of Simões Filho, State of Bahia, where the group work was analyzed as a management strategy to promote the learning an improve the interpersonal relationship among the employees, checking the existing of conflicts an dissatisfaction. The results show the need of the team work a its contribution for the organizational improvement. This kind of management did not come in a natural way, it happened in an imposed form leading to conflicts and intensifying the power relations and hierarchy between the leadership and employees. The advantage and disadvantage as well as the impact of the group work are realized in a different way for leaders and employees and according the speech the group work was set in the organization to deal with undesirable behavior.

**Key words:** Team work. People management. Person. Organizational learning.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Concepção e aprimoramento da aprendizagem individual	56
Figura 2 - Ciclo do trabalho em equipe e aprendizagem	62
Figura 3 - Estrutura organizacional da empresa Beta	70
Figura 4 - Macroestrutura Beta	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Recursos Humanos na Organização do Futuro por Tendências Atuais .....	20
Quadro 2 - Sistematização dos conceitos de trabalho em equipe.....	43
Quadro 3 - Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho .....	45
Quadro 4 - Definição de grupo de aprendizagem.....	64
Quadro 5 - Referência das questões de pesquisa .....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de trabalho na empresa – Grupo I.....	73
Tabela 2 - Tempo de trabalho na empresa – Grupo II.....	73
Tabela 3 - Correlação entre sexo e faixa etária – Grupo I .....	74
Tabela 4 - Correlação entre sexo e faixa etária – Grupo II.....	75
Tabela 5 - Correlação entre escolaridade e nível – Grupo I.....	75
Tabela 6 - Correlação entre escolaridade e nível – Grupo II.....	76

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO COM PESSOAS</b>	<b>14</b>
2.1	UM RECORTE TEÓRICO – RECURSOS HUMANOS OU GESTÃO COM PESSOAS?	14
2.2	A VALORIZAÇÃO DO FATOR HUMANO NO CONTEXTO DA GESTÃO COM PESSOAS	23
2.3	O INDIVÍDUO E O TRABALHO: UMA RELAÇÃO DE COMPROMETIMENTO	29
<b>3</b>	<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	<b>33</b>
3.1	O TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO	33
3.2	DEFINIÇÕES DE TRABALHO EM GRUPO	36
3.3	DEFINIÇÕES DE TRABALHO EM EQUIPE	38
3.4	CORRELAÇÃO ENTRE TRABALHO EM GRUPO E TRABALHO EM EQUIPE	44
3.5	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPE	46
3.6	VARIÁVEIS QUE IMPACTAM NO TRABALHO EM EQUIPE	48
<b>4</b>	<b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>	<b>51</b>
4.1	UM ENFOQUE NO CONCEITO DE APRENDIZAGEM	51
4.2	APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	54
4.3	A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	57
4.4	O TRABALHO EM EQUIPE E A RELAÇÃO COM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	60
<b>5</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>66</b>
5.1	O MÉTODO	66
5.2	COLETA DE DADOS	67
5.3	A EMPRESA ESTUDADA	68
5.4	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	72
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>102</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE A – Solicitação e autorização para realização de pesquisa empírica</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE B – Modelo do roteiro para entrevista estruturada</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diferentes formas de organização do trabalho surgiram ao longo dos séculos e ainda coexistem nos dias atuais com o objetivo de aumentar e melhorar a produtividade nas organizações. Em tempos de globalização, busca-se a excelência na atividade laboral, como consequência da constante qualificação profissional. As dificuldades impostas pelas sucessivas mudanças e transformações no mercado competitivo induzem as organizações a buscar formas criativas e inovadoras para o alcance de resultados.

Em resposta a esse cenário, e aos novos desafios do processo produtivo, a corrente literária do pensamento administrativo – à luz de autores como Elton Mayo (1949) e Jonh Roethlisberger e William Dickson (1939), em seus estudos realizados em Hawthorne, Alderfer (1977), Mucchielli (1979), Hackman (1987-1990), Katzenbach e Smith (1994), Morran, Horris e Stripp (1996), Margerison e McCann (1996), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), e Hardigman (2000), Monaco (2001), Bowditch e Buono (2004) e Robbins (2002-2005) – volta sua atenção para a dinâmica, impactos e resultados de uma nova ferramenta de gestão: o trabalho em equipe.

Torna-se clara a mudança de pensamento organizacional no que tange a natureza das relações e, principalmente, a aquisição da consciência de que, quaisquer que sejam as diretrizes propostas, é imprescindível levar em conta o ser humano como sua peça-chave.

As transformações ocorridas trouxeram à tona uma nova era cuja fonte fundamental de riqueza está baseada no aprendizado. Nesse contexto, as empresas passam a moldar ou adequar seus processos organizacionais à nova economia da capacitação técnica. A aprendizagem organizacional aparece na tentativa de servir como uma das alavancas de transformação vital para a sobrevivência da empresa. Nesse sentido, um dos principais fatores de transformação é o comprometimento do indivíduo com o desejo de mudança, sendo utilizado para tal função o trabalho em equipe.

Porém, os estudos apresentaram uma fragilidade desse modelo de gestão, sua maneira de realização deixa questionamentos e dúvidas sobre sua efetiva ação na aprendizagem organizacional. Passamos a analisar o quão vantajoso é o trabalho em equipe visto que o mesmo não pode ser aplicado a todas as situações nem ser considerado uma ferramenta de gestão para a solução dos problemas organizacionais, pois nas empresas a sua utilização e efetivação estão condicionadas às estratégias adotadas para atingir os objetivos.

A pesquisa analisou e integrou o problema central deste estudo buscando responder com clareza e objetividade: **Como se relacionam o trabalho em equipe e a aprendizagem no contexto organizacional?**

A descoberta de abordagens inovadoras para solucionar problemas, desenvolver novas habilidades, que tornem as organizações mais eficazes com o passar do tempo, e que sejam capazes de mudar normas e procedimentos em resposta às novas circunstâncias externas é fruto de algumas questões que nortearão a pesquisa:

- a) Como a organização envolve as pessoas para realizar o trabalho em equipe?
- b) A empresa busca um modelo flexível de reestruturação, visando a agregar novas idéias e melhorias. Quais estratégias são adotadas para viabilizar o trabalho em equipe?
- c) De que forma a empresa busca identificar os problemas que dificultam o desenvolvimento do trabalho em equipe?
- d) Quais estratégias são utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, visando a alcançar êxito no processo de aprendizagem?
- e) Como o trabalho em equipe pode contribuir para a troca de experiências e conhecimentos?

Para desenvolver a pesquisa, o objetivo geral busca analisar como o trabalho em equipe pode contribuir para a aprendizagem no seu contexto organizacional.

Em decorrência do objetivo geral foram definidos os objetivos específicos:

- a) Identificar as habilidades necessárias para a realização do trabalho em equipe;
- b) Analisar as práticas adotadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe;
- c) Identificar quais vantagens e desvantagens do trabalho em equipe que dificultam o processo de aprendizagem individual e organizacional;
- d) Identificar quais variáveis impactam no trabalho em equipe e na aprendizagem no contexto organizacional.

A pesquisa procurou abordar aspectos inerentes ao tema que, nos dias atuais, suscita crescente atenção em decorrência da confusão existente no conceito e função do trabalho em equipe, sua distinção de trabalho em grupo, e até que ponto o trabalho em equipe pode convergir para a aprendizagem organizacional. Nossa proposta nesse texto representa uma tentativa de rediscutir essa questão através da recuperação de informações e análises de diversos estudos, com o intuito de desenhar um quadro histórico de percursos e tendências passadas e possibilidades futuras.

Excluindo esta Introdução, o capítulo 6, que trata da Metodologia empregada, e as Considerações Finais, a dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma:

No capítulo 2 será abordada a Gestão com Pessoas, evidenciando o seu recorte teórico, focando na valorização do fator humano no contexto da gestão com pessoas bem como a relação de comprometimento entre o indivíduo e o trabalho.

No capítulo 3 será tratado o conceito de trabalho, a definição de trabalho em grupo e trabalho em equipe, a correlação entre eles, as vantagens e desvantagens do trabalho em equipe e as variáveis que impactam no trabalho em equipe.

No capítulo 4 será apresentado o conceito de aprendizagem no contexto individual e organizacional. Cabe ressaltar o trabalho em equipe e sua relação com a aprendizagem no âmbito organizacional, com foco nos indivíduos, nas organizações, nos modelos, processos e práticas da gestão com pessoas focada no desenvolvimento e valorização do ser humano.

O capítulo 5 trata dos aspectos metodológicos que se iniciam com a análise da organização proposta para o estudo, a Empresa Beta, descrevendo sua atividade, estrutura e funcionamento. Da mesma forma, discorre sobre o perfil da amostra e os procedimentos a serem adotados para a coleta de dados. Será adotado o método do estudo de caso único para a investigação, podendo este contribuir para um resultado e uma visão mais ampla da empresa no contexto do trabalho em equipe e aprendizagem organizacional.

## 2 GESTÃO COM PESSOAS

Os recursos humanos, ao longo do tempo, passaram por transformações, começando a focar suas estratégias na valorização do profissional como alternativa para alcançar melhores resultados organizacionais. Essa nova ramificação dá lugar à gestão com pessoas, elo entre o empregado e a organização. A gestão com pessoas passa a desencadear no indivíduo o comprometimento, motivação, e o repensar sua relação com o trabalho e seus objetivos.

### 2.1 UM RECORTE TEÓRICO – RECURSOS HUMANOS OU GESTÃO COM PESSOAS?

O intenso ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização, crescimento lucrativo e novas necessidades do consumidor vem colocando em pauta a competência da força de trabalho e a capacidade das organizações de adaptação às mudanças sócio-culturais. Frente a esses desafios, muito tem sido questionado sobre as práticas dos recursos humanos e a sua capacidade de fazer o diferencial. Os questionamentos são uma herança do movimento da administração científica, iniciado por Taylor (1970), que primava pela maximização da eficiência da produção. Fayol (1994), dando prosseguimento ao pensamento e práticas defendidas por Taylor (1970), inseriu as atribuições do administrador nas organizações, tais como: planejar, organizar, coordenar e controlar. Como consequência, surge o gestor de pessoal, com a responsabilidade de registrar as entradas e saídas, os salários, vales, descontos, gratificações, faltas, folgas e férias, além de realizar a admissão e demissão.

Pela necessidade de controlar as pessoas no interior das organizações, surge nos Estados Unidos a administração de pessoal. Essa área se iniciou no Brasil a partir da implantação das primeiras fábricas no país. Não muito diferente da função desempenhada pelo setor nos EUA, no Brasil o Departamento de Pessoal – DP – tinha tal função exercida pelos guarda-livros e limitava-se ao registro e pagamento dos trabalhadores (SARSUR, 1997). Com o advento do movimento sindical e defesa dos direitos dos trabalhadores na década de 30, foram verificadas importantes transformações nas relações de trabalho, como a edição de leis que visavam a regular as relações trabalhistas. Segundo Sarsur (1997), naquele momento nascia a história dos Departamentos de Pessoal no País.

Os anos 40 e 50, nessa perspectiva, foram influenciados pela intervenção governamental nas relações trabalhistas, apresentando para as organizações a imposição de ampliação das funções do Departamento de Pessoal – DP. Em decorrência da necessidade de



mudança, no ano de 1943 foi promulgada a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT –, um conjunto de normas que tem por objetivo regular as relações de trabalho no Brasil. Dentre outras leis, foram regulamentados os expedientes de trabalho, as férias remuneradas, as Comissões Mistas nas Juntas de Conciliação, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS – e normalizadas as condições de trabalho para menores e estagiários.

A operacionalização de políticas e práticas que asseguravam o cumprimento da lei ainda era o enfoque da área de pessoal. A partir da segunda metade dos anos 70, emerge no Brasil um movimento com a finalidade de dar um novo sentido ao conceito e atuação do DP, inserindo um caráter menos burocrático e legalista ao mesmo, para uma dinâmica mais voltada para as pessoas, que passam a ser vistas como o elemento capaz de direcionar a organização para a realização dos objetivos. Em função da reestruturação, surge uma nova nomenclatura para o DP: Recursos Humanos.

Segundo Gonçalves (1997), o uso do termo “recursos” remete a uma abordagem orientada para o negócio que alinha as pessoas com os demais fatores de produção. Ressaltam-se as novas funções do órgão recursos humanos de recrutar, selecionar, premiar, dentre outras. Como afirma Ulrich (1998), a área evoluiu do operacional para o estratégico. Os recursos humanos, que antes executavam atividades contínuas e rotineiras, agora são dispensados dessa tarefa e passam a atuar na valorização do capital humano, investimento caro que precisa ser melhor utilizado.

Outros autores, como Dyer e Holder (1988), Miner e Crane (1995), Albuquerque, Vieira e Oliveira (1999), Milkovich e Boudreau (2000), Vergara (2000), Dessler (2003) e Marras (2005) destacam o fator humano e as estratégias de gestão de recursos humanos como importantes fontes de competitividade empresarial. É preciso utilizar a capacidade de pensar do indivíduo para o fazer, criar e inovar organizacional, criando uma conjuntura na qual surge um novo modelo de gerenciamento de pessoas nas organizações que vem sendo demandado nos últimos anos e tem sido foco de estudos e discussões no meio acadêmico e empresarial. Nasce, portanto, o termo Gestão com Pessoas, nova nomenclatura para os Recursos Humanos, cuja denominação vem sendo considerada ultrapassada por muitos profissionais.

Novas denominações e nomenclaturas podem dificultar o entendimento do conceito e das práticas de RH e gestão com pessoas, corroborando para o fracasso de novos modelos de gestão com foco no trabalhador. Dessa forma, Fischer (2001) considera importante conceituar os termos. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), a expressão Recursos Humanos condiciona os indivíduos a possuírem competências e capacidades que fomentam o desempenho organizacional associado com outros recursos, sendo eles dinheiro, materiais e

informações. Segundo Fidelis e Banov (2007), recursos humanos remetem para a relação capital e trabalho. A organização, com o seu capital, contrata e remunera profissionais para desenvolver tarefas por ela designada.

O conceito de gestão com pessoas representa, segundo Fischer (2001), um modelo abstrato que resume a realidade e conduz a prática dos trabalhadores influenciando nas decisões no interior da empresa. Assim, funciona como moldes que regulam e controlam as ações e relações humanas nas organizações. Ainda para esse autor, o modelo de gestão com pessoas, cuja particularidade é tomar decisões sobre os indivíduos e estimular um padrão de comportamento coerente com os objetivos organizacionais, funciona como “filtros” que agem no imaginário de gestores e especialistas, com o papel de influenciar e formar opinião, tornando-se uma peça-chave no desenvolvimento do ser humano, de seus valores e da cultura organizacional.

Como afirma Ulrich (1998), este novo conceito de gerir vem pautado no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão focadas na competitividade organizacional, porém observa-se um importante aspecto: com a reestruturação da área de Recursos Humanos, emerge uma nova concepção para diferentes mercados e para as diversas mudanças organizacionais, valorizando o conceito da Gestão com Pessoas para suprir as demandas das organizações e dos indivíduos frente aos segmentos competitivos. Segundo Gonçalves (1998), a gestão com pessoas, daqui para frente, deverá incorporar às suas responsabilidades a valorização do indivíduo e para isto terá que alinhar suas estratégias com os objetivos e metas organizacionais, conduzindo as organizações à reestruturação e reavaliação de seus paradigmas e definições.

Para Ulrich (1998) e Gonçalves (1998) surge um setor efetivo e capaz de atender às mudanças. Segundo Sansur (1997), Fisher e Albuquerque (2001), Hanashiro e outros (2001), Fernandes (2002), Santo e Bolgar (2003), Facchini e Bignetti (2004), o novo modelo de gerenciar pessoas não traz nenhuma novidade, a atuação estratégica do RH é comentada há décadas, e os resultados efetivos não são percebidos na prática. Embora haja ênfase no tocante aos recursos humanos como o mais importante diferencial competitivo, constata-se que sua continuidade diária no contexto organizacional está condicionada à sua efetividade.

Ulrich (1998) revela a importância dos recursos humanos ao propor que essa área está à frente do novo desafio contemporâneo: capacitar e reter os indivíduos. Por outro lado, autores como Pagés e outros (1987), Amado (2002), Henríquez (2002), Townley (2001), Davel e Vergara (2001), Davel e Vasconcelos (1997) e Lima (1995) contribuem afirmando que essa “nova” idéia para a gestão com pessoas, que enseja novos métodos de organização

do trabalho e investimento na formação dos trabalhadores, implica também em novos e mais sutis mecanismos de controle da força de trabalho.

Ainda segundo Ulrich (1998), por um lado, destaca-se a importância da implementação de novos sistemas de gestão, que valorizam o ser humano, e este passa a ser o foco principal na administração das organizações. Por outro lado, constata-se a grande disparidade que existe entre o discurso (o que se quer) e a ação (o que realmente se faz), exigindo das organizações, segundo Gonçalves (1998), novas alternativas para pensar e fazer a gestão com pessoas. Para Pagés e outros (1987), as políticas adotadas não são mecanismos ou procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização; são, antes de tudo, o fundamento de uma produção ideológica, que constituem práticas de poder, de controle e de dominação das pessoas nas organizações.

Ainda com a colaboração de Ulrich (1998), as empresas, para se manterem competitivas, deverão ser capazes de transformar rapidamente estratégias em ação, gerenciar processos de forma inteligente, maximizar o compromisso, a colaboração e participação do funcionário e criar condições para uma mudança consistente e contínua. Em oposição, Lima (1995) defende que essas práticas e políticas atuais de gestão com pessoas, de suposto caráter inovador, manifestavam-se na difusão de antigas idéias sob novas formas.

Essas mudanças e as pressões ambientais impostas às organizações provocam questionamento de paradigmas, que, de um lado, impulsionam a organização a uma nova maneira de repensar e reformular as estratégias para fazer frente ao novo cenário organizacional; de outro lado, observa-se uma maior flexibilidade por parte do corpo gerencial para (re)discutir, (re)ver e (re)criar uma nova forma de pensar e agir em relação à gestão com pessoas.

Na abordagem de Motta (1998), é ressaltada a necessidade de priorizar o autodesenvolvimento do indivíduo e o contínuo aprendizado, com novas práticas de descentralização da gestão com pessoas. Segundo o autor, é nesse panorama de novas atitudes e transformações que as pessoas são reconhecidas como importante diferencial competitivo, podendo-se constatar que mudanças foram percebidas e introduzidas na forma de gerenciar as pessoas.

Diante da complexidade e das constantes transformações sociais e de produção, os recursos humanos vêm sofrendo profundas mudanças e impactos naturais que reduzem a importância da subjetividade como critério de agregação de valor, ocasionando uma evolução na nova forma de gerir o indivíduo e a organização.

Motta (1998) considera que ocorreram transformações consideráveis no modelo de gerir pessoas. Para esse autor, no passado, a relação entre o RH e a gerência baseava-se na concepção de que o funcionário pertencia ao ambiente como um elemento da produção. Nos dias atuais e para o futuro o discurso sofreu alterações e uma nova concepção ganhou força. Agora um RH deve ser voltado para reter e buscar pessoas talentosas, com habilidades e competências múltiplas, com foco para o desenvolvimento. Contrapondo esse pensamento, Kanter (1997) já defendia existir uma maior preocupação, por parte dos gestores, com seus próprios negócios, gerando um negligenciamento aos recursos humanos, não sendo possível esquecer ou até mesmo dissociar o passado do presente, e supor que o futuro poderá ter como base apenas as novas concepções da gestão com pessoas. Além disso, para essa autora, torna-se temerário afirmar que ocorram desenvolvimentos nos campos organizacional e pessoal. À luz de uma abordagem mais recente, Barbosa, Feraz e Lopes (2002) diverge da idéia de Motta (1998) e concorda com a visão de Kanter (1989), na qual as transformações nas políticas e nas relações de trabalho podem ser determinadas pelas tendências modernizantes apresentadas pela gestão de Recursos Humanos, evidenciando uma fase de transição em que os modelos aplicados não satisfazem aos objetivos da área e as novas ferramentas ainda não alcançaram a maturação necessária para sua efetiva incorporação.

Corroborando com os pensamentos dessas autoras, Mayo (1960), há mais de cinquenta anos, visualizava que o desenvolvimento dos negócios se processava em ritmo mais rápido que as nossas habilidades sociais. Os aspectos organizacionais, bem como as conseqüências de suas realizações para as pessoas, podem não estar sendo atendidos na medida em que os administradores estruturam suas organizações de forma não adequada aos interesses pessoais, convergindo para um modelo mais achatado e menos hierarquizado.

No quadro 1, Motta (1998) sintetiza as principais mudanças no gerenciamento e na gestão com pessoas. Batelman e Snell (1999) contribuem com a síntese de Motta (1998), afirmando que na década de setenta o RH tinha funções específicas e voltadas para a organização, sendo uma de suas principais atribuições manter a empresa distante dos tribunais e direcionadas a seguir as regulamentações dispostas na CLT. Na década de oitenta, o RH começou a resolver problemas com o quadro de pessoal em decorrência das fusões, aquisições e *downsizing*. A década de noventa foi marcada pela globalização e competição, o que exigiu uma reestruturação da área.

Com a reestruturação, a nova concepção dos recursos humanos passou a adotar uma gestão em que os profissionais da área perceberam que os indivíduos não são apenas recursos humanos; são talentos capazes de garantir sua empregabilidade e criar seu próprio futuro.

Nesse novo modelo de gestão presente-futuro, as avaliações são abertas e coletivas, valorizando as opiniões e *feedbacks* como forma de crescimento e desenvolvimento das habilidades e competências (MOTTA, 1998). Em oposição a essa afirmação, Resende (1986) já se posicionava com críticas e questionamentos a respeito da real atribuição dos profissionais de RH. Segundo o autor, “é preciso mudar o discurso”, pois esses profissionais que se consideram “agentes de mudança” não têm promovido a intenção ou vontade de fomentar modificações e renovações em sua área. Percebe-se pouca evolução no que concerne à técnica, recrutamento e seleção, administração de cargos e salários, avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal. Ainda segundo Resende (1986), as inovações em treinamentos estão aquém das expectativas, e as poucas novidades ocorridas são méritos da informática ou de algum modelo importado, como o CCQ. Esse pensamento nos remete a Albuquerque (1992), que enaltece a responsabilidade do RH em proporcionar ao empregado a buscar pela melhoria contínua, inovação, comprometimento e participação na equipe. Entretanto, esse mesmo empregado enfrenta a falta de perspectivas dentro de sua carreira, busca continuamente por novas oportunidades no mercado de trabalho e ainda, freqüentemente, sofre o risco de demissão pela rotatividade induzida que lhe é imposta.

Para Motta (1998) e Batelman e Snell (1999), novas formas de remuneração são incentivadas para captar e reter os indivíduos, objetivando mantê-los motivados e comprometidos. Associada à remuneração fixa são incorporados incentivos e benefícios adaptados para suprir as necessidades dos empregados.

A descentralização do poder e responsabilidade passam a fazer parte do processo de mudança e reestruturação. O treinamento e desenvolvimento como fonte de disseminação de conhecimento e experiência são valorizados e implementados como resposta ao aprendizado e desenvolvimento das pessoas. Em convergência às idéias desses autores, Albuquerque e Fischer (2004) realizaram uma pesquisa que resultou em um artigo no qual enfatiza a importância da avaliação da gestão de pessoas e da área de RH, pois parece faltar uma abordagem sistêmica da gestão com pessoas, e se reconhece que a tomada de decisões sobre as políticas e práticas no que diz respeito à contratação desenvolvimento e remuneração ainda é decidida isoladamente das políticas e práticas dos processos comportamentais. Demonstrem, ainda, que os aspectos que envolvem o trabalho e o empregado são pouco relevantes em relação a seu impacto sobre o comportamento humano e organizacional.

<b>Fatores</b>	<b>Passado <input type="checkbox"/> Presente</b>	<b>Presente <input type="checkbox"/> Futuro</b>
<b>Concepção do Funcionário</b>	recurso humano	pessoa talentosa
<b>Carreira e Progresso</b>	crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro.
<b>Avaliação</b>	chefias	aberta e coletiva
<b>Formação e Conhecimento</b>	aprender o necessário: a empresa indica	autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
<b>Remuneração</b>	variável: critérios individuais e grupais; incentivos financeiros e materiais	variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
<b>Gestão de recursos humanos</b>	centralizada: órgão especializado	descentralizada: repartida pelos setores empresariais
<b>Cultura da gestão das pessoas</b>	impessoalidade, exploração, estima e benevolência	Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição
<b>Premissa da lealdade</b>	à empresa	a si próprio

Quadro 1 - Recursos Humanos na Organização do Futuro por Tendências Atuais

Fonte: Motta (1998, p.101)

Segundo Albuquerque (2002), algumas organizações enfrentam dificuldades no contexto atual para se adequar ao novo pensamento da gestão com pessoas, e algumas premissas relevantes, segundo Drucker (1999), partem do pressuposto da necessidade das organizações evoluírem da base do comando e controle para uma organização baseada em informação. A descentralização do poder, da responsabilidade e da tomada de decisão incentiva o compartilhamento de conhecimento e experiência entre as pessoas, dinamizando o fluxo da informação dentro da organização, possibilitando antecipações a mudanças e ameaças do ambiente externo, proporcionando ao contexto organizacional superar seus desafios. Corroborando com a idéia, Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) afirmam que a centralização do poder e a intermediação dos processos conduzem ao empobrecimento dos relacionamentos e das informações entre as diversas áreas na organização. Em contraposição, Anthony e Govindarajan (1995) argumentam que a descentralização acarreta riscos, dificuldades e custos para as empresas. Os gestores, estimulados por ocorrências internas ou externas, podem tomar decisões prejudiciais à empresa em decorrência de sua limitada percepção e visão sobre o que realmente é importante para o conjunto organizacional em determinada situação. Os autores ainda revelam uma predisposição para a elevação dos custos, atrelada às rotinas que serão desempenhadas de forma descentralizada, ocasionando, muitas vezes, duplicidade de rotinas que poderiam estar centralizadas.

Quando ocorre a descentralização do processo, os custos com coleta, processamento e disseminação de informações quase sempre sofrem elevação (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 1995). Oliveira e Ávila (1999) identificam ainda outro problema: os

gestores podem perder o controle dos processos, coordenação e dos resultados, uma vez que descentralizados, os relatórios de controle não terão a mesma efetividade se fossem realizados com acompanhamento pessoal e centralizados.

Muitas organizações, em virtude das suas necessidades, segundo Marras (2005), são consideradas as principais responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas patrocinam estudos e pesquisas na área acadêmica, possibilitando uma nova postura de comando para otimizar os seus resultados produtivos. Os resultados dos estudos possibilitam as empresas se adaptarem ao novo cenário, na busca de mão-de-obra qualificada para atingir seus objetivos. No passado, as empresas priorizavam a vantagem comparativa, nos dias atuais o que conta é a vantagem competitiva, e para isso o contexto organizacional readaptou sua infraestrutura, antes rígida, para flexível, e passou a valorizar a qualidade de vida dos indivíduos.

Segundo Barbosa, Ferraz e Lopes (2002), o estudo contemporâneo que envolve os recursos humanos trouxe consigo o acirramento de princípios fortemente ligados à prática empresarial, à criação de valor e desempenho, associado à informação e à troca de experiência, no intuito de contribuir na antecipação e solução de problemas.

Transformações que não podem ser antecipadas, previstas ou controladas surgem a todo instante e a diferença não será o ritmo imposto, e sim, a capacidade de reagir, adaptar-se e aprender com esse ritmo. No atual contexto mundial, a competitividade tornou-se uma característica marcante que exigirá das organizações medidas e estratégias capazes de fazer as mudanças e transformações acontecerem. A gestão com pessoas intensificou a preocupação com a dimensão humana e com a valorização dos indivíduos, redirecionando e repensando as estratégias no ambiente empresarial. Percebe-se uma nova atribuição para os recursos humanos buscarem novas práticas para enfrentar o que pode ser o seu maior desafio: estimular o desenvolvimento, a aprendizagem e a contínua interação entre as pessoas. (ESTIVALETE, 2002).

Em meio à profusão de mudanças e transformações e frente a novos mecanismos e/ou práticas que são testados, surge a possibilidade de incorporar o trabalho em equipe como prática corrente no gerenciamento cotidiano e estratégico das pessoas dentro das organizações. Estudos organizacionais em Katzenbach e Smith (1994), Robbins e Finley (1997), Wagner-III e Hollenbeck (1999), Monaco (2001), Souza e Marques (2002), Hackman e Wageman (2005), Donnellon (2006), Dubrin (2006), Wilson, Goodman e Cronin (2007) confirmam que modelos de gestão adotados anteriormente encontravam-se superados e que as organizações, para aproximar os clientes e seus empregados e ainda aumentar a

competitividade e superar os desafios, precisavam adotar e implantar novos modelos de gestão.

Dessa forma, o trabalho em equipe tem sido historicamente um fator essencial para a produção, sendo considerado um dos componentes fundamentais do cenário real da organização. Segundo Robbins (2002-2005), o trabalho em equipe é uma das maneiras que as organizações possuem para solucionar os problemas organizacionais, podendo ser considerado como um dos componentes para enfrentar as mudanças.

Autores como Santos, Berh e Valadão Júnior (2000) argumentam que o trabalho em equipe tornou-se um instrumento fundamental para o alcance da vantagem competitiva, para o aumento da produtividade, para a solução de problemas complexos e, principalmente, para o aprendizado contínuo. Lizeo e Gonçalves (2004) trazem uma contribuição para o contexto, argumentado pelos autores acima de que, nas organizações, o conceito de trabalho em equipe vem sendo utilizado com o objetivo de melhorar o resultado organizacional. Todavia, está sendo utilizado para incentivar o aprendizado por não fazer parte dos processos educacionais formais e informais que proporcionam o desenvolvimento e crescimento das pessoas através da troca de experiência e conhecimento.

Porém, há controvérsias às idéias desses autores, a exemplo de Albuquerque (1992), que revela que o trabalho em equipe é pouco valorizado nas empresas por esse demandar certa estabilização da força de trabalho, além de exigir profissionais com elevado nível de qualificação e formação, requisitos esses não encontrados facilmente na maioria da mão-de-obra das empresas. Ainda para esse autor, o trabalho em equipe é apropriado em determinadas situações, tais como: compartilhamento de novas experiências, colaboração mútua, estímulo e promoção de melhores desempenhos, desenvolvimento e educação das pessoas e fomento aos diálogos em assuntos conflitantes. Por outro lado, pode ser considerado desapropriado em outras condições quando, por exemplo, uma pessoa possui maior especificação e habilidade em determinado assunto ou área do que as outras e quando o diálogo não é incentivado. Albuquerque (1992) diz que é importante ter cautela para não criar ilusões e expectativas irreais com relação ao trabalho em equipe.

Corroborando com esse pensamento, Sbragia (1993) afirma que o trabalho em equipe não pode ser considerado como fundamental nem como um benefício em potencial para a organização, pois muitos são os problemas inerentes ao tema, como os relacionados à dificuldade de encontrar pessoas habilidosas e com competências necessárias para trabalhar em equipe, capazes de fomentar um ambiente para a solução de problemas e resolução de conflitos construtivamente, otimizar os objetivos e proporcionar senso de missão. Em uma



visão mais recente, autores como Drucker (2001) e Moscovici (1998) apresentam que as expressões “trabalho em equipe” e “formação de equipes” ganharam uma conotação comum, além de se tornarem um clichê nas empresas, pois a presença do verdadeiro trabalho em equipe ainda é raro. Complementando o pensamento dos autores, Katzenbach e Smith (2001) argumentam que o conflito de interesses individuais e coletivos é um dificultador para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Bejarano e outros (2006), Cyr e Schineider, (1996), Fleury e Fleury, (1995), Garvin (1993), Morgan (1996) e Senge e outros (1995) reconhecem a relevância do trabalho em equipe no desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Para esses autores, o trabalho em equipe pode proporcionar a troca de informações, o conhecimento entre as pessoas e principalmente facilitar o aprendizado. A gestão com pessoas através do trabalho em equipe pode promover a interação, compartilhamento de idéias e comprometimento entre os indivíduos e as empresas para obtenção do melhor resultado organizacional.

## 2.2 A VALORIZAÇÃO DO FATOR HUMANO NO CONTEXTO DA GESTÃO COM PESSOAS

Buscando incessantemente melhorar seus resultados e investir em novos capitais para obter crescimento e vantagem competitiva no mercado globalizado, as empresas dispõem de diversos recursos para atingir esses objetivos. A preocupação com o fator humano e valorização dos indivíduos ganhou proporção no mundo atual, sendo o elemento humano, se não o mais importante, o mais significativo desses recursos da gestão com pessoas (THÉVENET; VACHETTE, 1992). Em oposição à idéia de Thévenet e Vachette (1992), Dejourn (2006), em seu livro *A banalização da injustiça social*, critica essa visão de que o ser humano passou a ser valorizado. Para o autor, as empresas são vitrines, uma fachada para os visitantes, escondendo o sofrimento dos trabalhadores, daqueles que teimam em não satisfazer as exigências e imposições impelidas pelas organizações.

Por outro lado, o novo conceito de gestão com pessoas proporciona, segundo Thévenet e Vachette (1992), o despertar para novas práticas de valorização do indivíduo. E muitas empresas já compreenderam que, para superar os desafios e manterem-se competitivas no mercado, será de grande contribuição o comprometimento dos assalariados.

No cenário corrente, as organizações em transformação e adequação aos novos paradigmas buscam seu diferencial no indivíduo, que começa a ser dispensado das tarefas rotineiras e contínuas (MOTTA, 1998). O indivíduo passa a ser tratado e valorizado como

capital humano, investimento precioso que precisa ser melhor utilizado. Sua capacidade de agir, pensar, criar, inovar e se adaptar para a solução de problemas proporciona vantagem às organizações que valorizam o fator humano. A certeza de que está sendo observado e valorizado contribui para o seu crescimento e desenvolvimento, justificando que sua importância vai além de um mero fator de produção.

Algumas organizações discursam que seu maior capital é o indivíduo, o que não ocorre na prática, onde a prioridade é o negócio. Sá e Lemoine (1999) corroboram que muitas empresas enfatizam e repetem que seu maior trunfo é o recurso humano, porém ainda não despertaram para a prática de valorização humana. É exemplo de realidade que não condiz com o discurso. Por outro lado, existem empresas que, para se manterem competitivas, repensaram suas estratégias e compreenderam que seus resultados e objetivos são atingidos em decorrência do comportamento e comprometimento dos seus empregados.

Para Ulrich (2000), a gestão de recursos humanos deve conciliar as práticas de RH ao processo de planejamento estratégico organizacional com o objetivo de garantir o equilíbrio entre metas de RH e as metas organizacionais. Esse autor defende que esse equilíbrio poderá ser alcançado a partir do momento em que a área de recursos humanos entender e assumir o seu papel repensando suas ações, utilizando novas práticas e ferramentas de gestão focando nos resultados e objetivos, valorizando o indivíduo. Neste novo cenário, o RH deve almejar os resultados e objetivos e como meta valorizar o fator humano, articulando suas habilidades e competências para o trabalho em equipe como uma fonte de aprendizagem organizacional para obter a vantagem competitiva.

Segundo Estivaleta (2002), as organizações, diante dessa nova complexidade e conscientização do valor humano, buscam através da gestão com pessoas implementar novos modelos de valorização e motivação que atenda às necessidades individuais e organizacionais. Através de atitudes e ações simples, a gestão com pessoas, juntamente com o “corpo gerencial”, podem promover novas práticas no escopo organizacional capazes de tornar efetiva a valorização da capacidade intelectual do indivíduo, proporcionando satisfação no desenvolvimento das atividades. As pessoas precisam da informação para que possam perceber sua potencialidade e aptidão qualitativa, além de corrigir suas deficiências, promover e sedimentar seu aprendizado, desenvolver sua capacidade de expressão, participação e ação, incentivando umas às outras a trocar idéias e inovar (ESTIVALETE, 2002).

O ser humano não possui predisposição para ficar rotulado. No pensamento de Motta (1998), o indivíduo precisa se desenvolver, criar e interagir. As organizações precisam propor atividades que agreguem valor e que de alguma forma possibilitem o crescimento profissional

e pessoal dos indivíduos. A gestão com pessoas dispõe de recursos que possibilitam o desenvolvimento e a adequação ao cenário de mudanças, que devem ser utilizados racionalmente.

Todo indivíduo busca e espera atenção, respeito, consideração e reconhecimento. Segundo Sá e Lemoine (1999, p.1), “não há nada que pese mais para a satisfação e realização dos indivíduos do que a certeza de estarem sendo vistos, valorizados e estimulados a crescer.” Ações e pequenos gestos explicitados no dia a dia podem demonstrar a importância do ser humano no contexto organizacional como um recurso para agregar valor e para o desenvolvimento da empresa.

A valorização do indivíduo é empregada conforme a cultura de cada organização. As práticas utilizadas pela gestão com pessoas seguem características intrínsecas de cada empresa. Algumas organizações adotam políticas de valorização humana e práticas sociais para proporcionar a motivação e comprometimento do ser humano.

É importante entender o indivíduo, perceber suas necessidades e procurar, através de práticas, atender suas expectativas de autodesenvolvimento. Para Moscovici (1997, p.91), “o homem pleno, feliz, de sucesso, que chega a ter expressão maior como ser humano é aquele que desenvolve as quatro dimensões: a física, a intelectual, a emocional e a espiritual”. Com o intuito de melhor compreender o ser humano a autora propõe uma análise dessas dimensões:

- a) Física – para que essa dimensão possa garantir o bem-estar físico e uma melhor qualidade de vida para o homem, deve ser levada em conta a sua socialização no ambiente. No aspecto da sociabilidade destaca-se o trabalho como um elemento importante para o equilíbrio e desenvolvimento. Por outro lado, o trabalho pode agredir a saúde e provocar doenças por diversos fatores como iluminação, pressões e tarefas rotineiras. O organismo do ser humano é sensível a fatores externos e, segundo Sá e Lemoine (1999), a organização por si só não possui recursos para promover a saúde das pessoas. Ela pode proporcionar condições favoráveis de trabalho, promover um clima organizacional baseado no respeito e confiança, favorecendo a saúde dos indivíduos, com o apoio da gestão com pessoas, através de práticas que favoreçam o bem-estar físico dos funcionários;
- b) Intelectual – essa dimensão nos últimos anos vem modificando a estrutura organizacional. Considerando que antes a produção era pautada na força física e hoje substituída por máquinas, o intelecto humano passou a ser cada vez mais valorizado e motivado nas empresas. Para a execução de qualquer tarefa exige-se o mínimo de raciocínio (SÁ; LEMOINE, 1999). A inteligência também é conhecida

como capacidade de raciocínio ou capacidade intelectual; é a disposição que as pessoas possuem para pensar, solucionar os problemas, criar, inovar, aprender. A inteligência pode reunir conhecimentos e habilidades que são denominados competência. Segundo Fleury e Fleury (2004), a competência não se resume a conhecimentos ou habilidades, é o conjunto dos conhecimentos e habilidades praticados pelo ser humano. Dois são os tipos de competência inerentes ao indivíduo: a técnica e a interpessoal. A competência técnica se desenvolve a partir de estudos, conhecimentos e informações que o ser humano adquire durante a sua existência. Moscovici (1997, p.32) afirma que “a competência técnica é a capacitação profissional ou técnica”. A competência técnica é complementada pela competência interpessoal, que se refere às diversas habilidades intrínsecas ao ser humano. A habilidade interpessoal favorece o relacionamento entre as pessoas, o trabalho em equipe e a convivência do homem em sociedade. Stewart (1998) afirma que as organizações podem utilizar como prática da gestão com pessoas a valorização do capital intelectual como diferencial competitivo. Sá e Lemoine (1999) afirmam que as organizações, além do desenvolvimento e capacitação técnica, devem promover e incentivar a capacitação interpessoal como a base do relacionamento entre as pessoas;

- c) Emocional – mesmo constatada a sua existência no ser humano, há empresas que preferem ignorar essa dimensão por ser considerada como um elemento que pode atrapalhar o indivíduo na sua trajetória. As organizações precisam compreender que as emoções são fundamentais para o ser humano, pois permite que ele conviva e se relacione com as pessoas. Assim como a dimensão intelectual proporciona ao indivíduo administrar os relacionamentos, a emocional permite a convivência com as pessoas. As organizações podem proporcionar aos indivíduos confiança para que eles possam controlar suas emoções e desenvolver suas habilidades em prol do autodesenvolvimento e conhecimento para o alcance dos resultados organizacionais. Segundo Goleman (1995), através da inteligência emocional a organização poderá alcançar os objetivos e adaptar-se às mudanças impostas pela competitividade. O respeito à individualidade, o clima organizacional, *feedback*, avaliação de desempenho informal, confiança e reconhecimento, disseminam e promovem a valorização do emocional humano (SÁ; LEMOINE, 1999);
- d) Espiritual – a partir do momento em que o homem começa a descobrir o sentido da vida, ele inicia a fase de compreensão e busca da sua existência. A dimensão

espiritual valida questões que englobam uma reflexão sobre os valores inerentes ao ser humano. Segundo Sá e Lemoine (1999), o indivíduo começa a perceber que as respostas aos muitos questionamentos não podem ser explicados apenas com o racional, ele passa a compreender que as questões podem ser elucidadas pelo plano espiritual. Os questionamentos surgem quando os valores do indivíduo são antagônicos aos da organização. As organizações, através de práticas de gestão com pessoas, transmitem aos empregados seus valores e crenças, o que contribui com o questionamento e ou aceitação desses valores pelos indivíduos. Moscovici (1997) contribui afirmando que as inovações e avanços tecnológicos concernem ao ser humano buscar respostas para suprir suas carências tais como: motivação, respeito, confiança, atenção, sentimento, trabalho em equipe. A gestão com pessoas possui papel fundamental na vida profissional do indivíduo e no cenário organizacional. Através do compartilhamento de ações para sanar as carências e necessidades das pessoas, promove a constituição do equilíbrio entre a razão e emoção, proporcionando ao ser humano um estado de espírito favorável para o alcance dos objetivos.

A gestão com pessoas alinhada com as estratégias organizacionais podem propor e implementar as atitudes e ações necessárias para a valorização e aprimoramento das quatro dimensões do ser humano. Associada a essa prática, a gestão com pessoas, com o intuito de reter profissionais qualificados para garantir o resultado e a competitividade organizacional, utiliza-se de outros meios que têm por finalidade remunerar, investir e desenvolver o talento profissional.

Muitas empresas adotam as práticas de recursos humanos para alavancar seu negócio, atrair novos clientes e obter a vantagem competitiva. Segundo Fischer (2002), dentre as práticas utilizadas, destacam-se: salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento e carreira profissional. O indivíduo passa a ser reconhecido e valorizado como capital humano e, diante das mudanças impostas pelo mercado, as empresas tornam-se flexíveis na remuneração dos empregados. Além da remuneração fixa, adota-se, também, a remuneração variável.

A remuneração variável é embasada no comprometimento e desempenho do empregado e tem a finalidade de motivar as pessoas. Outros benefícios flexíveis, tais como educação, saúde e previdência privada funcionam como um incentivo aos empregados, valorizando o indivíduo.

Segundo Cunha, Miranda e Paula (2005), motivar o indivíduo no trabalho não é tão fácil como se pensa. Durante muito tempo, gestores, pesquisadores e acadêmicos acreditavam que o fator motivação estava relacionado apenas ao salário que o empregado recebia pelo seu trabalho ao longo do período de sua jornada mensal. Entretanto, não notavam que funcionava apenas como estímulo por um período e após determinado tempo esse não mais exercia a mesma motivação no trabalhador. Esses autores complementam que a motivação supera os desejos monetários e materiais do ser humano. Essa situação está relacionada diretamente com cada indivíduo, com suas necessidades pessoais e mais íntimas. Por essa razão, a motivação passou a ser uma questão de grande complexidade para a gestão com pessoas.

Bergamini e Coda (1997) argumentam que o entendimento das diferenças individuais é fundamental e que a formação da personalidade do ser humano é constituída por fatores genéticos, experiência de vida que se acumula desde o nascimento até a velhice. Os autores consideram uma utopia achar que os outros irão fazer o que queremos que façam se não forem levadas em consideração diferenças pessoais e se da mesma forma pensarmos que o mesmo fator que proporciona motivação em um indivíduo irá motivar o outro na mesma proporção.

Para Bergamini e Coda (1997), é importante diferenciar movimentação de motivação. Para eles, movimento é um comportamento que é aprendido continuamente, estimulado por fatores externos e que se estruturou ao longo dos anos. Não podem ser considerados aspectos motivadores as condições físicas, premiações, aumento de salário, bonificação, promoção, mas fatores que impulsionam e influenciam as atitudes das pessoas, levando-as a se movimentarem. Uma vez disponibilizados tais elementos impulsionadores, devem os mesmos ser mantidos e, quando substituídos, que os sejam por outros de mesma valoração, evitando perda na produtividade (BERGAMINI; CODA, 1997).

As organizações também investem em treinamento e desenvolvimento para atrair e reter mais talentos. Segundo Moggi (1999), diante das mudanças e transformações impostas pela globalização, avanço tecnológico e exigências dos clientes, as organizações, para obterem resultado, investem no desenvolvimento contínuo do ser humano e da organização em todas as esferas. O desenvolvimento, para acontecer, precisa do envolvimento de todos, e para isso o treinamento tem por propósito desenvolver as pessoas, suas habilidades e aptidões. Quando disponibilizado, o treinamento, para um indivíduo ou grupo de pessoas em uma organização, objetiva melhorar as habilidades dos empregados envolvidos para que o resultado organizacional possa ser alcançado (MOGGI, 1999). O treinamento pode ser caracterizado como um aprendizado, e, conforme Fleury e Fleury (1995), o indivíduo pode ser “um eterno aprendiz”. Segundo Carvalho e Serafim (1997), com treinamento e

desenvolvimento pode ocorrer uma melhoria nos padrões profissionais dos envolvidos e as pessoas podem aprimorar e melhor desenvolver suas habilidades e competências. Dessa forma, a gestão com pessoas precisa envolver e propor práticas organizacionais para que o treinamento e desenvolvimento se constituam em um processo contínuo e constante.

A carreira profissional é outro aspecto fundamental para a valorização do indivíduo. As organizações passaram a se preocupar com as perspectivas dos profissionais com relação ao cargo e função. Através da carreira o ser humano pode alcançar seus objetivos, suprir suas expectativas e necessidades no contexto de dinâmica mudança e desenvolvimento. Segundo Sá e Lemoine (1999), a carreira está ligada à flexibilidade e está, sobretudo, baseada em seus valores pessoais. Fazer carreira é um ato individual. Não compete à empresa desenvolver ou encontrar a carreira do empregado. Pela escolha, o indivíduo é o principal responsável pelo seu desenvolvimento, aonde quer chegar e descobrir a sua satisfação com o trabalho. Fica sob a responsabilidade da gestão com pessoas envolver e motivar o indivíduo, criar, inovar e instituir práticas para valorizar o capital humano nas organizações, através de antigas e novas ações que exijam a capacidade de pensar e agir de todos.

### 2.3 O INDIVÍDUO E O TRABALHO: UMA RELAÇÃO DE COMPROMETIMENTO

A gestão com pessoas, exercendo o seu papel de “elo” entre o indivíduo e a organização, busca soluções e práticas para obter a maior contribuição dos empregados para garantir a competitividade organizacional. Na literatura corrente, o discurso gira em torno das inovações e modelos de gestão para incentivar, motivar e comprometer os indivíduos no trabalho. Porém, na prática, a realidade é outra. Com frequência, as organizações são centralizadas, restringindo o envolvimento e comprometimento que os indivíduos possam ter e desenvolver. Para Bertero (1976), as atitudes paternalistas que visam a eliminar os problemas que impregnam as organizações, conduzem para ações centralizadoras que inevitavelmente desencadeará nos indivíduos o desinteresse, alienação, tédio e, em muitas situações, a agressividade.

Para entender as ações e atitudes adotadas pelas organizações, muitas vezes fazer uma análise das mudanças sociais e das condições políticas e econômicas que as envolvem pode ser a melhor maneira para entender a sua dificuldade na mudança e adaptação ao contingente organizacional.

Segundo Hall (1984), esse processo facilita o entendimento da estreita relação entre a organização e o ambiente, que em um determinado momento pode até ensejar um maior

controle de um sobre o outro. Mesmo com a função de agente de mudança, as organizações resistem e reagem fortemente a modificações e transformações no cenário organizacional, principalmente se as imposições vierem do ambiente externo. Mas uma coisa é certa: para produzir com qualidade as organizações precisam desenvolver, comunicar e compartilhar estratégias que alcancem todos os níveis da organização, deixando claros os objetivos e missão. As mudanças devem ocorrer nos níveis da relação de trabalho e do comportamento de todos os envolvidos. Para isso, a gestão com pessoas é a área responsável por assegurar um excelente quadro de funcionários, preparados tecnicamente, altamente motivados, a utilizar a iniciativa, a criatividade e disseminar experiência e conhecimento para a consecução dos objetivos organizacionais.

Através de práticas da administração de recursos humanos, hoje consideradas inadequadas, a gestão com pessoas precisará dispor de tempo para conscientizar a cúpula organizacional da necessidade de adequação às mudanças e principalmente da valorização do recurso mais importante: o indivíduo. Segundo Bastos e Borges-Andrade (1995), esse arranjo favorece as mudanças nos padrões de desempenho, e na busca pela flexibilização ocupacional, através do desenvolvimento de multi-habilidades entre os trabalhadores. Nessa perspectiva, as organizações que realmente estão dispostas a mudar deverão envolver, integrar e principalmente comprometer o indivíduo em todo o processo organizacional.

Bastos e Borges-Andrade (1995) corroboram com a necessidade do comprometimento do indivíduo no contexto organizacional. Aponta ainda que o conceito de comprometimento esteja inserido na ótica dos estudos que buscam identificar e compreender os fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho e sua relação com a organização. Envolvimento, apego, identificação, integração são outras definições para comprometimento. Bastos e Borges-Andrade (1995) afirmam que todos se convergem em assumir a dimensão de engajamento em uma mesma direção. Para Sanches (1997), na ciência, apesar do significado reduzido, há muita ambigüidade e confusão entre fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

O comprometimento organizacional surgiu na década de 80, e sua importância foi realçada na década de 90. Sanches (1997) afirma que desde então ele se apresenta no cenário como uma vantagem competitiva para enfrentar os problemas organizacionais, tais como motivação, insatisfações, desinteresse pela rotina de trabalho, absenteísmo, dentre outros, pois as teorias e modelos utilizados apresentam efeito temporário. As inovações tecnológicas, os programas de produtividade e de qualidade também podem gerar insatisfação e desmotivação nos trabalhadores, por isso as organizações precisam, segundo Malvezzi (1995), se



reestruturar para acompanhar as mudanças e, para se adequarem às novas tendências, propõe medidas e soluções inovadoras, diferentes das tradicionais, tais como a "diminuição dos níveis hierárquicos, terceirização, descentralização e desvalorização das rígidas estruturas de cargos e tarefas", favorecendo novas relações (MALVEZZI, 1995, p.30).

Para a organização, o indivíduo comprometido é capaz de despender esforços consideráveis para ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Para os empregados, à proporção que eles se comprometem com os objetivos da organização, podem se desenvolver, aprender e alcançar a valorização pessoal. Segundo Sá e Lemoine (1999), esta característica do comprometimento revela a importância dos anseios e desejos das organizações e dos empregados, fortalecendo as relações entre os indivíduos e a organização.

Para Sá e Lemoine (1999), o comprometimento se realiza quando as ações e reflexos do trabalho têm papel central na vida do indivíduo. Ainda segundo esses autores, o comprometimento reflete a importância do trabalho na vida da pessoa. O trabalhador se identifica com o trabalho e com si próprio à medida que o grau de comprometimento aumenta. A força com que ele se identifica com suas tarefas, com as normas e os valores organizacionais, como ele define o trabalho e responde ao nível de comprometimento é resultado de sua satisfação na realização do trabalho. Na ótica de Bastos e Borges-Andrade (2002), no primeiro momento, o comprometimento pode surgir quando as organizações respondem às necessidades e expectativas dos indivíduos, fortalecendo os laços de engajamento e motivação. Quando as pessoas percebem que a organização não dispõe de nenhuma estratégia de motivação e recompensa dos seus esforços, o indivíduo tende a reduzir sua participação e envolvimento no processo organizacional. Ainda para Bastos e Borges-Andrade (2002), no segundo momento, o comprometimento pode ser compreendido como uma ligação muito forte entre o indivíduo e a sua organização, é uma relação profunda, que supera as vantagens imediatas. Nesse ponto, a relação supera a lealdade do indivíduo pela organização, é uma relação ativa. O indivíduo não mede esforços para desempenhar suas funções para melhorar e contribuir com o resultado e bem-estar da empresa.

No trabalho, o comprometimento depende da relação entre as expectativas dos indivíduos e as características do emprego. O comprometimento existe quando ocorre adesão e oportunidade ao mesmo tempo. Um não sobressai sem o outro. A adesão não é suficiente por si só, ela representa um estado do indivíduo na organização, porém é necessária, refere-se à consistência, à perenidade de uma relação baseada nos valores. Como a adesão, as oportunidades também não são suficientes, sugerem uma reavaliação contínua das recompensas, porém são necessárias. Os indivíduos, para aderir ao comprometimento,

precisam receber alguma coisa de sua relação de trabalho com a organização. Este retorno é que irá determinar a dimensão do comprometimento, que reflete uma correlação entre os valores da pessoa e aqueles da organização, traduzidos pelo seu processo de trabalho.

Todo e qualquer indivíduo pode ser comprometido na medida em que ele adere aos valores que constituem a cultura da empresa. Cada pessoa possui sua cultura, legitimada nos costumes, tradições, conhecimentos e práticas de socialização. Segundo Bastos e Borges-Andrade (2002), se o comprometimento se traduz em um modo de identificação, quanto mais o indivíduo se identificar aos valores organizacionais, mais comprometido o mesmo se tornará, criando um laço de afeição e sentimento com a organização; por outro lado, se não ocorrer identificação, conseqüentemente as afinidades não virão à tona.

Para Chang Jr. e Albuquerque (2005), os empregados que possuem comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, aqueles com comprometimento instrumental permanecem pela necessidade, e aqueles com comprometimento normativo permanecem pela obrigação. Para a organização é interessante que os indivíduos estejam comprometidos afetivamente, porque eles se identificam com as crenças, valores, metas, revertendo todo o seu esforço em favor da organização.

O comprometimento na empresa pode ser considerado uma vantagem competitiva, pois na busca contínua por qualidade e eficiência as organizações precisam do envolvimento das pessoas no trabalho. Indivíduos comprometidos se tornam um recurso valioso para levar adiante os objetivos da empresa, visto que a disposição para o comprometimento é uma resposta à identificação da pessoa para com os valores da organização, tendo em vista o objetivo do indivíduo de permanecer como membro desta.

Desta forma, o comprometimento depende necessariamente de valores individuais, e sua eficácia está associada ao direcionamento da relação entre a organização e o indivíduo, ressaltando a importância de suas expectativas ligadas ao trabalho.

### 3 TRABALHO EM EQUIPE

Com o trabalho, o indivíduo realiza seus desejos e atende suas necessidades. A filosofia da maneira de fazê-lo vem ganhando nova conotação, antes as tarefas executadas individualmente ou em grupo passam agora para o âmbito de equipes. Essa modalidade de realização das tarefas revela vantagens e desvantagens que precisam ser consideradas, assim como as variáveis que podem dificultar o desenvolvimento do trabalho em equipe.

#### 3.1 O TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO

As mudanças tecnológicas contribuíram para o advento de novas maneiras de desenvolver, desempenhar e pensar a organização do trabalho. Ao longo dos séculos, e ainda nos dias atuais, o aumento e melhoria da produtividade focados nos resultados e lucros passaram a compor os objetivos organizacionais. Muitos cientistas e pesquisadores como Weber (1997), Taylor (1970), Braverman (1987), Chinee (2000), Zarifian (2003) e Sennett (2007), estudaram e estudam as diversas formas de realização do trabalho, assim como os seus movimentos de racionalização.

As organizações baseavam-se nos princípios da divisão do trabalho e na sua supervisão. As tarefas eram desenvolvidas de forma rígida com a separação de empregados e supervisores. Essa forma rígida possibilitou que estudos fossem realizados com o propósito de definir o papel do operário e do próprio conceito de trabalho.

O engenheiro americano F. W. Taylor, precursor da Escola Científica, em seu estudo, demonstrou a preocupação com a perda de tempo na realização das atividades na indústria. Esta foi a primeira escola que procurou explicar a natureza do comportamento organizacional, tornando-se também conhecida através das obras do alemão Max Weber e do francês Henry Fayol.

Na ótica de Taylor (1970), primava a semelhança entre as organizações e as máquinas, onde o empregado fica em segundo plano, sobressaindo o conjunto organizacional. Cada trabalhador tem suas tarefas e funções claras e bem definidas, que se encaixam precisamente dentro do contexto a que se propõe, ou seja, ressalta-se o caráter de individualização do trabalho.

O modelo, mecanicista, se propunha à produção em massa, e enfatizava um mínimo de cooperação e autonomia dos trabalhadores nos aspectos de organização e melhoria da

produção e do trabalho. Segundo Taylor (1970), a organização do trabalho em grupo é uma prática desnecessária e supostamente menos produtiva, desvalorizando o processo organizacional.

Ainda na Escola Científica, Henry Ford (1964), alguns anos após, retoma os estudos de Taylor (1970), garantindo que a cadência do trabalho é regulada de forma mecânica e externa ao trabalhador, mas inova na concepção de que deve existir uma regulação no trabalho coletivo.

Em oposição ou o que deveria ser oposição ao modelo toyotista/fordista, surge, na década de 30, a Escola das Relações Humanas, tentando reagir e modificar o tradicionalismo da organização científica do trabalho, onde o homem era o apêndice da máquina.

Essa Escola ficou conhecida pelos trabalhos de George Elton Mayo (1960), Fritz Jonh Roethlisberger e William Dickson (1939), Chester Barnard (1971), Douglas McGregor (1971), Rensis Likert (1971) e Chris Argyris (1989), além de outros como Frederick Herzberg (1997) e Abraham Maslow (2000), iniciando-se uma reação à forma mecanicista e restritiva do pensamento da teoria clássica que se preocupava com o aumento da produção e dos produtos acabados, negligenciando, muitas vezes, o elemento humano. A escola das relações humanas destaca a importância do indivíduo e das relações sociais na vida organizacional. Essa visão emergiu para a análise das estratégias focadas no aumento da satisfação dos trabalhadores e na realização do seu potencial humano, com o objetivo de melhorar a eficiência e o desempenho organizacional.

Durante o século XX muitas transformações sociais ocorreram, tais como a hegemonia do pensamento econômico, proporcionando o aumento da influência das organizações na sociedade e principalmente sobre a vida dos indivíduos. O conceito de trabalho vem se modificando ao longo dos anos. A partir do século XXI e sob a influência do capitalismo sobre a vida dos indivíduos, surgiram novas concepções a respeito do tema.

Segundo Braverman (1987), o trabalho pode ser entendido como um processo que modifica a estrutura natural dos componentes da natureza, com o objetivo de aprimorar sua utilidade. Segundo o autor, as interações complexas entre instrumentos e relações sociais, tecnologia e sociedade favorecem o surgimento dos determinantes do trabalho indeterminado, estimulando a produção capitalista embasada na negociação da força de trabalho.

O trabalho passa a assumir proporções imaginadas pelo trabalhador, torna-se consciente e proposital a partir do momento que é partilhado pelo ser humano com outras atividades para satisfazer suas necessidades.

Desta forma, a atividade laboral pode ser entendida como o esforço humano com o propósito de promover a transformação da natureza por meio da utilização de capacidades mentais e físicas. Segundo Outhwaite e Bottomore (1996), a interpretação do trabalho conflita com o seu significado e experiência na sociedade contemporânea. Sinônimo de emprego remunerado, o trabalho, para muitas pessoas, é uma atividade que as qualificam e proporcionam vivenciar o lazer.

Segundo Sennett (2007), diante das transformações e novas designações do trabalho, as pessoas buscam adaptar-se às novas diretrizes. A sociedade agora é dominada e guiada pelo capital, e os trabalhadores passam a conceber o trabalho como uma forma de sobrevivência e que pode servir para o acúmulo de riquezas, não sendo mais visto como um instrumento de sua vida.

Para Chinee (2000), o trabalho é consequência e influenciador da sociedade e das organizações. Segundo Chanlat (1996), a moderna cultura provoca uma interdependência entre a sociedade e a organização, o que também ocorre com o trabalho.

O trabalho passa a ocupar um patamar cada vez mais significativo no processo de racionalização e alienação do trabalhador. Nas empresas, o controle do horário de entrada e saída do serviço vigora com intensidade, e o tempo designado ao cumprimento da tarefa diária também é controlado através de novos sistemas de cronometragem que mensuram a eficácia e eficiência do trabalhador. A sua capacidade para o serviço passa a ser controlada pelas metas instituídas pelas organizações para o alcance de melhores resultados.

Os trabalhadores são cada vez mais fragmentados e controlados, sendo considerados apenas como recursos para melhorar os resultados organizacionais. Na maioria das empresas, os trabalhadores sempre foram relegados a segundo plano, mantendo os resultados e objetivos na linha de frente das estratégias organizacionais. Segundo Fleury e Fischer (1992), o discurso oficial explanado pelas empresas contemplando os empregados como seu maior e mais valioso patrimônio não condiz com a realidade, pois ainda paira sobre os empregados o fantasma da perda do poder de decisão e controle por parte dos empregadores, instrumentalizando as funções do trabalho.

Mesmo encarados como uma ferramenta, os trabalhadores satisfazem suas necessidades e alcançam seus objetivos e se realizam com o desempenho do trabalho. Ainda que este sofra influência da cultura, segundo Chanlat (2002), suas formas de realização vêm sendo modificadas pelo capitalismo e pelas organizações.

Em contrapartida, em função das exigências e necessidades do mercado competitivo por pessoas cada vez mais qualificadas e preparadas para situações inesperadas, os

trabalhadores, vislumbrando oportunidades de crescimento e desenvolvimento, vêm aumentando consideravelmente seus níveis de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. Assim, constata-se que ao desenvolver a criatividade e participar de processos de aprendizagem constantes e contínuos, os “indivíduos organizacionais” se realizam (TERRA, 1999).

Zarifian (2003) define o trabalho como um conjunto de operações elementares e transformadoras do capital, onde o trabalhador possui as capacidades solicitadas pelo mercado de trabalho para a realização e mobilização das operações. Em detrimento das capacidades necessárias para a realização do trabalho, as organizações passam a valorizar os profissionais em decorrência da capacidade de interação, motivação, responsabilidade e habilidade para se comunicar, requisitos considerados diferenciais para atender aos novos modelos de gestão implementados pelas empresas para atingir seus objetivos.

Segundo Davel e Vergara (2001), a gestão com pessoas atenta aos novos conceitos e modelos organizacionais tende a propiciar um ambiente focado no saber, fazer, desenvolver e aprender, para a troca de experiências, informações e conhecimentos objetivando a realização do trabalho.

### 3.2 DEFINIÇÃO DE TRABALHO EM GRUPO

A escola das relações humanas defendia que o indivíduo era a “mola mestra” das estruturas organizacionais e sem eles não existe organização. Considera que o trabalho e as tarefas a ele ligadas devam ser compartilhados e realizados em conjunto, enfatizando a necessidade de o trabalhador pertencer e desenvolver as tarefas em grupo.

Os estudos em Hawthorne (1924-1933), desenvolvidos pelos pesquisadores Elton Mayo (1949) e Jonh Roethlisberger e William Dickson (1939) na companhia Western Eletric, evidenciaram as contraposições às idéias da Escola Clássica, defendendo a interligação entre produção e integração social, comportamento social dos empregados em relação ao grupo como um todo, e revelaram ainda que o reconhecimento pode aumentar a produtividade e a mudança da ética individual para a ética social. Esse estudo contribuiu para uma abordagem mais humanística da administração e estabeleceu uma nova estrutura conceitual para pensar os aspectos motivadores na realização das tarefas pelos empregados, pois experiências posteriores confirmam que o aumento da produtividade está relacionado com a motivação, reconhecimento e sentimento de importância por parte dos trabalhadores.

Novos estudos na tentativa de melhorar a produtividade e resultado surgiram. Da abordagem humanística de Mary Parker Follet (1997), com contribuições no aspecto do conflito ao processo de integração, passando por Chester Barnard (1971), com a teoria da aceitação da autoridade, à abordagem comportamental que prioriza a satisfação e desempenho, as relações interpessoais e intergrupais. Porém, Malcolm McNair (1957) desvelou críticas a essa abordagem caracterizado-a como “sentimentalismo superficial”, a prioridade ainda nos dias atuais é uma produção mais eficiente. Em detrimento a essa constatação surge a abordagem sistêmica unificando as funções do administrador e o planejamento estratégico levando em consideração os diversos fatores externos, contribuindo para o avanço da tecnologia que se configura como elemento importante na transformação da teoria da administração.

O desenvolvimento tecnológico disseminou uma “febre” às máquinas, principalmente com a inovação da informática nos anos 50 e com a implementação de computadores de grande porte. Com a continuação dos avanços tecnológicos nos anos 60 os grupos existentes nas organizações perduravam unidos por habilidades profissionais, o que não contribuía para o crescimento e conhecimento pessoal e coletivo, nem mesmo para o aumento da competitividade. Dessa forma, o trabalho em grupo se caracterizava por uma ajuda mútua, com cada indivíduo realizando sua tarefa.

Segundo Littlejohn (1982), trabalho em grupo pode ser caracterizado com um “todo dinâmico”, em que qualquer dissociação de uma subparte influencia nas outras partes, podendo provocar impacto nos indivíduos. Ainda para esse autor, no trabalho em grupo, os indivíduos possuem uma visão sistêmica, ele é maior que a soma dos seus membros, com uma estrutura com metas próprias e interdependentes. Em oposição a esse pensamento, Cohen e Bailey (1997) discordam que no trabalho em grupo os indivíduos possuam visão sistêmica, pois persiste a interdependência na realização das tarefas, e Robbins (2002-2005) corrobora com os autores discursando que o conhecimento não é disseminado.

Desta forma, o trabalho em grupo pode ser definido como um conjunto de indivíduos que possuem determinado grau de interdependência em suas tarefas, que dividem a responsabilidade pelos objetivos alcançados, que se consideram e são considerados uma entidade social única que faz parte de um complexo sistêmico maior (por exemplo, uma unidade de negócio ou uma corporação), e que gerenciam suas relações dentro dos entornos organizacionais (COHEN; BAILEY, 1997).

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999), a interação entre os membros do grupo dá-se de forma tal que cada indivíduo influencia e é influenciado pelos outros. Para

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), a relação de dependência é outro aspecto importante neste contexto, tendo em vista que, em um grupo efetivo, os membros, além de interagirem uns com os outros, são mutuamente dependentes no alcance dos objetivos individuais.

Robbins (2002-2005) corrobora que no trabalho em grupo os indivíduos interagem apenas para trocar informações e tomar decisões, em uma ajuda mútua necessária para o desempenho, todavia cada um em sua área de conhecimento.

Grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas. Bastos (2004) complementa que o grupo, para alcançar um determinado objetivo, requer algum tipo de interação durante um período de tempo relativamente longo, sem o qual não poderia atingir o resultado desejado.

O trabalho em grupo pode ser entendido como um conjunto de pessoas em que os relacionamentos são alicerçados em normas e papéis. Esse conceito fundamenta que um grupo é um complexo organizado propício a desempenhar determinada função, que está relacionada à satisfação das necessidades individuais de seus membros, pois, à medida que são satisfeitas as necessidades, cria-se uma motivação, o que favorece a interação grupal, além de trazer vantagens para a organização, uma vez que eles fazem bem às pessoas e transformam o trabalho em atividades sociais. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), o trabalho em grupo são duas ou mais pessoas que, para atingir determinado objetivo, precisam interagir para obter o êxito desejado. A perfeita interação e o período de tempo necessário para aprimorar o grupo são elementos fundamentais para o sucesso de uma organização complexa e influenciada pelo desempenho grupal que interage entre si por toda a hierarquia organizacional.

Segundo Bitencourt (2004), no trabalho em grupo as pessoas devem estar preparadas para desenvolver as tarefas. O trabalho grupal exige a divisão das atividades, visando aos objetivos inter-relacionados, como um conjunto de organismos individuais, geralmente denominados membros, que por certo período de tempo ou por um tempo indeterminado se relacionam uns com os outros, processando idéias, energia, e informação, fazendo a distinção entre trabalho em equipe e trabalho em grupo.

### 3.3 DEFINIÇÃO DE TRABALHO EM EQUIPE

Com o advento das abordagens contemporâneas, uma nova linguagem começa a ser repensada pela organização e passa a configurar o universo administrativo. Fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica do trabalho em equipe,



com forte contestação aos princípios clássicos. A organização e a gestão com pessoas discursam que prioriza seu caráter humanista em detrimento do método mecanicista, entretanto a movimentação introduzida nos novos modelos de gestão busca atingir os objetivos das empresas. O trabalho em equipe passa a ser percebido como a solução para os problemas organizacionais como: rapidez nas informações, melhoria no processo comunicacional, comprometimento e aprendizagem.

A importância da equipe é enaltecida na sua participação no processo de aprendizagem, que pode ocorrer nos seguintes aspectos:

- a) Trabalho em equipe como instrumento de aprendizagem, exercendo forte influência sobre seus membros;
- b) Trabalho em equipe como meta de aprendizagem, adotando a perspectiva de que, para aprender a (re)aprender, a (re)criar, (re)inventar, ensejando ao indivíduo deve-se transformar o conhecimento tácito em explícito;
- c) Trabalho em equipe como agente de mudança, defendendo que certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente através de esforços organizacionais capazes de provocar um processo de aprendizagem coletivo com a comunicação fluindo entre as pessoas, promovendo o diálogo.

A teoria organizacional surgiu para resgatar o conceito de equipe. Esse conceito emerge para, juntamente com o novo modelo da gestão com pessoas, incrementar a gestão organizacional com o objetivo de reorganizar os indivíduos para que desempenhem tarefas coletivas, somando e pensando o fazer organizacional.

Introduzido no cenário organizacional como uma possibilidade de melhorar o resultado, promover o desenvolvimento e crescimento, o trabalho em equipe surge com uma nova roupagem nesse contexto: uma ferramenta da gestão com pessoas para transformar o conhecimento tácito em explícito. As modificações e reestruturações são resultados da mudança da gestão de recursos humanos, que passou a reconhecer a sua importância no desenvolvimento e planejamento das estratégias organizacionais.

Com a evolução do RH, surge a Gestão com Pessoas, voltada para desenvolver as capacidades do indivíduo, tornando o capital humano um recurso altamente competitivo. Dada a importância das pessoas na organização, novas práticas para desenvolver suas habilidades para alcançar os objetivos e obter os resultados esperados são introduzidas nas empresas. A Gestão com Pessoas redescobre uma ferramenta e promove adaptações, construções e desconstruções no conceito do trabalho em equipe para uma aplicabilidade que, na prática, pode gerar motivação, comprometimento, conhecimento e aprendizagem.

Peter Drucker (1981) escreveu que toda e qualquer instituição deve ser estruturada e organizada para estimular e promover o talento e as capacidades internas na organização de forma a suscitar nos homens a tomada de decisões, a oportunidade de explicitar suas habilidades e competência como perspectiva de crescimento. A colaboração entre os empregados em uma organização ou setor pode ser entendida como trabalho em equipe, definido como o conjunto ou grupo de pessoas que agem e interagem para realizar uma tarefa ou determinado trabalho. O trabalho em equipe valoriza cada pessoa, permitindo que todos participem de uma mesma ação, facilitando disseminação de conhecimento que é determinante nas relações humanas, pois motiva o grupo a procurar, de forma eficaz, os objetivos traçados.

Para Katzenbach e Smith (1994), o trabalho em equipe é formado por um grupo de pessoas em pequena quantidade em que o conhecimento é complementado, os membros são compromissados com as metas e todos se mantêm conjuntamente responsáveis pela *performance* e alcance do objetivo. A velocidade com que as mudanças ocorrem exige estruturas flexíveis e adaptáveis.

O trabalho em equipe facilita os processos de controle de qualidade, inovação e desenvolvimento de novos produtos, além de atender a necessidades dos clientes. Nos diversos estudos e discursos correntes o trabalho em equipe ganhou conotação e importância na esfera mundial, fazendo parte da vida das pessoas. Machado (1998) investigou empiricamente o desempenho do trabalho em equipe, definindo-o como um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, unidas umas com as outras no interior da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com o fulcro de atingir resultados comuns.

Com o trabalho em equipe as pessoas realizam trocas (dar e receber) com os envolvidos: afeição, aceitação e significado de importância. Essa oportunidade favorece as relações humanas, proporcionando ao indivíduo capacidade de crescimento, fazendo-o considerar o trabalho como determinante, tornando o objetivo a ser alcançado dependente da satisfação psicológica do ser humano.

Monaco (2001) discorre com outra definição para o trabalho em equipe: um grupo típico, em que os membros se identificam, com predominância da unidade de espírito, da coesão, das relações interpessoais, do engajamento pessoal e da adesão total dos membros ao grupo. Desta forma, o sentido dado ao trabalho em equipe tornou-se mais significativo do que ao trabalho em grupo.

Segundo Katzenbach e Smith (2001), se as organizações possuírem equipes, elas serão capazes de enfrentar com sucesso os desafios impostos pelo ambiente – desde a qualidade total até as inovações em serviços aos clientes. Partindo desse ponto de vista, nos dias atuais, a expressão grupo de futebol foi superada por time ou equipe. Quando se refere à equipe envolve maturidade, responsabilidade, alto grau de interdependência e uma capacidade organizacional consciente capaz de superar as transformações e adaptações do ambiente competitivo.

Nem todo grupo de trabalho pode ser considerado uma equipe de trabalho. Apenas interação e ajuda para atingir os objetivos individuais não é suficiente para que exista o trabalho em equipe. É imprescindível que todos almejem o mesmo objetivo para a efetivação e concretização do trabalho em equipe. Souza e Marques (2002) contribuem afirmando que o trabalho em equipe motiva os indivíduos, não se apresentando como uma ferramenta de cunho individual e seleta como no trabalho em grupo. Ainda para esse autor, no trabalho em equipe a sinergia favorece o envolvimento das pessoas, para que o resultado de toda a equipe possa ser alcançado como um todo e possa ser maior do que a soma dos resultados individuais de cada membro.

Para Robbins (2002-2005), uma equipe pode ser entendida como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de determinado objetivo. Por definição, trabalho em equipe significa pessoas trabalhando juntas e que tenham em comum um elemento de identidade, de natureza simbólica que as una, estando estas pessoas próximas ou não. Vergara (1999) legitima afirmando que são nas normas, processos, objetivos, situações e causas que esses elementos de identidade se relacionam e se revelam. O trabalho em equipe surge quando os grupos definem objetivos, que, juntos, resultam em um desempenho maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos. Diante de tais situações, percebe-se que muitos grupos que não definem seus objetivos e não planejam ações coletivas, não se comunicam, tendem a não se comprometer com o dia-a-dia da organização, podendo ocorrer falta de motivação, integração, interesse e compromisso (ROBBINS, 2002-2005).

As tarefas individuais que exigem aptidões múltiplas, discernimento, experiência e conhecimentos, segundo Robbins (2002-2005), geralmente são superadas pelas equipes. Com a superação dos grupos, a vantagem competitiva pode ser alcançada com o trabalho em equipe.

O conceito de trabalho em equipe na concepção de Hackman e Wageman (2005) é um sistema social coletivo, onde os relacionamentos entre os indivíduos são favorecidos. Ainda

segundo esses autores podem ocorrer conflitos entre os membros, e estes são os responsáveis por restabelecer o estado de espírito e a sinergia.

A partir dessas concepções e pela necessidade de reestruturação frente às mudanças impostas pelo mercado, o conceito de trabalho em equipe foi valorizado para atender novas demandas organizacionais e dos indivíduos.

Desse modo, a abordagem conceitual do trabalho em equipe pode ser definida por diversos autores, e a partir das pesquisas realizadas foi criado o Quadro 2 que demonstra uma síntese dos diversos conceitos e ênfases relacionados à questão do trabalho em equipe, conforme definições.

Nesse quadro, o conceito de trabalho em equipe mostra diversas concepções. Percebe-se que o conceito de trabalho em equipe sofreu evolução no cenário organizacional. No entendimento de Lewin (1948), o trabalho em equipe é norteado por atitudes e ações considerando que mudanças em um dos fatores geram alterações em outros. Para Alderfer (1977), o trabalho em equipe está embasado na confiança e interdependência entre os indivíduos, objetivando um propósito comum. Em 1979, com Mucchielli, o conceito se configura como objetivo comum entre os membros e a organização, cria-se um vínculo para o alcance da vitória em conjunto.

Com a inserção de novas práticas para atender o mercado competitivo, e na busca por profissionais qualificados, a partir da década de 80 autores como Maximiano (1986) e Hackman (1987) apresentam nova denotação do trabalho em equipe, que passa a ser percebido com um instrumento de colaboração, compromisso entre os membros, as pessoas passam a fazer parte de sistemas sociais complexos que buscam atingir os objetivos com cada indivíduo assumindo papéis distintos.

A tecnologia e a necessidade por novos e melhores processos para a realização do trabalho contribuíram para o avanço do conceito que nos anos 90 se apresenta – ainda como responsabilidade coletiva entre os membros e a organização, possibilidade de favorecer uma comunicação clara e objetiva, proporcionando a confiança, respeito e colaboração entre as pessoas – inferindo ao trabalho em equipe a oportunidade de proporcionar o compartilhamento de informações, interação e metas comuns.

A partir de Casado (2002), o conceito ganha nova conotação e ênfase, valores e crença são inseridos no trabalho. Hackman e Wageman (2005) evidenciam o resultado comum e a responsabilidade dos membros como elementos para a efetivação do trabalho em equipe. Robbins (2002-2005) apresenta a sinergia desempenho coletivo e responsabilidade mútua

como importantes no contexto do trabalho em equipe. Dubrin (2006) acrescenta ao conceito as habilidades complementares e o comprometimento com as metas.

Autor(es)	Conceito	Ênfase
Lewin (1948)	“Um todo dinâmico”, no qual uma mudança no estado de um dos fatores levará a mudança de estados de outros fatores.	Atitudes e ações
Alderfer (1977, p.4)	“São grupos reais. Isso é, são sistemas sociais íntegros, que se completam com limites, interdependência entre membros, com papéis diferenciados. Os membros se relacionam por uma relação de confiança. São interdependentes para algum propósito comum, e eles invariavelmente desenvolvem papéis especializados dentro do grupo”.	Confiança Interdependência Propósito comum
Mucchielli (1979, p.12)	“Há nessa palavra um vínculo, um objetivo comum, uma organização, um duplo dinamismo que vem tanto da cabeça como do conjunto; uma vitória a ser alcançada em conjunto”.	Objetivo comum Organização
Maximiano (1986, p.5)	“É comumente usado para designar grupos de pessoas que trabalham juntas numa missão, projeto, departamento ou qualquer outra parte ou espécie de organização”.	Colaboração Objetivo comum
Hackman (1987)	“São grupos reais, ou sistemas sociais intactos com fronteiras e papéis delimitados entre os membros que buscam realizar uma ou mais tarefas que resultam em produtos identificáveis e potencialmente mensuráveis e que operam dentro de um contexto organizacional.”	Objetivo Papéis distintos Compromisso
Katzenbach e Smith (1994, p.3)	“As equipes reais estão profundamente compromissadas com seu propósito, suas tarefas, suas metas e com sua abordagem. Os participantes da equipe de alta <i>performance</i> encontram-se também muito compromissados entre si. Eles compreendem que a sensatez das equipes surge ao se dar enfoque aos produtos do trabalho coletivo, ao crescimento pessoal e aos resultados”.	Propósito em comum Compromisso entre integrantes e responsabilidade coletiva
Moscovici (1994, p.5)	“Um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.”	Objetivos claros e compartilhados Comunicação verdadeira Confiança e respeito Cooperação Crescimento
Maginn (1996, p.15)	“Uma equipe é um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todas acreditam, a qual seria difícil, ou até mesmo impossível de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas.”	Trabalho conjunto Metas
Margerison e McCann (1996, p.23)	“Os membros têm um propósito em comum e dependem uns dos outros para o desempenho definitivo. No trabalho, a maioria das tarefas é feita em base individual, mas o esforço total define o ‘trabalho em equipe’.”	Propósito em comum Dependência
Robbins e Finley (1997, p.7)	“São pessoas fazendo algo juntas. O algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe: é o juntos que interessa”.	Colaboração Cooperação
Quick (1995, p.3)	“A principal característica de uma equipe é a de que seus membros têm como prioridade a consecução das metas da equipe. Eles podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais	Metas Apoio coletivo Comunicação aberta Múltiplas habilidades Diversidade de objetivos pessoais

Autor(es)	Conceito	Ênfase
	importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em unísono, estabeleceram. Os membros dão apoio uns aos outros, colaboram livremente e se comunicam abertamente e com clareza entre si.”	
Heller (1998, p.6)	“Uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar. Elas discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam juntas suas metas.”	Trabalho conjunto Metas
Mussnug e Hughey (1998, p.142)	“Um grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente seu potencial”.	Meta Interação Compartilhamento de informações
Casado (2002)	“Reunião de pessoas que possuem crenças e valores comuns”.	Valores e crenças
Hackman e Wageman (2005, p. 271-272)	“Grupo social com uma ou mais tarefas para alcançar um resultado comum sob a responsabilidade dos membros.”	Resultado Responsabilidade
Robbins (2005, p.250)	“Um grupo de trabalho em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais.”	Desempenho coletivo Sinergia Responsabilidade individual e mútua
Dubrin (2006, p.234)	“É um tipo especial de grupo. Os membros têm habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa.”	Propósito comum Desempenho Habilidades complementares

Quadro 2 - Sistematização dos conceitos de trabalho em equipe

Fonte: Adaptado de Biehl (1997).

A criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho nas organizações pode ser um fator de fundamental importância na busca de vantagens competitivas, porque a interação entre as pessoas envolvidas pode se transformar na base de sustentação da organização. As equipes de trabalho podem ser consideradas como elemento básico para o processo de desempenho diante do cenário de mudança nas organizações. Elas podem ser utilizadas como resposta ao cenário organizacional vivenciado no mundo atual, dinâmico e globalizado.

### 3.4 CORRELAÇÃO ENTRE TRABALHO EM GRUPO E TRABALHO EM EQUIPE

Trabalho em grupo ou trabalho em equipe? É importante ressaltar que existe uma grande diferença entre trabalho em equipe e trabalho em grupo. Albuquerque e Puente-Palacios (2004) citam que há uma grande confusão no que se refere às denominações encontradas sobre trabalho em grupo e trabalho em equipe.

De acordo com Katzenbach e Smith (1994), o trabalho em grupo e o trabalho em equipes funcionam de maneira diferente. O trabalho em equipe é um tipo de grupo especial

onde os indivíduos possuem habilidades complementares e são comprometidos com o objetivo comum, com as metas e com as tarefas.

Conforme Robbins e Coulter (2003), na execução do trabalho em grupo, cada membro atua em sua área de conhecimento, interagindo na busca do objetivo comum, compartilhando informações para a tomada de decisão, com colaboração mútua necessária para alcançar o desempenho esperado.

A principal diferença é que no trabalho em grupo há a definição da atuação de cada componente, enquanto que no trabalho em equipe há um cooperativismo acentuado. Outra diferença é que no trabalho em equipe os componentes são escolhidos por suas habilidades e competência, enquanto que no trabalho em grupo os membros são escolhidos por afinidades pessoais.

Outro aspecto relevante que diferencia o trabalho em equipe é o papel do líder. Enquanto no grupo o líder é forte, focado e as tarefas centralizadas, no trabalho em equipe o líder designa atividades, compartilha função e responsabilidade. No trabalho em grupo pode-se ainda ressaltar que a responsabilidade é individualizada enquanto no trabalho em equipe é mútua. Outra diferença está nas reuniões desenvolvidas no trabalho em grupo – elas são conduzidas de forma eficiente; em contrapartida, no trabalho em equipe é proposta a discussão aberta com a participação de todos para a solução dos problemas.

O Quadro 3, a seguir, resume as principais diferenças entre grupos e equipes presentes no cenário organizacional.

<b>Grupos</b>	<b>Equipes</b>
Esforço individual	Esforço coletivo
Responsabilidade por resultados individuais	Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais
Objetivo de trabalho individual	Objetivo de trabalho compartilhado
Unidades de trabalho dependentes	Unidades de trabalho semi-autônomas ou autônomas

Quadro 3 – Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho

Fonte: Zanelli e Bastos (2004, p. 371).

Katzenbach e Smith (1994) concluem que a única forma de se transformar um grupo em equipe é através da ação disciplinada, que se manifestará mediante um propósito comum, em mesmas metas de desempenho e através de uma abordagem igualitária do trabalho.

Ainda para os mesmos autores, as equipes devem ter algumas características peculiares como papéis compartilhados, comprometimento, múltiplas funções e encorajamento para aparição de divergências e conflitos.

Sob esse aspecto, Vergara (1999) colabora ressaltando que o trabalho em equipe se sobressai sobre o trabalho em grupo na realização das tarefas.

### 3.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPE

Há décadas, as organizações não falavam em trabalho em equipe, ele existia com outra conotação e sem a prática efetiva: o discurso girava em torno do trabalho em grupo. Realizar as tarefas através do trabalho em equipe pode ser encarado como uma oportunidade para o aprendizado ou como um problema para a empresa.

Em pesquisa na literatura corrente percebe-se que o trabalho em equipe possui vantagens e desvantagens para os indivíduos e organizações.

Vergara (1999) relaciona as quatro principais vantagens do trabalho em equipe:

- a) Agilidade na captação de informações e em seu uso. Em decorrência da formação, experiência, conhecimento e aproveitamento do aprendizado individual, a equipe agrega mais informações e idéias para o desenvolvimento dos processos;
- b) Idéias ricas. As pessoas, ao serem estimuladas, produzem idéias de qualidade para a solução de problemas ou melhora de processos;
- c) Comprometimento. A tendência à assunção maior de riscos, aliada ao compartilhamento de informação, tornam os membros do grupo mais responsáveis pelos seus atos e mais envolvidos no processo;
- d) Tendência a assumir riscos. Os membros tendem a introduzir novas formas de realização do trabalho, em função do compartilhamento e divisão das tarefas e as responsabilidades são repartidas.

Enfatizando o pensamento de Vergara (1999), Beebe e Masterson (2000) reconhecem que o trabalho em equipe pode ser vantajoso para a organização. Ambos corroboram ainda com outras vantagens do trabalho em equipe:

- a) Criatividade. Partindo do pressuposto que cada indivíduo tem seu ponto de vista para a solução de problemas, a divergência dos diferentes pensamentos contribui para a resposta dos questionamentos;
- b) Incrementa o aprendizado. Pela divisão e compartilhamento das tarefas, os membros da equipe absorvem, com os outros, conceitos e conhecimento conhecidos ou desconhecidos, mas até então não aprendidos;



- c) Satisfação das pessoas quando participam da tomada de decisão. As pessoas se sentem importantes quando são ouvidas e valorizadas;
- d) Os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios. A interação e integração entre os indivíduos permitem uma reavaliação das convicções, idéias e comportamentos, conduzindo-os a questionar e refletir e até mesmo em modificar sua ação, atitude e comunicação.

Para Beebe e Masterson (2000), sob a égide *maslowniana*, o trabalho em equipe é concebido como uma troca, por parte dos membros, de afeição, aceitação e sentimento de importância, favorecendo o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos. A colaboração e o comprometimento são resultados de como os indivíduos são “tocados” pelos demais membros, ou seja, quanto mais compreensão e participação dos envolvidos, melhor o retorno para as pessoas e a organização.

Hardingham (2000) afirma que através do trabalho em equipe as pessoas podem gostar mais de trabalhar. Segundo a autora, pelo fato do ser humano ter a necessidade de pertencer a alguma coisa e precisar desse sentimento como um elemento motivador, ele suprirá suas necessidades básicas ao tornar-se membro de uma equipe.

O aprimoramento da eficiência é outra vantagem. Hardingham (2000) confirma que, quando juntas, as pessoas planejam e implementam atividades utilizando a cooperação e comunicação constante e contínua, com o intuito de identificar várias formas de realizar o trabalho e melhorar sua organização. Robbins (2002-2005) complementa afirmando que com informação, idéias e produção, processos críticos podem ser solucionados. Também pode ser visto como uma maneira de realização das tarefas, apesar de não ser considerado como uma vantagem. Em muitas situações não há opção (HARDINGHAM, 2000), por isso as empresas, na busca por redução de custos, colaboração entre os empregados e inovação de processos produtivos, adotam o trabalho em equipe em resposta às transformações e limitações organizacionais.

Ainda com a colaboração desses autores, o trabalho em equipe possui desvantagens, as quais são associadas à natureza humana. Para Beebe e Masterson (2000), as desvantagens precisam ser sanadas para não comprometer a relação entre os indivíduos. Os autores destacam as cinco principais desvantagens do trabalho em equipe.

- a) Pressionar o indivíduo. Por idéias e ideais divergentes da equipe os indivíduos podem ser obrigados a aceitar as opiniões que não concordam para evitar conflitos.

- b) Domínio da discussão. Por algumas características, algum membro mais expressivo da equipe pode dominar as atitudes e ações dos demais componentes da equipe, inibindo as pessoas no sentido de não expressarem sua opinião.
- c) Sobrecarga de tarefa. Algum membro pode sobrecarregar outro membro da equipe, mesmo sendo as tarefas compartilhadas e delegadas.
- d) Tempo. O tempo dispensado para a realização das tarefas em equipe é maior do que se realizada individualmente; devido às diferenças de opiniões, sua realização demanda mais tempo.

Hardingham (2000) acrescenta que a disputa entre as equipes em função da empresa como um todo é nociva, e institui um clima de tensão e desconfiança. Ainda segundo a autora, o tempo e energia dispensados para aprimorar habilidades, tais como comunicação, interação e criatividade atrasam e afetam os resultados organizacionais.

Ser vantajoso ou não é uma consequência de como a organização irá conduzi-lo. Hardingham (2000) defende que a empresa deve ter um conjunto de objetivos claros e definidos, informar o que se espera que se cumpra, dar *feedback* sobre o desempenho da equipe, fornecer os recursos solicitados e necessários para atingir os objetivos e apoiar os líderes. Para que estes requisitos possam ser aceitos e aplicados, cabe à gestão com pessoas e aos líderes a responsabilidade de envolver os empregados.

Segundo Robbins (2002,2005), quando há interdependência entre as tarefas, o sucesso geral depende do sucesso de cada um, e este depende do sucesso de todos os demais envolvidos. Dessa forma, o trabalho em equipe começa a fazer sentido.

### 3.6 VARIÁVEIS QUE IMPACTAM NO TRABALHO EM EQUIPE

Na ânsia de incentivar o trabalho em equipe, muitas organizações não se dão conta da necessidade de demandar atenção para as variáveis que podem dificultar e até mesmo corroborar para o fracasso desse trabalho.

O trabalho em equipe, em muitas situações, segundo Moran, Horris e Stripp (1996), Vergara (1999), Hardingham (2000), Robbins (2002,2005) e Donnellon (2006), não é a solução para os problemas organizacionais em decorrência de variáveis, como conflitos, comunicação e liderança, que provocam interferência no desenvolvimento e desempenho do trabalho. Para Hardingham (2000), apesar da maioria das pessoas não gostar de conflitos, expressões como: “Deixa quieto”, “Não cutuque a onça com vara curta”, são ouvidos no cenário empresarial. Devido à aproximação das pessoas na realização do trabalho em equipe,

divergências tornam-se comuns no que se refere a pontos de vista e opinião de idéias, aumentando as probabilidades de conflitos.

Autores como Robbins (2002, 2005), Bowditch e Buono (2004) legitimam que o conflito não é necessariamente um aspecto negativo. No trabalho em equipe precisa haver divergência de idéias e conflitos para que a realização das tarefas e o alcance das metas não se tornem apáticos e estagnados. Ainda para esses autores, os conflitos podem melhorar a eficácia do trabalho em equipe, pois estimulam a discussão, promovem avaliação crítica de problemas e conduzem, de maneira eficaz, as decisões a serem tomadas. Por outro lado, Hardingham (2000) concorda que o conflito se torna negativo quando os indivíduos começam a sentir a sensação de derrota e surge um clima de desconfiança, resistência e mágoa entre os envolvidos. Inicia-se o processo de abandono e desmotivação, a norma e a cooperação passam a ser exceção e as pessoas se colocam numa posição defensiva.

Conforme Bowditch e Buono (2004), a escassez e a falta de recursos podem causar conflitos, o que pode conduzir a sensações ou estados emocionais (frustrações, tensão e estresse) nos membros da equipe. Hardingham (2000) complementa a idéia ao afirmar que esses sintomas do comportamento humano podem levar da agressão explícita à resistência passiva branda, passando pela sabotagem até o conflito físico de fato. Para Robbins (2002-2005), quando o conflito é solucionado há satisfação entre os membros, gerando motivação e envolvimento na realização das tarefas.

A comunicação também pode impactar o trabalho em equipe. Segundo Hardingham (2000), as equipes se assemelham à família e por isso acabam por adquirir hábitos indesejados. A comunicação ineficaz é considerada um hábito destrutivo do trabalho em equipe. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) dizem que se os indivíduos não conseguem trocar informações sobre sua tarefa, o trabalho em equipe não consegue funcionar com eficácia. Os padrões de comunicação destrutivos podem ser evidenciados por meio do tom de voz, assim como pelas palavras (HARDINGHAM, 2000).

Para Moran, Horris e Stripp (1996), o processo comunicativo na equipe pode ser verbal e não-verbal (postura, expressão facial e gesticulação da linguagem corporal), o que caracteriza as dificuldades na troca de informações. Para que não haja ruídos durante a comunicação, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), Moran, Horris e Stripp (1996) e Hardingham (2000) é necessário saber: Quem se dirige a quem? O que eles dizem? Quais são seus efeitos?

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) defendem a necessidade de uma estrutura de comunicação viável, onde todos os membros possam se comunicar (dar e receber mensagens)

preservando a velocidade e a precisão que a informação é transmitida. A relação entre os membros precisa ser motivada, desenvolvida e suscitada através dos canais de comunicação.

A descoberta, a confrontação de idéias e opiniões, o rigor e objetividade de julgamento e decisões e a aproximação de uma sensibilidade do trabalho são consequência da clareza e objetividade da comunicação. Donnellon (2006) afirma que a comunicação é o segredo para manter o trabalho em equipe produtivo e eficaz.

A liderança é outra variável bastante discutida e debatida na literatura corrente. Segundo Hardingham (2000), cabe ao líder o desenvolvimento de sua equipe. Para Moran, Horris e Stripp (1996), o líder deve ser democrático e participativo. Para liderar o trabalho em equipe o estilo de liderança precisa ser flexível e procurar responder a cada situação e pessoa, através de estruturas e comunicação clara e objetiva.

O líder tem papel relevante no desenvolvimento e realização do trabalho em equipe, é o responsável por proporcionar o processo de facilitação e experimentação, solução de conflitos e motivação e envolvimento dos indivíduos (MORRAN; HARRIS; STRIPP, 1996).

Segundo Robbins (2002-2005), os líderes que apresentam um estado de espírito positivo contribuem para o melhor desempenho do trabalho em equipe e conseguem um menor índice de rotatividade entre seus membros. Hardingham (2000) corrobora que além de ser o responsável pela interação entre os indivíduos da equipe e da empresa, para o sucesso do trabalho em equipe o líder precisa também ter uma combinação de amplitude de visão e imparcialidade.

## 4 APRENDIZAGEM EM EQUIPE

Através da aprendizagem o indivíduo desvela conhecimento e compartilha novas experiências que podem direcioná-lo ao repensar, reaprender na construção de novos pensamentos.

### 4.1 UM ENFOQUE NO CONCEITO DE APRENDIZAGEM

As dificuldades impostas pelas sucessivas mudanças e transformações no mercado competitivo induzem as organizações a buscar formas criativas e inovadoras para alcançar seu resultado, o que evidencia a necessidade de mudança de paradigmas organizacionais, através de um novo modelo de gestão.

A busca incessante pela excelência empresarial tanto pelos profissionais quanto pela organização, para ser alcançada, precisa que, associado ao desempenho das tarefas, a capacidade de adaptação às mudanças seja suscitada por meio de novas abordagens administrativas, novos modelos de gestão com foco no ser humano, novas ações, novos conhecimentos, e compartilhamento das informações.

As organizações, para se manterem competitivas, despertaram para um novo modelo de gestão focado para envolver o indivíduo nos objetivos organizacionais: a aprendizagem, o aprender a aprender. Com a aprendizagem, a organização pode utilizar a capacidade intelectual do indivíduo e associá-la a outras práticas de RH como diferencial competitivo.

A aprendizagem é um processo contínuo que precisa estimular o indivíduo ao entendimento e ao questionamento dos dois ciclos do aprendizado. Argyris e Schön (1978), em seus estudos, destacam que o processo de aprendizagem passa por dois ciclos: o ciclo único (*single loop*) e o ciclo duplo (*double loop*). O ciclo único provoca impacto em parte da organização e refere-se ao “como” realizar melhor as coisas através da experiência. O ciclo duplo engloba o “porquê” fazer as coisas, causa efeitos e impactos de longo prazo. Esse ciclo dá destaque às mudanças, e seu objetivo é proporcionar o desenvolvimento de novos paradigmas que envolvem questionamentos dos valores organizacionais.

A partir do conceito de aprendizagem como um processo de mudança, resultante de uma experiência anterior e que se manifesta ou não em uma mudança perceptível de comportamento (FLEURY; FLEURY, 1995), o primeiro debate que surge quando se fala em aprendizagem organizacional é se a aprendizagem é um fenômeno individual ou organizacional.

As organizações precisam aprender que seu funcionamento poderá ser otimizado se utilizar o conhecimento para criar produtos e melhorar os serviços, principalmente para organizações sob a égide da competitividade. Sustentar a vantagem competitiva requer aprendizado rápido. Frente às constantes transformações o aprender ganha espaço e conceitos. Destarte, os autores Caravantes e Pereira (1985, p.6) definem a aprendizagem como [...] o processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento.

Outra contribuição é a de Senge (1990), que enfatiza ser a aprendizagem um processo contínuo e que proporciona ao indivíduo e a organização expandir sua capacidade de criar e inovar o futuro. Essa definição em muito se assemelha com a de Garvin (1993), que destaca que a aprendizagem capacita a criar, adquirir e transferir conhecimentos e a modificar o comportamento para refletir sobre novos processos e modelos de gestão. Dodgson (1993) afirma que a aprendizagem é algo complexo e no contexto organizacional pode ser caracterizada como um diferencial competitivo e inovador.

A aprendizagem, como afirma Fleury e Fleury (1995), também é entendida como um processo de mudança, resultado de experiências anteriores podendo manifestar-se ou não nos comportamento dos indivíduos. Corroborando com os autores, Bastos, Godim e Loiola (2004) dizem que a aprendizagem se fundamenta nas experiências, nos contextos ambientais e sociais, no pensamento criativo, na qualidade da reflexão e ação aprendidas com o feedback auxiliando o ritmo da aprendizagem.

Para Swieringa e Wierdsma (1995), o processo de aprendizagem passa por três ciclos: regras, *insights* e princípios. As regras correspondem ao “dever e poder” fazer. O *insight* refere-se ao saber, ao compreender, e os princípios dizem respeito ao que se é e ao que se deseja ser. Desta forma, a aprendizagem de três ciclos acontece a partir do questionamento e discussão dos princípios essenciais sobre os quais a organização está embasada.

Schein (1996) trabalha nessa linha, enfatizando que o alicerce organizacional é construído com base na aprendizagem, afirma ainda que esse processo depende da cultura da organização e que a aprendizagem é consequência das experiências. Na concepção de Fleury e Fleury (2000), o processo de aprendizagem vai além da elaboração de mapas cognitivos, para a compreensão do ambiente externo e interno, mas também o entendimento e definição de novos comportamentos que confirmem a efetividade do aprendizado.

Ainda para esses autores, a aprendizagem é um processo de constante mudança e resulta de práticas e experiências vivenciadas, que podem revelar-se ou não, em decorrência de uma mudança visível de comportamento.

Na visão de Kolb (1997), a aprendizagem revela-se em um processo em que o conhecimento é concebido através da experiência. Para esse autor, as pessoas aprendem conforme a sua vivência, onde a experiência concreta e imediata é o alicerce para a observação e reflexão. São requeridas habilidades tais como: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa, para que as pessoas construam um aprendizado efetivo.

O processo de aprendizagem também pode ser compreendido à luz de teorias que convergem para diferentes formas. Três paradigmas contemporâneos que sustentam o processo de aprendizagem são destacados por Brito e Brito (1997), quais sejam: a) o objetivista; b) o interpretativo; e c) o emancipatório.

O paradigma objetivista enfatiza como as coisas são, a objetividade do conhecimento, a formalização da lógica e da racionalidade. O paradigma interpretativo caracteriza-se como uma revolução cognitiva. Evidencia a importância que os indivíduos dispensam à realidade, linguagem e aprendizagem. O paradigma emancipatório representa uma tentativa de síntese dialética e reflexiva dos paradigmas objetivista e interpretativo da aprendizagem.

A aprendizagem nas organizações ganha destaque com a contribuição de Senge (1998), ao salientar que as pessoas vivem motivadas pelo aprender e experimentar. Infelizmente, nos dias atuais, algumas organizações não motivam o aprendizado, o modelo de gestão utilizado é voltado para o controle do que para aprender, onde o desempenho das pessoas é recompensado pela obediência aos padrões pré-estabelecidos e não pelo interesse no aprendizado.

Soares e Hanashiro (2002) definem a aprendizagem como um processo de compreensão da experiência, através da aquisição e aprimoramento de novos entendimentos e maneiras de pensar que transformam as experiências em algo significativo. Esses autores colaboram afirmando que para desenvolver essa metodologia, as organizações precisam valorizar e envolver as pessoas, uma vez que elas são o elemento fundamental do processo.

Nessa perspectiva, segundo a concepção de Souza-Silva (2005), a aprendizagem é um processo de transmissão de um conjunto de informações entre dois extremos desde que se constate a necessidade de conhecimento. A aprendizagem deve ser capaz de promover a adaptação através da troca de informações, para criar novos conhecimentos.

Os diversos conceitos remetem para alguns questionamentos: a aprendizagem realiza seu papel de fomentadora do conhecimento? A sociedade, o indivíduo e a organização estão capacitados para criar e inovar através das experiências? A aprendizagem é o processo de mudança que direciona ao conhecimento e à gestão com pessoas através de práticas que podem desenvolver a relação aprendizagem individual e organizacional.

#### 4.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

A aprendizagem do ser humano inicia-se desde a sua existência. Segundo Walker (1969), Corel (1977) e Gagné (1983), a aprendizagem individual acontece antes do nascimento e perdura até a morte. Como as pessoas aprendem e por que aprendem divergem para várias explicações, porém o único consenso existente é de que a aprendizagem influencia no fruto da experiência, o desempenho.

Fleury e Fleury (1995) definem aprendizagem individual como um processo de mudança, que pode manifestar-se por toda a vida da pessoa, continuamente.

O aprendizado individual – capacidade do ser humano de aprender e transferir o conhecimento através dos costumes, das leis, da linguagem e das instituições sociais –, tem se perpetuado, desenvolvido e multiplicado através de novas perspectivas de aprendizagem.

A proposta do ciclo de aprendizagem de Kolb (1997) revela que o aprendizado individual é necessário ao aprendizado coletivo, mas não é suficiente para alavancar a aprendizagem organizacional. Segundo esse autor, o ciclo é composto de quatro etapas: experiência, observação, conceituação e experimentação. Nesse ciclo, o aprendizado ocorre se houver compreensão da experiência, e como ela se transforma.

Com base nessa percepção, Kim (1998) corrobora com o conceito de aprendizagem individual, que corresponde à elevação da capacidade humana para tomar decisões eficazes. Esse autor divide a aprendizagem em dois tipos: operacional, ligada à aquisição de habilidades; e conceitual, direcionada para o desenvolvimento de um modelo teórico e referencial a respeito de determinado conhecimento. A aprendizagem conceitual se caracteriza por propor uma revisão da forma como as tarefas são desenvolvidas e assimiladas através da aprendizagem operacional. Na realidade, esses dois tipos de aprendizagem se completam.

A aprendizagem individual envolve o processo de mudança de convicções que são decifradas como modelos mentais individuais. Esses modelos não envolvem apenas a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitam compreender e aceitar as



transformações ambientais, sociais e culturais, contribui ainda para a escolha de novos comportamentos para o efetivo aprendizado.

Segundo Senge e outros (2000), o indivíduo tem o desejo de aprender, cria e produzir, o que favorece o aprendizado. Como as pessoas aprendem e por que aprendem é um processo inerente ao ser humano e este pode aprender com seu trabalho e gerar novos conhecimentos. Mas todos aprendem? Até que ponto a aprendizagem organizacional influencia a vida do ser humano e o aprendizado organizacional? Para explicar esse processo a aprendizagem destaca três modelos: Behaviorista, Cognitivo e Experiencial, ressaltando que na Psicologia existem duas teorias para suportar os principais modelos a seguir:

- a) Modelo behaviorista: seu foco é no comportamento, por ser este observável e mensurável. O aprendizado é constatado quando as pessoas modificam seu comportamento em função dos estímulos do ambiente;
- b) Modelo cognitivo: mais abrangente que o modelo anterior, explica o aprendizado de fenômenos complexos, considera as crenças e percepções do indivíduo, utilizando situações objetivas e subjetivas do comportamento que influenciam o processo de apreensão da realidade;
- c) Por fim, o Modelo de Aprendizado Experiencial infere que o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão de conceitos aprendidos, ou seja, o aprendizado é um processo e não um produto.

Essas abordagens podem estar implícitas no cenário organizacional que utiliza modelos voltados para a aprendizagem e o desenvolvimento individual.

A seguir, a Figura 1 demonstra que na visão contemporânea é enfatizada a continuidade dos processos que originam o aprendizado nos conceitos do cognitivismo. Para que o aprendizado ocorra é necessária a compreensão da experiência e como esta se modifica. Na figura 1, para que ocorra o verdadeiro aprendizado, torna-se necessário que as capacidades se estruturam em um ciclo para explicar as diferentes atitudes das pessoas em relação ao aprendizado.

De acordo com Kolb (1997), durante o aprendizado o indivíduo precisa se envolver plenamente nas novas experiências, fazer uma reflexão sobre elas e observá-las por diferentes perspectivas, criar conceitos que englobem as reflexões e observações com teorias válidas e usar as teorias para elaborar planos e implementar ações.

Por exigir capacidades não habilitadas ao indivíduo, o ciclo pode não ser completado, dificultando o aprendizado. Novas perspectivas e observações precisam ser implementadas para estimular o aprendizado individual. O processo precisa ser revisto e reinventado pelo indivíduo e pela organização.

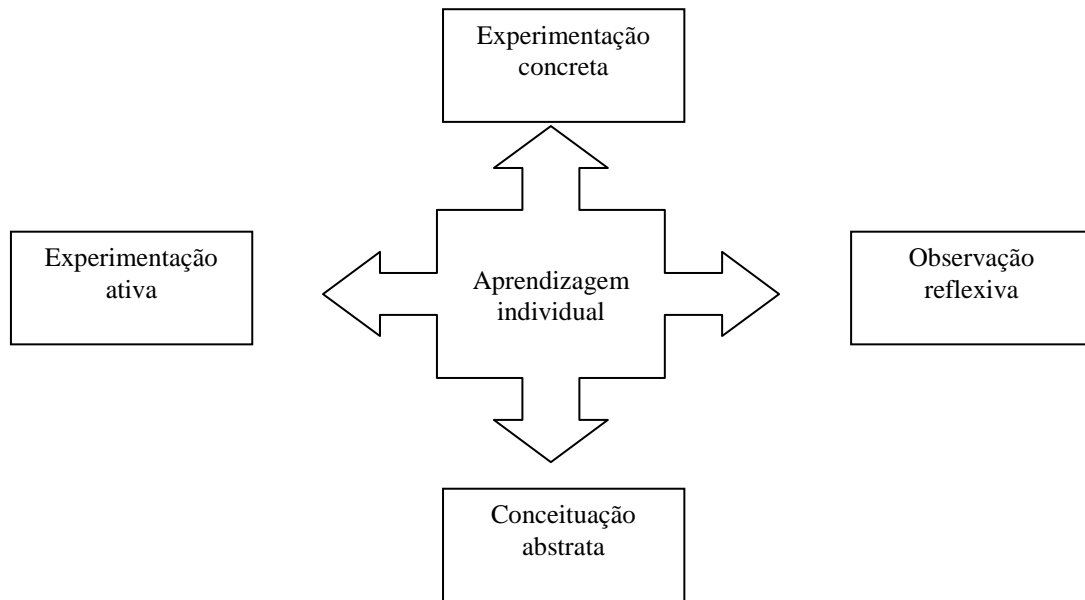


Figura 1 – Concepção e aprimoramento da aprendizagem individual  
Nota: Elaborado a partir do referencial teórico.

As organizações precisam buscar modelos de gestão que estimulem as pessoas a aprender, através de práticas de RH, criar e inovar com o propósito de proporcionar aos indivíduos a redescoberta de seu potencial para o aprendizado.

Desenvolver novas maneiras de realizar do trabalho, de comunicar novas estruturas e tecnologias, criar e inovar vínculos com os elementos que interagem com o aprendizado, superar os desafios do turbulento ambiente e alcançar a vantagem competitiva, através das pessoas, focado no que elas sabem, como utilizam o que sabem e na velocidade que aprendem algo novo.

A esfera organizacional exige uma nova atitude das pessoas e das organizações que a compõe, não sendo suficiente a visão míope de mundo e de organização que nos foi imposta pela abordagem mecanicista, que reduzia o desenvolvimento do potencial da maioria dos trabalhadores ao mínimo necessário para a execução de tarefas cotidianas e padronizadas. Diante desse novo mundo, surge a necessidade de pensarmos estruturas organizacionais mais flexíveis, tomando por base a responsabilidade individual em relação ao todo, trazendo à tona todas as dimensões do ser humano e sua possibilidade de aprendizado contínuo.

#### 4.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O tema aprendizagem organizacional está em destaque na Teoria das Organizações. Essa concepção emerge em decorrência das constantes transformações que ocorrem no mundo contemporâneo, provocando uma necessidade de mudança permanente nas organizações. Dessa forma, a aprendizagem organizacional é concebida como uma alternativa para enfrentar os desafios.

Em meio às mudanças constantes nas organizações em decorrência do novo cenário econômico, muitas dessas mudanças não se concretizam por falta de ações organizacionais. A aprendizagem organizacional pode ser o diferencial nesse processo, e, segundo Salinas (1998), é um espaço poderoso e fomentador de estratégias e tecnologias, agindo como um instrumento efetivo de aprendizado, transformação e mudança pessoal e organizacional.

A aprendizagem organizacional consiste na mudança organizacional, e nesse processo em que as organizações propõem instaurar as modificações necessárias para garantir a vantagem competitiva, as pessoas se tornam predispostas a expandir continuamente sua capacidade de criar o resultado, com pensamentos novos, e aspirações coletivas para aprenderem a aprender juntas.

Nesse contexto surge o conceito de aprendizagem organizacional. Fiol e Lyles (1985) definem a aprendizagem como um processo de melhoria que permite o desenvolvimento de ações organizacionais por meio de novos conhecimentos e compreensões, no nível individual e organizacional, ressaltando que o aprender não consiste apenas na aquisição do conhecimento, mas em como utilizá-lo.

Para Douglas (1986), a aprendizagem organizacional infere um estado de espírito norteador entre os indivíduos no interior da organização, para o entendimento do pensamento sistêmico e sua aplicação ao conhecimento técnico para propiciar uma reestruturação na cultura organizacional. Baldwin e Foro (1987) apresentam a aprendizagem organizacional como o processo que deve ser utilizado, mantido e preservado ao longo do tempo para incrementar a transferência e generalização do aprendizado em todos os níveis da organização.

Senge (1990) afirma que a aprendizagem organizacional é superior ao somatório de todo aprendizado individual. Esse autor contribui afirmando que as organizações devem promover o desenvolvimento de cinco “disciplinas” fundamentais para este processo de

aprendizagem: domínio pessoal; modelos mentais; visões partilhadas; aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. Ainda nessa concepção, Nadler, Gestein, Shaw e associados (1993) definem a aprendizagem organizacional como a capacidade que uma organização possui para agregar conhecimentos a partir de sua experiência e da experiência dos outros, e modificar seu funcionamento conforme seus conhecimentos

Segundo Argyris e Schön (1996), aprendizagem organizacional é um conjunto de práticas e comportamentos que ajuda a organização a superar o processo básico e simples de manutenção do conhecimento, focando para o questionamento do aprendizado, revisando os seus princípios. Para Klein (1998), a aprendizagem organizacional é a capacidade que uma organização possui para criar, difundir e incorporar um novo conhecimento nos seus produtos, serviços e sistemas. A aprendizagem organizacional deve ser capaz de solucionar o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade não humana.

O processo de aprendizagem organizacional dá-se a partir de interações sociais, que emanam através do indivíduo. O ambiente, as tarefas e a cultura se transformam pela ação das pessoas. Conforme Cardoso (2002), é a utilização pelas organizações dos mecanismos que geram conhecimento para adaptar suas rotinas a novas culturas, processos de memorização do conhecimento e experiências. Para Casey (2005), aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um processo em que ocorre aquisição, interpretação e distribuição de informações que formam a memória organizacional.

A memorização do conhecimento e experiências antecipadamente permitem orientar ações, catalisar a tarefa para a tomada de decisão e transformar o fazer individual em um utilizar e aprender organizacional. A aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento e a mudança dos valores que norteiam o conhecimento, a melhoria das capacidades da ação na solução de problemas, o sentido da vida do indivíduo no âmbito organizacional, colaborando com a criação de um sentimento de orgulho no trabalho que induz o ser humano a buscar o autodesenvolvimento e a melhorar continuamente o seu desempenho em conjunto.

Com base nos conceitos, pressupõe a necessidade das organizações buscarem a capacitação visando ao êxito no ambiente caracterizado por profundas mudanças. Segundo Cardoso (2002), existem cinco fatores responsáveis pela atual ótica colocada na aprendizagem organizacional:

- a) O caráter integrativo do conceito que interligam os vários níveis de análise individual, grupal e organizacional;
- b) O caráter dinâmico do conceito, que enaltece a natureza na contínua e permanente mudança organizacional;

- c) A consciência crescente de que a aprendizagem organizacional é o futuro para a competitividade e adaptação às mudanças;
- d) A conscientização que a velocidade na mudança ambiental provoca impactos na organização, podendo ocasionar que esta, para se manter competitiva, aprenda em um ritmo divergente daquele solicitado pelo ambiente;
- e) A transformação da natureza do trabalho que parte da gestão da informação e do conhecimento, até a aprendizagem organizacional como o elo fundamental do próprio trabalho e da capacidade produtiva.

Tomando-se por base o pensamento de Cardoso (2002), constata-se a relevância sobre as razões e os motivos que induzem uma organização ao processo de aprendizagem, bem como os objetivos que se pretende atingir com o aprendizado.

Os objetivos da aprendizagem organizacional podem ser explicados por diversas vertentes. A capacidade de adaptação e inovação se traduz na probabilidade de sobrevivência em ambientes complexos, por outro lado a gestão da aprendizagem pode ser compreendida como o meio necessário para atingir, manter e aumentar a competitividade, produtividade e inovação. A produtividade e eficiência podem ser almejadas com a aprendizagem organizacional. As organizações podem angariar ganhos de produtividade e melhorar a eficiência à medida que adquirem experiência, conhecimento e trocam informações. Alguns autores, a saber, Inhelder, Sinclair e Bovet, (1974), Doise e outros (1978), Mugny (1985), Perret Clermont e Nicolet (1988) defendem que outro objetivo da aprendizagem é o conflito. O erro e a busca por fazer o certo, ou a existência de situações conflituosas atuam como motivador do processo de aprendizagem. O dilema da produtividade se traduz no conflito entre a inovação e a produtividade, mudança e experiência. Em outras palavras, o conflito e a aprendizagem individual e organizacional são indissociáveis.

A aprendizagem como o futuro das organizações requer uma análise mais detalhada do processo de adequação e visão da realidade por parte dos profissionais de recursos humanos, como facilitador do processo, o que pode ser o grande desafio da gestão com pessoas.

#### 4.4 O TRABALHO EM EQUIPE E A RELAÇÃO COM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional é um segmento pouco estudado e, há algum tempo, a aprendizagem organizacional através do trabalho em equipe tem sido apontada com uma lacuna a ser preenchida por contribuições acadêmicas.

A organização voltada para o desempenho do trabalho coletivo é uma instituição antiga nos estudos da Administração. Adam Smith, ao propor a divisão do trabalho como meio para aumentar a eficácia dos esforços individuais, fundamentou sua teoria na concepção de que as pessoas reunidas e juntas produzem mais do que individualmente. Durante anos de assimilação e influência dos estudos de Smith, autores como Senge (1990), Huber (1991), Nonaka e Takeuchi (1995), Edmondson (1999), Cardoso (2002) e Fleury e Fleury (2001) argumentam que o trabalho em equipe tem se transformado em um importante elemento para o alcance e sustentação da eficácia organizacional, com crescente relevância na literatura e principal fator para o processo de aprendizagem nas organizações. Ainda segundo esses autores, diante das concepções *smithianas*, a especialização tenderia a solucionar os problemas diários, porém não atenderia a questões complexas. Propunha que o trabalho em equipe pode agregar valor e ganhos sinérgicos, facilitando o aprendizado. O trabalho em equipe surge como um modelo produtivo, eficiente e competitivo, e sob esse aspecto enfatiza-se a necessidade das organizações por profissionais com habilidades e competências para desenvolver tarefas coletivamente.

No contexto organizacional, o trabalho em equipe, considerado como uma unidade de análise de aprendizagem organizacional, facilita a avaliação e o entendimento do impacto de fatores cognitivos e comportamentais no nível do aprendizado, para responder adequadamente às mudanças impostas pelo ambiente. Senge (1990) considera a aprendizagem organizacional por meio do trabalho em equipe como uma estrutura alinhada e desenvolvida pela capacidade dos membros da equipe de criar os resultados que almejam.

Argyris e Schon (1996) e Crossan, Lane e White (1999) sugeriram que aprender é primeiramente um processo de detecção e correção de erros no nível da equipe. A aprendizagem se reflete na interpretação e integração das construções da experiência e conhecimento. O estudo das razões pelas quais as variações ocorrem na aprendizagem pode ser investigado no nível do trabalho em equipe. Edmondson (1999) diz que as análises sobre a aprendizagem individual e as análises sobre aprendizagem organizacional não conseguem responder e prever as variações intrínsecas ao aprendizado.

Segundo Cohen e Bailey (1997), Senge (1990), Watkins e Marsick (1993), Hackman (1990), Robbins e Finley (1997) e Edmondson (1999) o trabalho em equipe é definido como um conjunto de indivíduos com certo grau de interdependência em suas tarefas, que compartilham a responsabilidade pelos objetivos alcançados, que se consideram e são considerados uma entidade social única pertencente a um sistema social maior (por exemplo,

uma unidade de negócio ou uma corporação), e que gerenciam suas ações e relações no contexto organizacional.

Partindo dessa definição e sob a ótica desses autores, a aprendizagem organizacional pode acontecer de maneira rápida com o trabalho em equipe, pois novas idéias são colocadas em prática e conhecimentos, experiências, informações e processos podem se dissipar na organização de maneira veloz. Da mesma forma que o trabalho em equipe facilita a aprendizagem organizacional, a ausência desse instrumento pode prejudicar o processo de tomada de decisão, a solução de problemas, a criação e inovação de processos e a implementação de ações.

A aprendizagem através do trabalho em equipe permite que a gestão com pessoas perceba novas abordagens inovadoras para solucionar problemas, incrementalmente novas habilidades e torne processos mais eficazes para melhorar procedimentos, com a mudança de regras em resposta às transformações organizacionais.

Com a colaboração de Edmondson (1999) questiona-se a estrutura de aprendizagem e o trabalho em equipe como aprendizagem organizacional em um processo contínuo de reflexão e ação. O processo de aprendizagem pelo trabalho em equipe pode ser caracterizado como um arcabouço de ações que se processam com perguntas, experimento e reflexão dos resultados e discussão dos erros. Segundo Argote, Gruenfeld e Naquin (2001), a aprendizagem em equipe é definida como a capacidade com que os indivíduos adquirem, compartilham e combinam o conhecimento com a experiência uns com os outros.

Para que a aprendizagem ocorra em nível organizacional, o trabalho em equipe pode ser a base para reflexão e ação, onde cada ação agregada a uma informação pode facilitar a relação entre a ação e a reflexão. Assim, a aprendizagem e o trabalho em equipe, segundo Lizeo e Gonçalves (2004), podem ser entendidos como um processo contínuo de reflexão e ação alicerçadas na compreensão compartilhada e baseados na experiência coletiva, tendo como resultado a criação de novos conhecimentos e de *insights*.

A Figura 2 demonstra que o trabalho em equipe e a aprendizagem, através da gestão com pessoas e suas práticas, podem favorecer um ciclo contínuo de troca de conhecimento e experiência, proporcionando adaptações nos processos de comunicação, no *feedback* para a solução de problemas e no compartilhamento de idéias, para obter as habilidades necessárias visando a viabilizar o aprendizado individual e organizacional, ensejando atingir as metas e melhorar os resultados. Lizeo e Gonçalves (2004) revelam que a aprendizagem é a resultante das operações do trabalho em equipe, que inclui procedimentos internos entre os indivíduos. Verifica-se ainda na Figura 2 que o trabalho em equipe surge como o elo no processo

organizacional, tornando-se o elemento de ligação entre as práticas da gestão com pessoas e a aprendizagem organizacional.

As práticas antecedentes e futuras, as crenças compartilhadas, e os comportamentos de aprendizagem precisam ser alinhados com o processo de aprendizagem. A gestão com pessoas favorece o diálogo e a discussão para a solução de problemas, utilizando o trabalho em equipe para desenvolver um novo modelo de gestão focando no como fazer, por que fazer e no aprender a aprender.

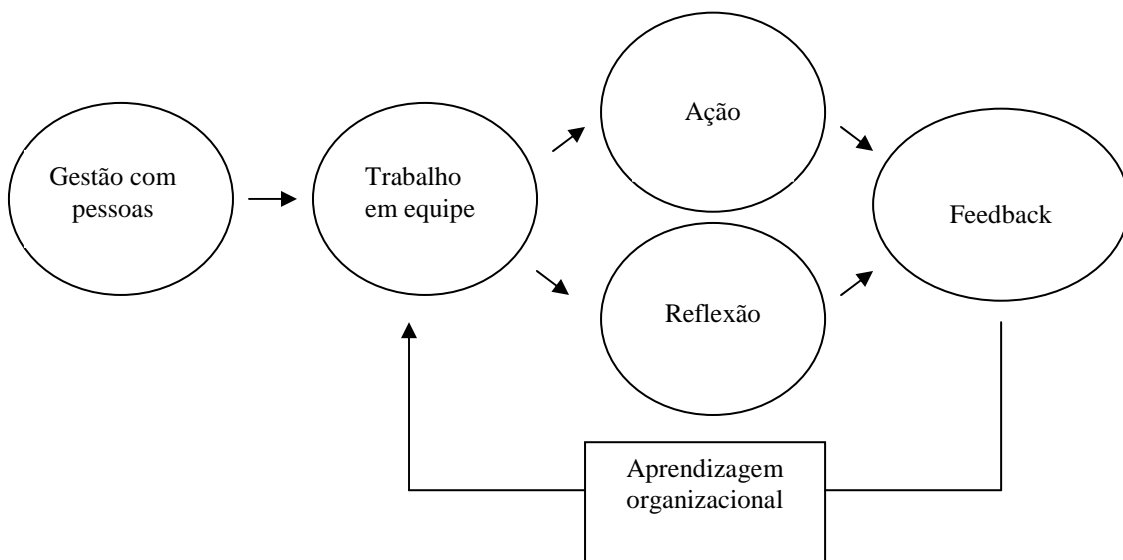


Figura 2 – Ciclo do trabalho em equipe e aprendizagem  
Nota: Elaborado pelo autor.

O trabalho em equipe no ambiente de aprendizagem organizacional pode surgir como um modelo de gestão direcionado para o processo coletivo, onde o aprender a aprender com os outros pode favorecer os desenvolvimentos individual e profissional. Nessa trajetória, a relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional reforça que as organizações precisam incentivar a elaboração de ações que motivem e comprometam as pessoas na troca de conhecimento, experiência e informação.

Complementando a Figura 2, o Quadro 4 traz a definição de grupos de aprendizagem. De acordo com Argyris e Schon (1996), eles sugerem que a aprendizagem funciona como um processo de erro e acerto. A equipe pode aprender com a busca por respostas. Segundo Edmondson (1999), é um processo de ida da reflexão e ação, caracterizado por perguntas, pesquisas e busca de *feedback*. Na visão desse autor o aprendizado se concretiza à medida que os indivíduos têm a oportunidade de corrigir seus erros através de novas ações e soluções. Para Argote, Gruenfeld e Naquin (2001) a aprendizagem no grupo é uma troca de experiência e conhecimento entre os indivíduos.



As definições de grupos de aprendizagem revelam pouco consenso, alguns autores focam a aprendizagem no nível individual da equipe, enquanto outros focam no nível da equipe como um processo coletivo. Porém, há uniformidade em afirmar que a aprendizagem surge como consequência e resultado de outras construções e ações, tais como desempenho da equipe ao longo do tempo. No Quadro 4, os autores definem que a aprendizagem na equipe é um processo contínuo e constante, onde deve haver *feedback*, comunicação e experimentação para proporcionar oportunidades na troca de experiência e conhecimento.

Edmondson (1999, p.129)	“O processo contínuo de reflexão e ação é caracterizado por perguntas, questões e respostas através de <i>feedback</i> experimentando e refletindo os resultados, discutindo os erros e inesperadas conseqüências de ações.”
Argote, Gruenfeld, e Naquin (2001, p.129)	“As atividades através das quais os indivíduos absorvem, dividem e combinam conhecimentos um com o outro.”
Edmondson (1999, p.129)	“O processo pelo qual a equipe toma ações, obtém reflexos no <i>feedback</i> e faz adaptações para melhorar.”
Sole e Edmondson (2002, p.18)	“Aquisição e aplicação de conhecimento que permite ajustar metas de uma equipe que não foram previamente óbvias”
Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, e West (2003, p. 822)	“Relativa e permanente troca de conhecimento no nível da equipe e habilidades produzidas pela troca de experiência pelos membros da equipe.”
Gibson e Vermeulen (2003, p.202-239)	“Exploração do conhecimento através da experimentação, da combinação de idéias pela comunicação reflexiva e a explicação e especificação do que se tem aprendido através da codificação.”
Gruenfeld, Martorana, e Fan (2003, p.202-239)	“Aquisição, persistência, difusão e depreciação do conhecimento da equipe.”
London, Polzer, e Omoregie (2005, p.114)	“O limite com que os membros buscam oportunidades para desenvolver habilidades e conhecimento, apresentam posição de desafios que são levados a correrem riscos por novas idéias para trabalhar em metas que requerem consideráveis habilidades e conhecimentos.”

Quadro 4 – Definição de grupo de aprendizagem  
Fonte: Wilson, Goodman e Cronin (2007, p.1042).

Entretanto, o processo de aprendizagem só se concretiza quando uma pessoa está disposta a ensinar e a outra a aprender para adquirir novos conhecimentos e comportamentos de forma natural, tirando importantes lições dos erros eventualmente cometidos. Realidade essa que ainda é percebida nas empresas, apesar de autores como Maturana (1997) e Weiten (2002) afirmarem que a aprendizagem proporciona mudanças duradouras, desde a aquisição de novas formas de comportamento aos conhecimentos resultantes da experiência, proporcionando o aprendizado organizacional.

Em oposição aos autores citados, Weick e Westley (1996) e Weick (2002) chamam a atenção para o conceito de aprendizagem predominante na literatura acadêmica, e Bulgacov

(2000), apoiando o questionamento dos autores, revela que a aprendizagem surge com uma linguagem de um conto de fadas, escondendo novos formatos de controle do comportamento humano nas empresas. Semelhantemente, Bastos et al (2002) nos remetem para a aprendizagem em ambientes organizacionais e para as dificuldades inerentes ao tema, pois, na prática, os empregados são direcionados a treinamentos para o desenvolvimento de habilidades e competências que muitas vezes não lhes são natas, mas necessárias para o aprimoramento e melhoria dos processos e resultados organizacionais.

O trabalho em equipe pode favorecer a aprendizagem organizacional desde que haja mudanças na estrutura cognitiva individual e nos comportamentos das pessoas. Segundo Bastos, Godim e Loiola (2004), haveria a aprendizagem organizacional se ocorresse mudança no nível grupal, no conhecimento e valores coletivos, e nos padrões de comportamentos e normativos coletivamente compartilhados. Para que a aprendizagem individual seja transformada em organizacional, ainda para esses autores, a comunicação, a transparência nas informações e as relações interpessoais precisam estar inseridas no contexto de forma clara e objetiva. Através dos meios de comunicação os indivíduos podem externar seus sentimentos aflições, desejos, crenças e valores, que podem ser transformados em experiências e compartilhados com outras pessoas.

Estratégias focadas em possibilitar a troca de experiência e conhecimento entre as pessoas e equipes são importantes e podem facilitar o surgimento da aprendizagem no contexto organizacional.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Entender um universo desconhecido, buscar respostas aos questionamentos, atender requisitos e respeitar as particularidades inerentes ao ambiente. O estudo de caso representa a melhor metodologia para tratar os fenômenos contemporâneos, ainda não estudados completamente.

### 5.1 O MÉTODO

Para o desenvolvimento da pesquisa e investigação do tema, objetivando responder ao problema e atingir os objetivos propostos, identificou-se como mais adequada uma abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso por tratar-se de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um determinado contexto real. Segundo Yin (2001), esse procedimento metodológico é adotado quando os limites entre fenômeno e realidade não estão claramente definidos e quando são usadas múltiplas fontes de evidências.

O presente estudo foi realizado no contexto da empresa Beta S/A, através de um levantamento de dados junto aos empregados, do nível gerencial ao operacional, buscando evidenciar aspectos subjetivos da ação e comportamento das pessoas para abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo: Como se relacionam o trabalho em equipe e a aprendizagem no contexto organizacional?

Visando a alcançar os objetivos da pesquisa, realizamos entrevistas estruturadas com os empregados da empresa Beta S/A, sediados na unidade Simões Filho, Bahia, que foram informados explicitamente do objetivo da pesquisa. A entrevista consistiu de duas etapas, a primeira composta por questões fechadas para caracterizar os grupos e nos possibilitou a análise qualitativa dos dados. A segunda parte foi composta de questões abertas. Utilizamos as mesmas questões com os dois grupos de entrevistados para que pudéssemos melhor observar a percepção dos líderes e subordinados da empresa Beta, no discurso realizado por eles, para a análise das contribuições e impactos do trabalho em equipe e sua relação com a aprendizagem na organização.

Tomando por base o quadro funcional da empresa, o universo deste estudo foi formado pelos cargos de liderança, nível superior e técnico e funções de gerência, coordenação, supervisão, engenharia, analistas, assistentes, auxiliares e operacional.

A amostra foi conduzida do nível superior até o nível do subordinado. Primeiro foram entrevistados os ocupantes dos cargos de liderança e, conseqüentemente, foram obedecidos os

níveis hierárquicos, sendo entrevistado um líder e, por conseguinte, seus respectivos subordinados: engenheiro, analistas, assistentes, auxiliares, secretária e pessoal técnico e operacional.

Com a proposta de mantermos o sigilo dos respondentes, adotamos um código para cada um, passando a ser identificados pela abreviatura sob forma da letra E, seguido de uma numeração: E1, E2, e assim sucessivamente, para ambos os grupos.

As perguntas da entrevista foram agrupadas (Apêndice A) por questão de pesquisa, para facilitar o entendimento da análise e interpretação dos dados coletados (Quadro 5).

<b>PERFIL DO RESPONDENTE/ QUESTÕES DE PESQUISA</b>	<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA/ APÊNDICE B</b>
1- Perfil do respondente	I, II – Questões objetivas
2- Envolvimento das pessoas no trabalho em equipe	1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 12, 17, 18, 19
3- Dificuldade na adoção de estratégias	10
4- Identificação dos problemas	8, 9, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23
5- Estratégias utilizadas pela Gestão com Pessoas	18
6- Contribuições do trabalho em equipe	6, 12, 13, 14, 16, 19
7- Trabalho em equipe como imposição	5, 8, 10, 17, 18, 21, 22, 23

Quadro 5 – Referência das questões de pesquisa  
Fonte: Adaptação própria.

## 5.2 COLETA DE DADOS

Realizamos entrevistas com perguntas estruturadas, que foram gravadas com duração média de 30 minutos. Para a sua realização, foi encaminhada para a Empresa uma carta de apresentação e solicitação de pesquisa empírica, contendo o objetivo e o método do estudo.

Os entrevistados foram informados do procedimento e suas identidades resguardadas. Para obtenção dos dados, as entrevistas foram gravadas com a utilização de um gravador, posteriormente transcritas, codificadas, tabuladas e analisadas qualitativamente.

Utilizamos um roteiro de entrevista que abrangeu os cargos de liderança: gerentes, coordenadores e supervisores, e os cargos subordinados: analistas, assistentes, secretaria, auxiliares, técnicos e operacionais.

As entrevistas foram agendadas conforme conveniência de horário dos entrevistados dos grupos I e II e realizadas no período compreendido entre 19 de março de 2008 e 26 de março de 2008. Entrevistamos lideranças e subordinados de forma aleatória, em

datas e horário distintos, para assegurar a integridade do resultado. Foram realizadas cinco visitas previamente agendadas, com o objetivo de atingir trinta e nove entrevistas, sendo que uma, por falta de tempo do entrevistado, foi realizada por telefone. Tais medidas foram necessárias para obtenção da amostra mencionada anteriormente.

Durante as entrevistas percebemos que algumas pessoas eram mais espontâneas em suas respostas. Após desligado o gravador – sendo tal fato evidente – se sentiam mais à vontade para emitir opiniões. Outros entrevistados, porém, tinham receio e estavam muito apreensivos para falar, com medo de estarem sendo vigiados ou até mesmo que as gravações pudessem ser utilizadas para prejudicá-los, mas, quando desligado o gravador, fizeram relatos preciosos e que muito contribuíram para a análise da pesquisa.

A repetição das respostas dos entrevistados foi fator determinante para a definição e encerramento da coleta de dados.

### 5.3 A EMPRESA ESTUDADA

A pesquisa foi realizada em uma organização de grande porte, do ramo da siderurgia, composta de trezentos e cinquenta funcionários diretos, e cento e cinquenta funcionários de empresas terceirizadas. Está situada em Simões Filho, região metropolitana do Salvador, no estado da Bahia.

Para preservar as particularidades da empresa, a denominamos de Beta S/A. A organização alvo da pesquisa foi constituída em 1963 pela associação das Empresas Multitrade Ibirapitanga e Indústrias Grassi, com o apoio da Sudene, para fomentar o desenvolvimento industrial do Nordeste. No ato da sua constituição foi denominada empresa pública, de natureza estatal, controlada e gerenciada pelo Governo Federal.

Suas operações e funcionamento foram iniciados em 1970, com 4 fornos de 5,4 MVA cada, aos quais se juntam mais 2 em 1971, na Planta I. Em 1976 entram em operação 2 fornos de 24 MVA cada, na Planta II, e um forno de refino de 2 MVA, no Conversor. Em 1988, o BNDESPAR vende o controle da empresa a Gama. Em 1989 inicia-se a construção do conversor a oxigênio para a produção de ferro manganês médio carbono – FeMnMC. No ano de 1993 dá-se a conclusão da Planta III (2 fornos de 21 MVA) para silício metálico, cuja operação iniciou-se em janeiro de 1994. Em dezembro de 1993 foi requerida a concordata preventiva ao Juízo Civil de Simões Filho. Em junho de 1995, as Empresas Alfa e Delta assumiram o controle de Beta e de Gama, iniciando a reestruturação do Grupo, com a Beta assumindo o controle de Gama. Em março de 1996 a concordata foi levantada. No ano de

1999 inicia-se a negociação para a saída de Delta da sociedade, concluída em dezembro do mesmo ano. Em paralelo, a Alfa e a Delta promovem uma reestruturação financeira, através do alongamento das dívidas bancárias e capitalização da empresa. Em 2000, Alfa promove a reestruturação operacional da empresa e integração com as operações de manganês. Beta passa a seguir as diretrizes de Alfa, iniciando-se um processo de transformação, com a introdução de benefícios aos empregados como assistência odontológica, previdência privada, empréstimos, participação nos resultados – PR, oferta de cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Em 2003 acontece a mudança de nome da empresa, que antes era Omega, passando a ser denominada de Beta S.A.

Após passar para o controle da subsidiária (Alfa), a empresa Beta iniciou um novo marco nas suas operações, expandindo sua área de comercialização e produção, ganhando maior proporção nacional e internacional. Hoje, a empresa possui sede na Bahia, no Centro Industrial de Aratu (matriz) – CIA – e filiais em Águas Claras (MG), Barbacena (MG), Santa Rita do Jacutinga (MG), Ouro Preto (MG), Conselheiro Lafaiete (MG), Vitória (ES), Carajás (PA), Corumbá (MS), além de países como Noruega e França.

A partir de 2004, a empresa tornou-se a maior usina de ferro-liga da empresa Alfa e também a maior da América Latina. Atualmente o controle acionário de Beta encontra-se da seguinte forma: 99% sob o controle de Alfa e 1% sob o controle de Sigma (empresa do grupo Alfa).

Para adequação e cumprimento das diretrizes de Alfa, foi necessária uma reestruturação nas metas e objetivos organizacionais. Assim, a estrutura organizacional de Beta passou por modificações para atender aos desafios do mercado e às normas de Alfa. Em 2007, a estrutura organizacional passou para o modelo conforme descrito na Figura 3. No modelo adotado, cada unidade possuía um gerente geral que era responsável pela produção, processo e pelo setor administrativo. Essa estrutura não contribuía para alavancar o resultado organizacional de Alfa, tendo em vista a necessidade de se especializar as atividades executivas, simplificar a rotina dos líderes e melhor agrupar os empregados para controlá-los e dirigi-los, pois esse gerenciamento não aproximava as áreas industriais dos objetivos da empresa, considerando que cada unidade era responsável por seus resultados, pela produção e pela otimização da sua operação.

Essa estrutura organizacional confere aos líderes uma visão do processo como um todo, porém não há um departamento para cada função, nem um gerente para cada área. O modelo funcional não contribui para a interação entre os setores e não favorece a execução da rotina com eficácia. O modelo em questão nos remete ao pensamento de Simon (1957), no

qual defende que uma estrutura organizacional é limitada pela determinação dos limites humanos. O acúmulo de funções reduz a capacidade do indivíduo para lidar com situações adversas. Maximiano (2004) corrobora com esse pensamento afirmando que nessa estrutura o líder acumula cargos. No organograma abaixo, verifica-se que, quando necessário o deslocamento de um indivíduo de uma função para outra, não existem a rapidez e mobilidade requeridas para um melhor desempenho do processo produtivo, dificultando a agilidade do negócio.

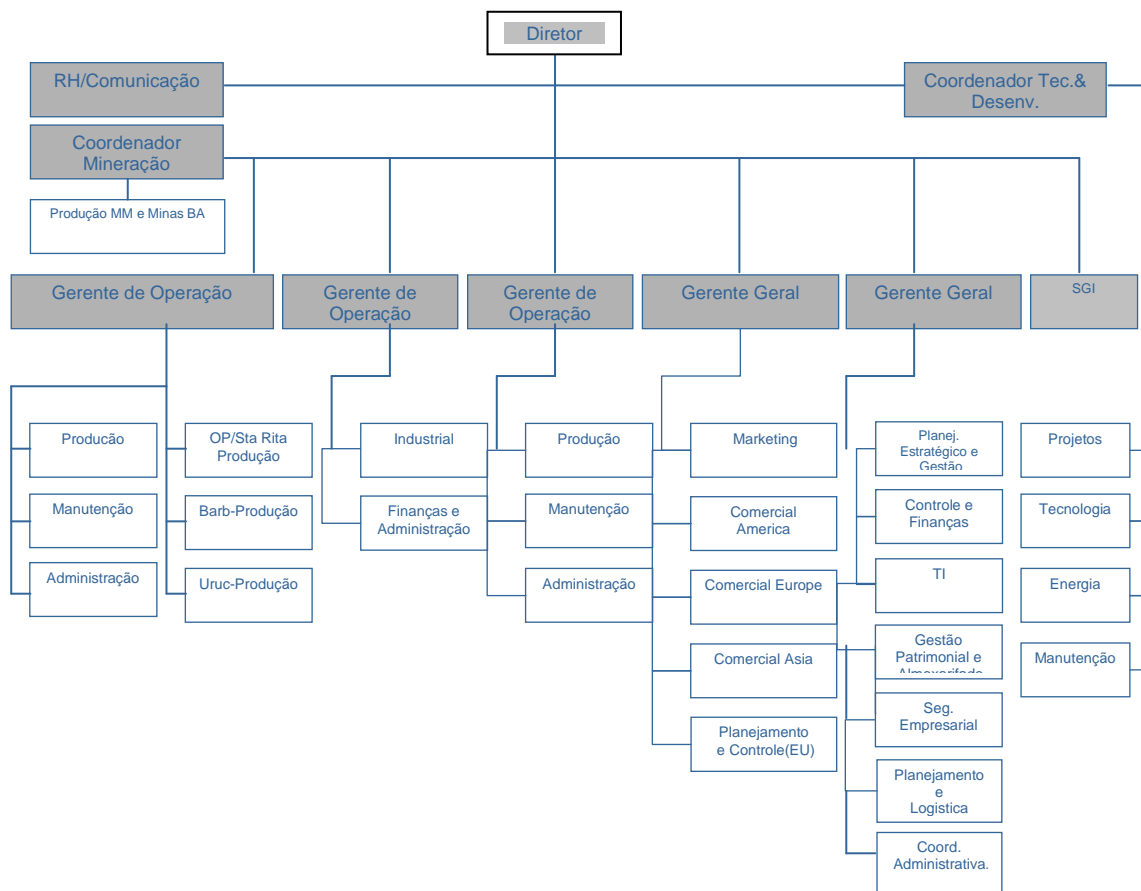


Figura 3 – Estrutura organizacional da empresa Beta  
Fonte: ALFA (2007).

Para a empresa Beta, esse organograma não contribuiu para o desenvolvimento das estratégias, sendo necessária uma reestruturação para que a mesma pudesse acompanhar as novas diretrizes de Alfa e obter vantagem competitiva no mercado. Nova estrutura e cargos de liderança foram criados, assim como novas áreas para atender às mudanças no atual desenho organizacional de Alfa, que almeja estar até 2012 entre as três maiores mineradoras do mundo e tornar-se modelo na gestão em excelência e de pessoas. O modelo funcional de Beta nos remete a Drucker (1999), para o qual uma estrutura organizacional é adequada para o

desenvolvimento de tarefas em determinados períodos e condições. A empresa adotou a unidade de negócios como estratégia para facilitar a integração entre áreas e favorecer sua atuação em diferentes territórios, distantes uns dos outros, e para atender aos novos mercados, cada qual com necessidades específicas. Essa estrutura possui um centro corporativo para apoio e gerenciamento de suas atividades, que, conforme defende Maximiano (2004), garante as condições para o desenvolvimento contínuo do negócio. Com essa nova macroestrutura

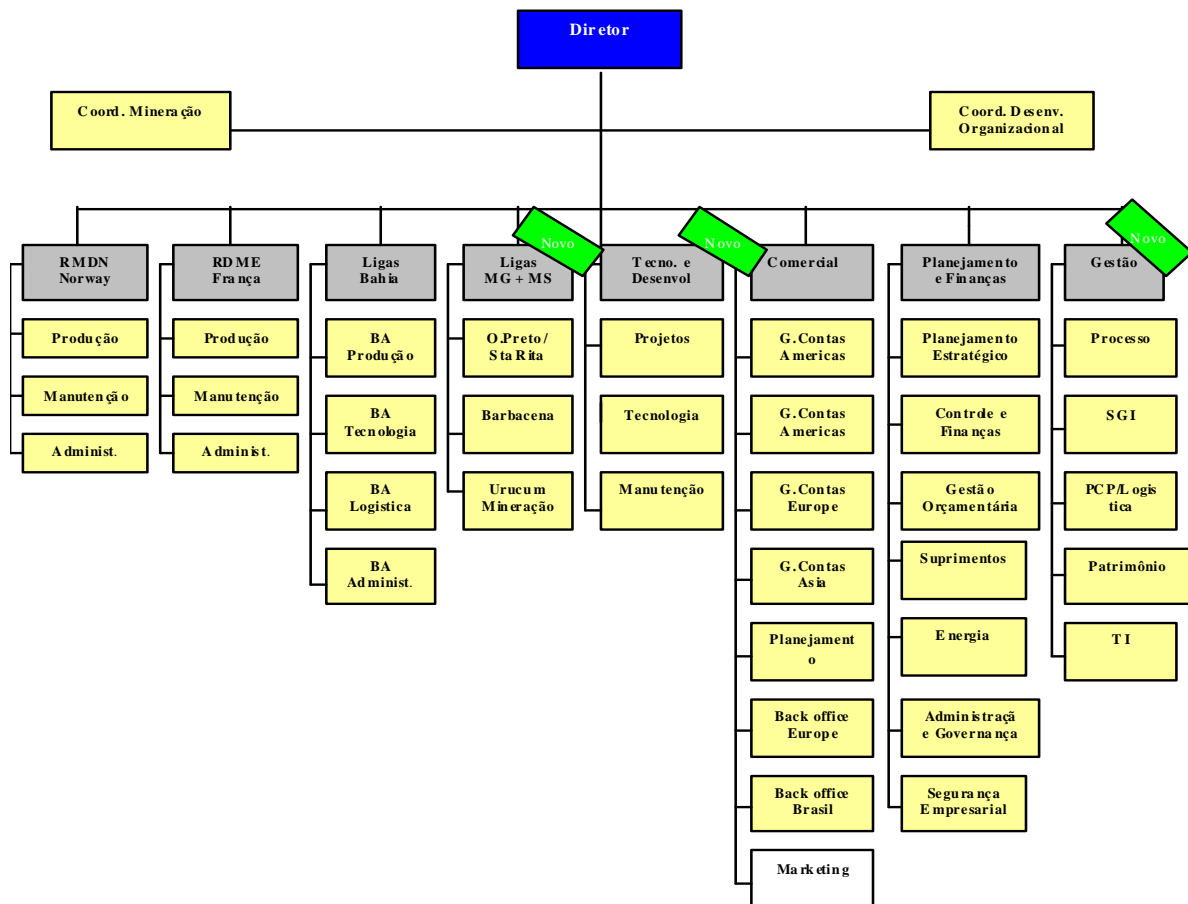


Figura 4 – Macroestrutura Beta  
Fonte: ALFA (2008)

(Figura 4), a empresa confere maior poder de decisão aos líderes e aproxima as áreas industriais e administrativas, sendo todas responsáveis pelo resultado global da mesma.

A criação da Gerência de Ligas favorece o direcionamento do negócio para essa atividade específica, sob a responsabilidade de um gerente geral e um gerente subordinado a esse, em cada unidade. A criação da área de tecnologia foca e apóia todas as unidades envolvidas, o mesmo acontecendo com a área de gestão, garantindo e criando condições para o contínuo desenvolvimento do negócio.



A análise de sua cadeia produtiva e as diversas mudanças e transformações pelas quais a Beta S/A tem passado, bem como a sua preocupação com o tema em questão, nos levou a realizar a pesquisa na empresa.

Em decorrência da relevância alcançada pelo trabalho em equipe nos últimos dez anos, essa ferramenta pode transformar-se em fator imprescindível para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Muitas organizações falam da importância de realizar as tarefas através do trabalho em equipe. Na empresa Beta, o assunto em questão começou a ser debatido e até defendido apenas nos últimos três anos. Sob a orientação de Alfa, percebeu que, para atender às exigências do mercado competitivo, precisaria desenvolver e envolver as pessoas na realização do trabalho em equipe.

Pela sua preocupação com o meio ambiente, responsabilidade social e bem-estar dos empregados, a Beta vem incorporando o trabalho em equipe como uma estratégia para alcançar as metas organizacionais e incentivar o aprendizado.

Por fim, cabe ressaltar que a proposta de realizar a pesquisa junto a essa Empresa deve-se ao fato da contribuição que a investigação, em conformidade com o objetivo da pesquisa e o seu consequente resultado, pode proporcionar ao meio acadêmico e empresarial no que concerne a um melhor entendimento do trabalho em equipe e sua relação com a aprendizagem organizacional. Analisar esta questão poderá trazer contribuições para a prática e a teoria a respeito do tema estudado.

#### 5.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A população estudada pertence à unidade da Bahia, no município de Simões Filho, com 350 empregados diretos e 150 indiretos de empresas terceirizadas. Para o estudo foram entrevistados trinta e oito funcionários diretos da empresa Beta S/A.

Foram entrevistados os líderes lotados na unidade, responsáveis pelas áreas de Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos, Operação (produção e manutenção), Comunicação e Administrativo, ligados diretamente à Diretoria e Gerência Geral, com tempo de trabalho na empresa que antecedia ao novo modelo de gestão de trabalho em equipe, variando entre 2 e mais de 20 anos, responsáveis pelo desenvolvimento e sucesso da nova maneira de realização das tarefas. Essa categoria foi denominada de Grupo I, conforme apresentado na Tabela 1. Percebemos nesse contingente que a maturidade dos empregados devido ao tempo de experiência e engajamento com as normas da empresa pode ser

evidenciada como um elemento básico para a promoção na carreira, assim como para contribuir na gestão e desenvolvimento do trabalho em equipe.

Tabela 1 - Tempo de trabalho na empresa – grupo I

<i>TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA</i>	<i>RESPONDENTES</i>	<i>PERCENTUAL</i>	<i>TOTAL</i>
Entre 2 e 5 anos	1	9,09%	9,09%
Entre 5,1 e 10 anos	3	27,27	36,36%
Entre 10,1 e 15 anos	2	18,18	54,55%
Entre 15,1 e 20	2	18,18	72,73%
Mais de 20 anos	3	27,27	100%
Total	11	100%	100%

Fonte: Entrevistas aplicadas, 2008.

Com o objetivo de evidenciar aspectos não comentados e para confrontar as referências apresentadas pelos líderes, entrevistamos os subordinados de vários cargos e funções: analistas, assistentes, secretária, engenheiros, técnicos e pessoal do chão de fábrica, os quais denominamos de Grupo II. O tempo de trabalho na empresa dentro desse grupo também foi considerado no estudo e variou entre 2 e mais de 20 anos. Ao contrário do que acontece com os líderes, nesse contingente ocorre uma rotatividade no aspecto maturidade na experiência e tempo de trabalho na empresa. Esse agrupamento de respondentes apresentou uma maior concentração de empregados entre 2 e 10 anos de empresa, em decorrência das mudanças impostas por Beta.

Tabela 2 -Tempo de trabalho na empresa – grupo II

<i>TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA</i>	<i>RESPONDENTES</i>	<i>PERCENTUAL</i>	<i>TOTAL</i>
Até 2 anos	5	17,86%	17,86%
Entre 2 e 5 anos	10	35,71%	53,57%
Entre 5,1 e 10 anos	5	17,86%	71,40%
Entre 10,1 e 15 anos	2	7,14%	78,57%
Entre 15,1 e 20	2	7,14%	85,71%
Mais de 20 anos	4	14,29%	100%
Total	28	100%	100%

Fonte: Entrevistas aplicadas, 2008

Na análise do Grupo I percebemos que na empresa não existem profissionais do sexo feminino na faixa etária entre 20 e 30 anos de idade exercendo cargo de liderança. Apenas na

faixa entre 31 e 40 anos há a incidência de líder do sexo feminino que corresponde a 9,09% do total de entrevistados nesse grupo. Nesse contingente há maior incidência de empregados do sexo masculino, que contempla 90,91% dos entrevistados. Quanto à faixa etária no sexo masculino, percebemos uma concentração entre 31 e 40 anos com 45,46%, seguida pela faixa etária de mais de 41 anos, com 36,36% dos entrevistados. Notamos que a empresa prefere líderes do sexo masculino e com faixa etária entre 31 e 40 anos, conforme Tabela 3. Essa preferência pode ser explicada pelo fato de a empresa incutir na sua cultura que a figura masculina nos cargos de liderança é mais focada nos resultados, metas e nos processos de produção. É da natureza do homem comandar e chefiar. Por outro lado, a liderança feminina, por ser mais detalhista e controladora pode dificultar o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Tabela 3 - Correlação entre sexo e faixa etária – grupo I

SEXO	FAIXA ETÁRIA			TOTAL
	Entre 20 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Mais de 41 anos	
Masculino	9,09%	45,46%	36,36%	90,91%
Feminino	-	9,09%	-	9,09%
Total	9,09%	54,55%	36,36	100,00%

Fonte: Entrevistas aplicadas, 2008.

Em contrapartida, no Grupo II verificamos um aumento na incidência do sexo feminino que correspondeu a 25% do total de entrevistados em relação aos 75% do sexo masculino. No sexo feminino constatamos que dos 25% estão concentrados 14,29% entre 26 e 35 anos, 3,57% estão na faixa etária entre 36 e 45 anos, e 7,14% estão entre 46 e 55 anos de idade. Ainda nesse grupo, percebe-se que as maiores concentrações do sexo masculino encontram-se na faixa etária entre 26 e 35 anos, com 32,14%, e a menor concentração apresenta-se com mais de 56 anos que corresponde a 3,57% (Tabela 4). Dessa forma, podemos dizer que a empresa busca equilibrar tempo de experiência com conhecimento. Os dados obtidos não refletem a totalidade do quadro funcional da unidade estudada.

Tabela 4 - Correlação entre sexo e faixa etária – grupo II

FAIXA ETÁRIA	SEXO		TOTAL
	FEMININO	MASCULINO	
Entre 20 e 25 anos	-	7,14%	7,14%
Entre 26 e 35 anos	14,29%	32,14%	46,43%
Entre 36 e 45 anos	3,57%	21,43%	25%
Entre 46 e 55 anos	7,14%	10,72%	17,86%
Mais de 56 anos	-	3,57%	3,57%
Total	25%	75%	100%

Fonte: Entrevistas aplicadas, 2008

Na análise, feita a correlação entre escolaridade e nível no Grupo I, percebeu-se que apenas 9,09% dos líderes possuem o segundo grau completo e estão alocados no nível técnico operacional, enquanto que 90,91% contemplam o nível superior, e, dentre esses, 54,54% possuem especialização completa. Nesse grupo não foram evidenciados profissionais com mestrado e doutorado (Tabela 5).

Tabela 5 - Correlação entre escolaridade e nível – grupo I

ESCOLARIDADE	NÍVEL		TOTAL
	SUPERIOR	TÉCNICO/ OPERACIONAL	
2 grau completo		9,09%	9,09%
Graduação completa	18,18%		18,09
Graduação incompleta	-		-
Especialização compl	54,54%		54,54%
Especialização incompl	18,18%		18,18%
Mestrado			
Doutorado	-		-
Total	90,91%	9,09%	100%

Fonte: Entrevistas aplicadas, 2008

No Grupo II, dos subordinados, foi percebida maior incidência de profissionais de nível técnico perfazendo o total de 67,85%, e, desse total, 32,14% possuem graduação incompleta. Nesse grupo, apenas 10,72% possuem graduação completa e 14,29% têm especialização completa e na empresa ocupam cargo de nível superior. Verificou-se ainda que apenas 7,14% dos entrevistados estão cursando uma especialização e estão em cargo de nível superior.

Tabela 6 - Correlação entre escolaridade e nível – grupo II

ESCOLARIDADE	NÍVEL		TOTAL
	SUPERIOR	TÉCNICO/ OPERERACIONAL	
1 grau completo	-	3,57%	3,57%
1 grau incompleto	-	3,57%	3,57%
2 grau completo	-	28,57%	28,57%
Graduação completa	10,72%	-	10,71%
Graduação incompleta	-	32,14%	32,14%
Especialização compl	14,29%	-	14,28%
Especialização incompl	7,14%	-	7,14%
Mestrado	-	-	-
Doutorado	-	-	-
Total	32,15%	67,85%	100%

Fonte: Entrevistas aplicadas, 2008

Infere-se, após a análise dos resultados, que na empresa há uma preferência por profissionais do sexo masculino, na faixa etária de 31 a 40 anos para ocupar cargos de liderança, por aspecto percebemos que nos cargos de liderados ocorre um aumento de profissionais do sexo feminino. A incidência de mulheres na empresa ainda assim é pouco relevante, pois a predominância por homens pode favorecer o desenvolvimento do trabalho em equipe, visto que esses são mais voltados para a produção, alcance de metas e resultados e tem no seu perfil o ato de comandar e chefiar.

## 6 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Explicar o fenômeno *trabalho em equipe* exige análise de variantes complexas, tais como: comunicação, liderança, conflitos e relações interpessoais, pois, segundo a literatura, o conceito não é universal e essa gestão tem sido, nessa década, a melhor forma de gerir pessoas e obter resultados. Analisar o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional em uma empresa que busca superar os desafios do mercado e as mudanças impostas pelo fator globalização nos favoreceu responder às questões de pesquisa sobre os aspectos que norteiam a relação trabalho em equipe e aprendizagem, pela concepção dos empregados que procuram realizar o trabalho de forma eficaz.

No decorrer da análise, apresentaremos relatos e faremos grifos, que são de nossa inteira responsabilidade, mas manteremos a integridade e a ênfase dadas nas falas pelos respondentes. Inicialmente, com o intuito de contribuir para a análise, questionamos aos entrevistados os conceitos de trabalho em equipe e aprendizagem e em seguida utilizamos as respostas e definimos as categorias conceituais mais citadas pelos respondentes, e, posteriormente, tratamos as questões de pesquisa.

Perguntamos aos entrevistados o conceito de trabalho em equipe e obtivemos respostas diferenciadas. No grupo I, dos líderes, percebemos que o trabalho em equipe é focado em resultado, nas metas da empresa. Das categorias conceituais extraímos as palavras que descrevem essa concepção por parte da liderança: participação de todos, objetivo comum, alcance de metas, forma mais eficiente de obter resultado, discussão dos pontos negativos, solução de problemas.

No grupo II, dos subordinados, o resultado apresentou um discurso diferente dos líderes, assumiu outra conotação, mais ampla, indo além dos enfoques em resultados, sendo mais que ajuda mútua e participação de todos para atingir um objetivo. Segundo esse grupo, com o trabalho em equipe pode-se obter sinergia entre as pessoas, compartilhamento de informações, emissão de opiniões diversas, solução de conflitos, divisão e conversão de várias idéias, diferentemente do trabalho em grupo. Nesse contexto, as pessoas aprendem umas com as outras, existe uma troca de experiência e conhecimento, é um aprendizado. Notamos que a liderança preocupa-se com o resultado, demonstrando mais tensão nas ações e atitudes, enquanto que os subordinados, além do foco em resultados, apóiam comportamentos mais preocupados com o lado humano, o que facilita os relacionamentos e o desenvolvimento pessoal.

O enfoque puramente em resultados apresentado pelo grupo dos líderes acaba por apresentar uma visão mais estreita em relação ao pensamento de autores como Katzenbach e Smith (1995), Maginn (1996), Moscovici (2007), que defendem o trabalho em equipe como uma ferramenta capaz de unir pessoas em prol de um objetivo que dificilmente seria atingido se realizado individualmente. Além disso, reforçam a idéia que as equipes fomentam o crescimento pessoal e o aprendizado, contribuindo para as mudanças que se fizerem necessárias.

### **Grupo I**

E6 – Eu credito que um trabalho em equipe é o comprometimento de todos com o objetivo comum, com o resultado, onde todos têm que estar envolvidos com as mesmas metas e para atingir essas metas é necessária a participação conjunta; isso é o verdadeiro trabalho em equipe.

E10 – Bom, eu vejo o trabalho em equipe hoje como sendo a forma mais eficiente para alcançar um resultado para uma empresa ou para um negócio.

### **Grupo II**

E16 – Trabalho em equipe é quando as pessoas se ajudam, ensinam e aprendem umas com as outras.

E21 – Bom, trabalhar em equipe é diferente de trabalhar em grupo. [...] Trabalhar em grupo é um monte de gente trabalhando, cada um pensando de uma forma; em equipe são todos sintonizados e sincronizados, as pessoas raciocinam, pensam dentro de uma linha média, objetivando o aprender com o outro.

Para melhor entendermos essa diversidade e o foco em pessoas por parte dos subordinados, perguntamos aos entrevistados há quanto tempo o trabalho em equipe é praticado na empresa. No grupo dos líderes, aqueles com maior tempo de trabalho na empresa foram unânimes em afirmar que o trabalho em equipe sempre aconteceu, contudo os líderes com menos de 20 anos de trabalho na empresa revelaram o contrário. Para o grupo dos subordinados, o trabalho em equipe não era incentivado pela empresa e, quando ocorria, perdia-se nos interesses individuais de uma liderança, apesar de a literatura corrente defender que, para que ocorra o trabalho em equipe, o líder necessariamente precisa atuar e motivar os membros da equipe em prol de todos.

Os líderes, sempre focados em resultados, não estimulavam outras formas de gestão, dentre elas o trabalho em equipe, dificultando a comunicação e comprometimento das pessoas, uma realidade que surge como contraposição a idéia de autores como Dubrin (2006), Moran, Horris e Stripp (1996) e Robbins (2002-2005), que defendem a importância da

liderança no fomento à eficácia do trabalho em equipe e afirmam que sem o efetivo comprometimento de seus líderes e do RH, tal fator não encontrará espaço dentro da organização para a sua real implementação.

À luz dos relatos, observamos que os subordinados reconhecem a importância do trabalho em equipe, e que existe vontade por parte das pessoas em mudar, fazer diferente e melhor, mas não encontram o apoio dos seus líderes e do setor de recursos humanos. Eles complementam enfatizando acreditar que com as novas diretrizes e normas de Alfa, as mudanças necessárias ocorram e o trabalho em equipe possa ser de fato praticado por todos na empresa.

### **Grupo I**

E2 – Na verdade é uma prática que sempre foi constante em nossa empresa. o que acontece é que, ao longo do tempo, a gente vai aperfeiçoando esse trabalho em equipe, principalmente agora com o desenvolvimento de lideranças.

E5 – Eu acredito que de uns dois anos para cá tem sido um tema tratado com mais ênfase.

### **Grupo II**

E21 – Ah..., eu acho que ele deixou de ser praticado já há algum tempo, quando eu comecei aqui na empresa eu via esse trabalho em equipe [...] todos visando o mesmo objetivo, hoje eu não vejo. A liderança não visa ao trabalho em equipe, aí fica difícil, [...] você não vai ensinar seu chefe a trabalhar em equipe porque ele já não pensa assim, não é o raciocínio dele, não é a lógica dele, eu acho que a gente perdeu muito dessa filosofia do trabalho em equipe.

E24 – [...] é uma resposta onde você pode ter duas visões, uma real e uma fantasia. [...] a resposta real é que o trabalho em equipe ele ocorre, eu não digo há quanto tempo, mas eu digo que ele ocorre em algumas situações, [...] existem situações em que acaba o trabalho em equipe sendo abdicado, [...] quando alguns dos envolvidos deixam de lado a ética e alguns ideais puros da pessoa em função de outros; então, a partir daquele momento, deixa de ser o trabalho em equipe e passa a ser um trabalho individual, às vezes um individual de modo egoísta. [...] a gente passa a ser apenas um trabalho em grupo e não um trabalho em equipe. [...] depende da circunstância, do momento e de quem está envolvido para saber se vai ser um trabalho em grupo ou em equipe.

Ainda buscando um melhor entendimento, indagamos aos entrevistados sobre o que pode ser extraído com o trabalho em equipe. Para o grupo dos líderes, a resposta foi um melhor resultado para todos e principalmente para a empresa, na busca por metas e objetivos comuns, ensejando a correção de problemas e até a redução da carga de trabalho. Para os subordinados a gratificação da realização do trabalho em equipe é a oportunidade de trocar



idéias, experiências e conhecimentos, de aprender com os colegas e de melhorar a própria formação profissional e humana, o que contrapõe a idéia de Alderfer (1977), Margerison e McCann (1996), Mucchielli (1979) e Robbins (2002-2005). Segundo esses autores, o trabalho em equipe proporciona o desenvolvimento e motivação nos indivíduos, concedendo-lhes respeito e confiança mútua, colaboração e comprometimento na busca de um objetivo comum. Ainda para os subordinados, o trabalho em equipe pode, em uma clara evolução do conceito, superar a simplista visão de alcance de resultados, colaboração e comprometimento impostos pelos líderes e pela literatura. Percebemos que a teoria não se transformou em prática, o discurso dos autores permanece enraizado em concepções e vivência de fatos experimentados em um determinado período e circunstâncias, tidos como a verdade e a solução dos problemas, entretanto dificultam mais no alcance das necessidades cotidianas das pessoas.

### **Grupo I**

E5 – Redução sobre carga de trabalho, uma visão mais ampla dos processos e problemas, correção mais fácil desses problemas e obtenção de melhorias com mais facilidade.

E11 – Melhor qualidade do trabalho, maior bem estar das pessoas e melhor resultado para a empresa.

### **Grupo II**

E12 – [...] existe um educador francês chamado Émile Durkeim [...] ele diz que se o homem se educa para levar o conhecimento a alguém, a experiência que ele traz para outra pessoa melhora a educação; eu acredito que o trabalho em equipe tem o mesmo sentido. [...] o trabalho em equipe é parte de um processo de vai e vem que não tem fim, que não termina nunca, [...] é uma forma de melhorar o nosso processo de educação.

E23 – Compartilhar informações, troca de conhecimento e experiência, além de aprendizado.

Perguntamos aos entrevistados o conceito de aprendizagem. Ambos os grupos ofereceram pronunciamentos similares. Os líderes definem como um método de tentativa e erro, recebimento e aplicação de informações, vivência prática, novas experiências e ganho de conhecimento. O grupo II conceitua como um processo contínuo de enriquecimento profissional e pessoal, desenvolvimento das habilidades, absorção de conhecimento, tirando importantes lições do erro. Essa idéia nos remete ao pensamento de Bastos, Gondim e Loiola (2004), segundo esses autores o surgimento de novas tecnologias e a necessidade de profissionais qualificados e com múltiplas habilidades inferem mudanças contínuas no

ambiente social, exigindo desses trabalhadores disposição para o aprendizado, pois é a capacidade de aprender que desenvolve as competências que proporcionam à organização disseminar as informações para construir o conhecimento, melhorar seus processos e alavancar sua capacidade competitiva.

Nos relatos dos entrevistados, o processo de aprendizagem só se concretiza quando uma pessoa está disposta a ensinar e a outra a aprender para adquirir novos conhecimentos e comportamentos de forma natural, tirando importantes lições dos erros eventualmente cometidos. Segundo eles, ainda hoje tal processo não acontece nas organizações, apesar de autores como Maturana (1997) e Weiten (2002) afirmarem que a aprendizagem proporciona mudanças duradouras, desde a aquisição de novas formas de comportamento aos conhecimentos resultantes da experiência, proporcionando o aprendizado organizacional.

Em oposição aos autores acima, Weick e Westley (1996) e Weick (2002) chamam a atenção para o conceito de aprendizagem predominante na literatura acadêmica, e Bulgacov (2000), corroborando com o questionamento dos autores, revela que a aprendizagem surge com uma linguagem de um conto de fadas, escondendo novos formatos de controle do comportamento humano nas empresas. Semelhantemente, Bastos et al (2002) nos remetem para a aprendizagem em ambientes organizacionais e para as dificuldades inerentes ao tema, pois os resultados da pesquisa apontam que, na concepção dos líderes e subordinados, os empregados são direcionados a treinamentos para o desenvolvimento de habilidades e competências que muitas vezes não lhes são natas, entretanto, necessárias para o aprimoramento e melhoria dos processos e resultados organizacionais.

## **Grupo I**

E1 – Aprendizagem é aprender a aprender, para mim é errar, quem não erra não aprende. [...] Se você não ousa, se você não erra, você não renova as possibilidades, não renova as oportunidades; se você tem medo de errar você não faz nada, você fica estático.

E6 – Aprendizagem é ganho de conhecimento, ganho de experiência, então toda vez que você adquirir um novo conhecimento ou uma nova experiência, estará ampliando o seu aprendizado.

## **Grupo II**

E2 – É um processo contínuo de enriquecimento pessoal, profissional ou acadêmico. Resumindo: é tudo que você aprende, o que você vai levar para a sua vida.

E3 – É principalmente não ter medo de falhar, eu acho que a gente aprende muito quando erra, serve de experiência. [...] É sair da sua zona de conforto, [...] é o conhecimento prático [...], eu acho que essa é uma das maiores

formas de aprendizagem. É você realmente por em prática e desempenhar a tarefa sem medo e errar.

E5 – É você a cada dia estar disposto a adquirir mais conhecimento [...], a cada dia a gente aprender mais e mais, [...] a cada momento você aprende, você nunca para de aprender.

Para responder a primeira questão de pesquisa “Como a organização envolve as pessoas para realizar o trabalho em equipe?” Perguntamos aos entrevistados como eles incentivam o trabalho em equipe para que pudéssemos perceber e entender o envolvimento das pessoas na sua realização. Os líderes entrevistados não modificam o perfil das respostas, e afirmam que o trabalho em equipe é uma forma de alcançar as metas e atingir os resultados organizacionais. Para esse grupo, incentivar as pessoas para focar em resultados, soluções de problemas e comprometimento com as normas são as principais missões de um líder, enquanto que o cuidado com as pessoas, com a satisfação pessoal e profissional dos liderados é entendida como uma tarefa secundária.

Para os líderes, incentivar o trabalho em equipe é impor aos subordinados a união, o comprometimento, o foco nos objetivos, a realização das tarefas em conjunto, a solução dos problemas e conflitos para o melhor resultado global, caracterizando uma contraposição ao pensamento de autores como Katzenbach e Smith (1994), Machado (1998), Margerison e McCann (1996), Mucchielli (1979), Robbins (2002-2005) e Hackman e Wageman (2005), que apresentam o comprometimento, união por objetivos comuns, melhoria dos resultados, como elementos a serem conquistados dentro do trabalho em equipe, e não como um modelo de gerenciamento imposto verticalmente.

Para os subordinados ainda persiste a autoridade dos líderes se sobrepondo, da mesma forma que existem algumas relações estremecidas entre lideranças e subordinados e entre os próprios líderes. Ainda nos relatos dos subordinados, percebemos que eles são mais voltados para conversas, procuram instituir um clima harmônico, preservam a colaboração mútua, e discursam sobre a importância da conscientização por parte dos líderes e principalmente pela organização no sentido de fomentar o trabalho em equipe em bases sólidas, com continuidade e acompanhamento em todos os níveis hierárquicos, entretanto, esse modelo de gerenciamento, todavia, ainda não foi absorvido, em sua essência, pelos líderes da empresa e pela própria organização.

Ambos os grupos afirmam também que o trabalho em equipe precisa ser difundido e realizado na empresa, que a cultura dos empregados e da própria organização deverá sofrer uma mudança brusca, em virtude do novo modelo de gestão ter como base a hierarquia e

surgido na empresa como imposição e não como aceitação, em resposta a uma filosofia gerencial adotada pela própria organização. Os respondentes do grupo II ainda afirmam que compartilhar idéias, dar e receber *feedback*, se comunicar e ajudar os colegas são incentivos para o desenvolvimento do trabalho em equipe, mas que na prática esses incentivos não são utilizados de forma efetiva e adequada. Tal constatação nos reporta para Mussnug e Hughey (1998) ao afirmarem que o conceito de gestão por equipe não é universal e aplicável a todas as empresas nem a todas as situações. A empresa precisa fazer uma análise de suas necessidades estratégicas para avaliar os benefícios ao adotar o seu modelo de gestão por equipes, pois o trabalho em equipe pode dificultar a atividade das pessoas.

### Grupo I

E6 – Fazendo com que todos participem na solução dos problemas, inclusive delegando tarefas [...], envolvendo todos da equipe nas sugestões das melhorias sobre as decisões da área.

E10 – [...] primeira coisa, procuro a prática do dia-a-dia para incentivar o trabalho em equipe, fazer com que as pessoas tenham um nível de conhecimento do negócio de uma forma equacionada. Todos têm que saber de tudo, isso facilita o trabalho em equipe. Segunda coisa é você saber colocar as pessoas certas nos lugares certos, [...] isso ajuda muito na solução do problema no dia-a-dia. Terceira, eu procuro sempre tomar decisões em equipe, [...] com a participação e envolvimento de todos [...], pois isso é importante.

### Grupo II

E11 – [...] eu costumo envolver todos nos processos que eu faço através de comunicações, eu sempre copio e informo a todos para que eles saibam o que está acontecendo com a minha carteira, converso muito com eles a respeito das atividades, pergunto, peço opiniões [...]

E21 – [...] compartilhando o meu conhecimento, eu penso assim. [...] eu não gosto e sou contra o cara que conhece alguma coisa e esconde. [...] Já que me aprofundei em determinado assunto porque eu continuo lendo, divido o que sei e multiplico o conhecimento.

E19 – [...], dando *feedback* para as pessoas independentemente do nível hierárquico e participando na medida do possível de todas as áreas, indo na área operacional conversando com o pessoal, [...] perguntando com estão as coisas, [...].

Em seguida, perguntamos aos respondentes como a organização favorece um clima interno para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Líderes e subordinados apresentaram o mesmo discurso e foram unânimes ao afirmar que os treinamentos com consultoria especializada são o principal elemento disponibilizado pela organização. Analisando o discurso dos líderes evidenciou-se um desconforto na realização dos referidos treinamentos

junto com os subordinados. Para alguns, esse contato e aproximação é enriquecedor e contribui para melhorar os relacionamentos e entender os limites dos outros; porém, para outra parte da liderança, os treinamentos deveriam ser separados, por hierarquia. Notamos nesse discurso um forte medo de perder o poder e o respeito dos subordinados pela diminuição da formalidade.

Beebe e Masterson (2000) defendem que a eficácia do trabalho em equipe passa, necessariamente, pela colaboração, comprometimento, aceitação e comunicação entre as partes envolvidas, ou seja, quanto mais interatividade, troca de informações e experiências houver entre seus membros, melhores resultados serão colhidos pela organização. Em oposição à percepção dos superiores, os subordinados concordam que os treinamentos devem ter a participação de todos, pois além de aproximar as pessoas, é uma estratégia da empresa a gestão do trabalho em equipe.

Essa abordagem dos respondentes nos direciona para as afirmações de Mussnug e Hughey (1998) e Robbins (2002-2005), que definem o treinamento como um componente essencial para o desenvolvimento do trabalho em equipe, pois aprimora as habilidades de resolução de problemas, comunicação, negociação, administração de conflitos e gerenciamento. As empresas investem tudo e dependem exclusivamente dele, porém vale ressaltar que sozinho o treinamento não fará “milagres”; alternativas devem ser associadas para acelerar o processo e, segundo o discurso dos entrevistados, concomitantemente com os treinamentos, a empresa utiliza outros meios para favorecer as relações interpessoais e o clima interno favorável ao desenvolvimento do trabalho em equipe, tais como intranet, *e-mails*, jornal mural, café com o gerente, BIS, Alfa@, Boletim Gerencial (BG), jornal interno, diálogo de saúde e segurança (DSS) e consultorias. Ações como reuniões de acompanhamento, desenvolvimento de lideranças e *feedback* em tempo real foram bastante intensificados para fortalecer o comprometimento dos empregados com o negócio, favorecer a exposição da empresa junto a Alfa, melhorar a produtividade para alcançar com eficiência e eficácia os resultados, a excelência no negócio e na gestão com pessoas.

Mesmo com as alternativas e ações, percebemos que as ferramentas utilizadas por Beta não criaram a confiança nos empregados. Líderes e subordinados afirmam que o clima interno favorável ao trabalho incentiva novos pensamentos, novas formas de realizar a tarefa e os acertos e boa conduta e desempenho profissional são vistos como um processo do aprendizado. Apesar de Adler (2002) e Morran, Horris e Stripp (1996) abordarem que o elemento clima promove o apoio, a ajuda mútua para o crescimento das pessoas e a adoção de atitudes que contribuam para o melhor desempenho do trabalho em equipe, essa estratégia por

parte da empresa institui o comportamento organizacional ideal para cada situação, além de provocar mudanças na cultura dos empregados e da organização.

Há ainda a abordagem de Vergara (1999), que defende a interação, a integração de atitudes e pensamentos como fatores motivacionais dentro do ambiente de trabalho. Porém, após desligado o gravador, os líderes comentaram que já viram esse “filme” antes, a empresa faz um discurso e pratica outro e quem não se enquadra é “descartado”.

Semelhantemente, os subordinados vêm com descrença e nostalgia o fato de inúmeras vezes as alternativas e ações citadas anteriormente por eles serem iniciadas e deixadas pela metade devido à mudança de Diretor ou por estratégia e crise econômica. Líderes e subordinados se assemelham no discurso de que a empresa procurou meios para melhorar a circulação e o nivelamento das informações, objetivando evitar comentários no café e da própria rádio “peão” que favorecem os ruídos na comunicação, burburinhos esses que estão arraigados na cultura da empresa, isso porque a transparência na gestão ainda não é efetiva.

Com isso, observamos que favorecer um clima está intimamente atrelado com a cultura, estratégia e objetivos da empresa.

## Grupo I

E1 – [...] ela está tentando desenvolver um clima favorável, está buscando o trabalho em equipe de forma ampla [...] eu não posso dizer na sua plenitude que a empresa vai conseguir, mas eu espero que sim. [...] depende do gestor também, da forma de como ele vê as pessoas de cada equipe, ele pode chegar e dizer assim, fulano não tem habilidades e competências para desenvolver o trabalho em equipe, [...] ou eu quero ressocializar aquele cara que tem uma conduta que não está adequada, quero mudar ele, transformar ele [...] como o clima é fundamental e ficou claro a necessidade da gestão por equipe, a organização vai trocando as pessoas para que se chegue num trabalho em equipe mais rápido [...].

E3 – Através de cursos, treinamentos, feedback, transparência nas informações, reuniões e apoio às ações das lideranças voltadas ao trabalho em equipe. Mas isso não é suficiente, é preciso dar continuidade [...], não pode ser encarado com uma proposta política [...].

## Grupo II

E4 – Através de treinamentos comportamentais e vivências, a empresa está cobrando dos funcionários uma mudança de postura por causa da política da empresa maior, a controladora, então efetivamente se a empresa quer mudar sua política e a sua visão no mercado os funcionários têm que mudar seu comportamento.

E12 – A empresa está realizando treinamentos e tentando arrancar de nós as nossas dificuldades, as nossas mazelas e nossas virtudes, a empresa tem feito

isso mais ainda sim é muito difícil porque quando existe um paradigma e ela tenta mudar isso, existe uma resistência natural, existe um descrédito [...].

Para responder a questão de pesquisa, “A empresa busca um modelo flexível de reestruturação, visando a agregar novas idéias e melhorias. Quais estratégias são adotadas para viabilizar o trabalho em equipe?”. Perguntamos aos líderes e subordinados respondentes sobre quais estratégias são adotadas pela empresa para atender ao novo modelo de reestruturação focado no trabalho em equipe. Os líderes responderam que a mudança do *layout* foi a primeira ação para modificar a forma de administrar. Adler (2002) defende que o espaço contribui significativamente para a qualidade dos relacionamentos da mesma forma que influencia no comportamento.

Contrapondo a abordagem de Adler (2002), percebemos, contudo, nos relatos emitidos, que a nova estrutura, apesar de facilitar as relações entre as pessoas, também promovia o afastamento das mesmas e causava desconforto, pois era igualmente associado ao poder – o contato face a face, sem paredes e portas servia para o exercício direto do poder do líder sobre os subordinados.

Os líderes ainda apontam fatores como os treinamentos, a comunicação para todos os níveis, a transparência nas informações, as reuniões e a inclusão de metas em equipe na remuneração variável, mas notamos ainda nesse discurso que as estratégias anteriormente citadas não são praticadas corretamente, pois, segundo relato dos subordinados, a comunicação não é clara e objetiva, as informações não são disseminadas a todos os níveis e, quando acontece, sua veiculação ocorre fragmentada, as reuniões se realizam com o envolvimento das lideranças e as metas, na maioria das vezes, são obstáculos intangíveis.

Por outro lado, os subordinados citaram o *layout* como uma estratégia, mas o treinamento foi percebido como elemento fundamental nesse processo, que, no pensamento de Carvalho e Serafim (1997) e Moggi (1999), para alcançar o resultado desejado, a organização precisa dispor de treinamentos contínuos, especializados e espaços adequados para os empregados, como forma de desenvolvimento, aprimoramento das habilidades e melhoria dos pontos fracos. Observamos nos relatos que essas estratégias provocaram mudanças negativas no comportamento das pessoas, desconfiança e a sensação de estarem sendo vigiados. Dessa forma, por estarem na empresa são obrigados a aceitar o novo modelo que lhes foi imposto. Ainda em oposição aos autores Carvalho e Serafim (1997) e Moggi (1999), percebemos, através dos relatos, que mudanças de *layout* e realização de treinamentos para atender aos

objetivos da empresa podem dificultar o rompimento de barreiras, a aproximação e a comunicação entre as pessoas.

### Grupo I

E7 – Hoje eu vejo que a empresa está se esforçado bastante para estimular o trabalho em equipe, [...] a gente tem feito bastante treinamento comportamental para facilitar o relacionamento, [...] eu percebo também que nos últimos tempos até na remuneração variável as metas de equipe tem uma pontuação maior, o que nos leva a pensar que a empresa tem preocupação que as pessoas comecem a caminhar nesse sentido.

E10 – [...] aproximar as pessoas para romper barreiras, eu acho que é uma forma, o espaço que a gente tem de trabalho permite que as pessoas aprendam a se comunicar direito, aprendam a falar baixo ao atender um telefone, não fiquem gritando no corredor porque não existem divisórias entre as mesas, as pessoas trabalham juntas, não tem parede; acho que isso tudo faz com que você não tenha que passar um e-mail para uma pessoa que está do outro lado da sala, [...]  você pode levantar e ir lá conversar, dar um feedback direto ou discutir uma dúvida. Isso tudo torna a solução dos problemas mais ágil.

### Grupo II

E2 – Dos dois anos e meio que eu tenho aqui o primeiro contato que eu vi em relação à pergunta foi o último treinamento que tivemos, onde foi demonstrada a importância do trabalho em equipe e logo depois do treinamento alguns trabalhos, que se pode dizer são a continuidade desse primeiro treinamento. [...] esse treinamento demonstrou a importância do trabalho em equipe, que a gente tem que chegar a essência do que é um time, [...] essa foi a proposta que o treinamento trouxe.

E3– Hoje a empresa tem uma preocupação muito grande nesse sentido e tem feito alguns treinamentos para poder capacitar as pessoas a trabalhar em equipe, eu acho importante essa interação entre as áreas, você conhecer o dia-a-dia das pessoas, fazer uma integração maior sobre procedimentos, processos, [...].

Para responder às questões de pesquisa e alcançar os objetivos, indagamos aos entrevistados: “De que forma a empresa busca identificar os problemas que dificultam o desenvolvimento do trabalho em equipe?” Para que pudéssemos responder a mais essa questão de pesquisa, realizamos algumas perguntas de forma a complementar os nossos questionamentos. Inicialmente perguntamos a líderes e subordinados quais habilidades são necessárias para trabalhar em equipe, visto que a ausência das mesmas pode ser um dificultador, pois, segundo Sbragia (1993), muito dos problemas inerentes ao trabalho em



equipe se fundamentam na dificuldade de encontrar pessoas com habilidades para a realização do mesmo.

Para os líderes, a participação, aceitação de críticas, comprometimento, liderança, respeito pelo ser humano, compartilhamento de informações, não ter resistência à mudança e vontade de aprender são habilidades necessárias para a eficiência no trabalho em equipe. Os subordinados realçaram os aspectos de motivação, comprometimento, participação, conhecimento técnico, saber ouvir e não ter medo de errar e que, conforme Sbragia (1993), todos os níveis hierárquicos e principalmente a liderança devem cultivar e aprimorar tais habilidades, pois essas promoveriam melhores relações interpessoais, participação, comunicação e respeito mútuo. No entendimento dos subordinados, porém, essas habilidades faltavam aos líderes, conforme foi aferido em depoimentos colhidos após o desligamento do gravador.

### **Grupo I**

E3 – Participação, aceitação de críticas, paciência, determinação e comprometimento.

E9 – Basicamente uma das melhores habilidades é o respeito pelo ser humano.

### **Grupo II**

E17 – Motivação, senso crítico, habilidades técnicas e comportamentais, também deve ser preservado e respeitado o espaço de cada um, e sempre ajudar o companheiro.

E19 – Eu acho primordial o saber ouvir, [...], respeito ao outro, liderança, estimular a participação do outro, identificar as competências, ver o que o outro pode ter de melhor [...].

Ainda respondendo a essa questão de pesquisa, perguntamos aos líderes e subordinados sobre as variáveis que impactam no trabalho em equipe. Para os respondentes do grupo I as principais variáveis são *feedback*, liderança e comunicação. O conflito não foi citado explicitamente, mas pelos relatos evidenciou-se que ele é encarado como um elemento puramente negativo. Esses aspectos são abordados por Beebe e Masterson (2000), Donnellon (2006), Hardingham (2000), Katzenbach (1999), Morran, Horris e Stripp (1996), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), quando alertam que a eficácia do trabalho em equipe pode ser comprometida por variáveis como conflitos, comunicação, liderança, *feedback*, relações interpessoais e falta de reconhecimento, que interferem no desenvolvimento e

desempenho do mesmo, sendo papel do líder tratar cada variável e eliminar os problemas de forma a promover o bem-estar de todos os membros da equipe.

Em continuidade ao discurso, os líderes reconhecem a importância do seu papel, do *feedback* e da comunicação, mas contrapõem os autores quando deixam claro que os problemas, quando existentes, devem ser resolvidos com os membros da equipe envolvidos, limitando sua participação no processo apenas quando convocados para solucionar as pendências. Já para os subordinados, variáveis como o conflito, a comunicação, o *feedback*, as relações interpessoais, a falta de comprometimento, motivação e a liderança foram destacados com mais evidência. Essas variáveis são abordadas por Morran, Horris e Stripp (1996), que realça a importância do líder para evitar o surgimento de variáveis que dificultem o trabalho em equipe, para tanto sendo necessário que a liderança tenha um perfil democrático e participativo. Embora esse autor saliente a importância do líder, relatos dão conta da falta de reconhecimento, resistência e omissão dos líderes no tocante à realização de seu real papel na organização.

### Grupo I

E1 – Feedback. O positivo é muito bom, mas o feedback negativo é ruim de você digerir e aceitar [...] as pessoas não aceitam essas críticas de bom agrado, elas têm uma resistência e acabam ficando emburradas. [...] Digerir isso leva um tempo, podendo causar estremecimento nas relações interpessoais e até mesmo conflito de interesses e pensamentos.

E6 – A comunicação é importante, sendo todos bem comunicados e informados das metas e objetivos, os resultados são alcançados com eficiência. [...].

### Grupo II

E2 – Quando as relações interpessoais, que são importantes, são quebradas de alguma forma ou por algum motivo, e no meio existem rugas, [...] falta de motivação para a equipe, isso também pode ser uma variável; a falta de reconhecimento pode impactar no trabalho de equipe.

E20 – Falta de motivação e liderança. Ausência de feedback.

Em continuidade à questão da pesquisa e pelos depoimentos no questionamento anterior, em função das categorias mais evidenciadas e consideradas relevantes pelos respondentes, indagamos como ocorre a comunicação no trabalho em equipe, pois esse questionamento nos remete a Adler (2002), ao afirmar que um processo comunicacional transparente e objetivo favorece a eficácia da equipe e o diálogo entre os membros. Concordando com a abordagem e a afirmação de Adler (2002), Beebe e Masterson (2000) e

Morran, Horris e Stripp (1996) confirmam que uma comunicação ineficaz se transforma em equívocos de percepção, interpretação e avaliação, podendo causar desestabilização e desconforto nas pessoas.

Líderes e subordinados concordaram em suas opiniões: a comunicação é truncada e complexa, os sistemas comunicativos não são utilizados corretamente na empresa, o que proporciona o surgimento de ruídos. Os líderes, em seus relatos, enriqueceram a análise ao revelarem que, muitas vezes, ao solicitar tarefas, os resultados dessas não são satisfatórios, ocasionando atraso e distorção nas informações. Eles acrescentaram que situações como essas são comuns, e surgem em função da má qualidade da comunicação por parte dos membros da equipe. Não muito distante do discurso dos líderes, os subordinados discorreram que a comunicação entre as pessoas precisa melhorar, e os gestores devem aprender a passar a informação de forma clara e objetiva, evitando conflitos e retrabalhos. Esse grupo complementa seus relatos dizendo que os chefes estão acostumados a passar *e-mail* ao invés de usar o telefone ou conversar pessoalmente, e isso acaba contaminando outros empregados,

O discurso dos entrevistados ainda denota que a falta de comprometimento dos líderes no processo comunicacional, enquanto elementos motivadores, é um dos principais entraves para o desenvolvimento do trabalho em equipe na organização. Essa realidade apresentada pelos respondentes é abordada por Beebe e Masterson (2000) quando dizem que, para ocorrer uma comunicação clara, torna-se necessário eliminar os ruídos e procurar atuar corretamente nos canais de comunicação sob a responsabilidade da liderança. Esse fato nos reporta a Donnellon (2006), Hardingham (2000), Katzenbach (1999), Morran, Horris e Stripp (1996), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), quando dizem que o papel do líder é proporcionar aos liderados motivação, reconhecimento, comprometimento, dar e receber *feedback* e instituir uma comunicação eficiente entre os membros, embora nos relatos não tenha sido evidenciado essa atuação por parte dos líderes e subordinados na empresa.

## **Grupo I**

E4 – Eu acho que deveria ter mais comunicação, a comunicação não é tão adequada.

E7 – Essa comunicação que a gente faz tem muitos ruídos, não conseguimos passar as informações em tempo real.

## Grupo II

E7 – Olhe, existe muito uma coisa aqui chamada de rádio-peão, você já ouviu falar, não? De repente uma notícia que alguém imaginou chega ao ouvido de uma outra e vai disseminando, isso é terrível, é péssimo, isso muitas vezes desagrega toda a estrutura da empresa Beta. [...] a comunicação precisa ser melhorada, as informações são truncadas, sem objetividade e clareza. [...] as pessoas têm que informar o que precisa ser informado.

E19 – Eu acho que ainda é ruim. [...] tem um pouco do melindre para falar ao outro, principalmente de um subordinado para o líder, [...] isso tudo desfavorece o trabalho em equipe.

Para um melhor entendimento e análise dessa questão de pesquisa, perguntamos aos respondentes o conceito de *feedback*. Os líderes conceituam como retorno. Ainda na concepção desses respondentes, o *feedback* deve ser positivo, uma crítica construtiva e constante que, reconhecem os líderes, precisa ser dada e recebida, e segundo Hardigman (2000) e Morran, Horris e Stipp (1996), o *feedback* positivo ou negativo é um instrumento que possibilita construir um novo modelo comportamental nos indivíduos, porém os líderes consideram o *feedback* negativo uma ameaça para o desenvolvimento do trabalho, pois as pessoas podem se sentir incomodadas com as críticas emitidas. Ainda observamos nos relatos, após desligado o gravador, que líderes relataram que a empresa, em decorrência da nova estrutura organizacional, contratou uma consultoria especializada para ensinar os empregados a trabalhar em equipe e concomitantemente mostrar a necessidade do *feedback* ser dado e recebido como um dos aspectos fundamentais para o melhor desempenho organizacional. Nesse contexto, o *feedback* ganha proporção e afeta na comunicação. Esses respondentes complementam que o *feedback* teve que fazer parte da rotina deles, como uma obrigação. Percebemos no discurso da liderança que o *feedback* pode não surtir o efeito desejado pela consultoria e pela empresa, devido à forma como foi implementado, relato esse que vai de encontro ao pensamento de autores como Hardingham (2000) e Morran, Horris e Stripp (1996) que o consideram relevante para o desenvolvimento das pessoas.

Já os subordinados, por sua vez, o consideram como uma ferramenta de melhoria, um aprendizado, desde que utilizado com o objetivo de ajudar a melhorar atitudes, ações e relações, que segundo Moscovici (1985), o *feedback* proporciona melhoria nas relações interpessoais, modifica comportamento, fornece as pessoas informações sobre sua conduta e comportamento que estão interferindo nas atitudes de outras pessoas. No relato dos subordinados, o *feedback* é uma oportunidade de avaliar sua performance e desempenho, porém não precisa ser realizado de maneira impulsiva ou até mesmo punitiva, e sim de forma

clara e no momento adequado para quem vai dar e receber. Esse grupo complementa que o *feedback* positivo ou negativo é uma oportunidade de a pessoa rever pontos que precisam ser adequados ao melhor caminho para se atingir um objetivo. Quando eficiente, o *feedback* ajuda a quem o recebe a melhorar o seu desempenho a fim de alcançar seus objetivos. Para garantir e estabelecer uma comunicação precisa, segundo Araújo (2006), é necessário que o *feedback* seja descritivo ao invés de avaliativo, específico ao invés de geral, e compatível com as necessidades e desejos de ambos, comunicador e receptor. Também deve primar por ser dirigido, solicitado, ao invés de imposto, além de oportuno e esclarecedor. Apesar de a teoria apontá-lo como uma oportunidade de melhoria, observamos nos relatos que nas empresas o *feedback* não conseguiu alcançar esse objetivo.

### Grupo I

E2 – Feedback é alimentação retroativa, é você se retroalimentar de informações. [...] feedback é você não só com seus subordinados, mas também pares passando informações como de dados e fatos, [...] informações para a pessoa de como está sua performance no aspecto positivo ou até mesmo se tiver algum aspecto que mereça aconselhamento, uma crítica construtiva de uma forma que possa redirecionar essa pessoa.

E6 – Feedback é dar constantemente retorno sobre comportamentos [...], de forma positiva, construtiva e sempre de forma sincera com objetivo de ajudar os membros da equipe, [...] tanto líder precisa receber feedback quanto ele precisa dar feedback constantemente.

### Grupo II

E2 – É uma maneira que você tem de trazer a uma determinada pessoa a sua opinião que você está tendo em relação a uma determinada situação seja ela positivamente ou não.

E19 – Feedback para mim, sem nenhuma demagogia, é aprendizado, porque é uma excelente oportunidade que você tem de ouvir do outro, de perceber do outro o que ele pensa sobre você [...].

Essa pergunta nos remeteu à indagação sobre a importância do *feedback* no trabalho em equipe. No discurso dos líderes, tal importância é ressaltada na medida em que corrige comportamentos e desvios, resolve problemas e melhora pontos que não são positivos e podem comprometer o trabalho em equipe. Para os subordinados, o *feedback* é uma forma de saber o que precisa ser melhorado, quais são os pontos negativos e positivos, funcionando como um ajuste, ensejando a melhoria na comunicação e a manutenção do processo de desenvolvimento do trabalho em equipe. Esse comentário é objeto de abordagem dos autores Edmondson (1999) e Hardingham (2000), Morran, Horris e Stripp (1996) que, embora não

citam o *feedback* negativo no trabalho em equipe, afirmam, entretanto, que o *feedback* positivo deve ser incentivado e cultivado pelos líderes e fornecido por todos os envolvidos no processo, pois contribui para a participação e comprometimento dos membros da equipe. Porém, no discurso dos subordinados, percebemos uma oposição aos autores quando relatam que os líderes não estão preparados e não aceitam ouvir críticas, quando essas não são elogios ao seu desempenho ou a algumas idéias vindas dos mesmos. Os subordinados também se queixam da dificuldade de se estabelecer um diálogo quando ocorre um comentário em relação a uma situação que o líder precisa melhorar.

### Grupo I

E9 – Prioritário porque sem ele as coisas, o trabalho em equipe não flui, questões pendentes continuaram pendentes e com o *feedback* essas questões deixam de ser pendente para serem tratadas; tratando-as a gente resolve os problemas ou as situações favoráveis ou desfavoráveis da melhor maneira possível.

E11 – É importante porque o *feedback* é um instrumento onde você consegue corrigir os comportamentos, corrigir desvios, elogiar coisas boas, boas idéias para melhor desenvolver o trabalho em equipe.

### Grupo II

E1 – Nesse caso é muito importante porque você pode estar cometendo alguma falha comportamental ou técnica que você não percebe e aí com esse *feedback* você passaria a não cometer essa falha ou então até para encorajar alguma coisa que você está fazendo correto e se alguém lhe dá esse *feedback* vai encorajar você ter mais força de vontade para ter comprometimento no trabalho em equipe.

E10 – Bem, eu acho importante porque no trabalho em equipe tem que existir a transparência, a comunicação e para o trabalho fluir bem é preciso que exista esse momento de *feedback*, [...] é dar oportunidade ao outro de falar o que não foi legal, o que pode ser mudado e que a equipe está aberta também para receber e dar *feedback*.

Questionamos os respondentes sobre como os conflitos são resolvidos no trabalho em equipe. Líderes e subordinados se assemelharam na resposta. Os respondentes relataram que quando os conflitos surgem são resolvidos imediatamente, através de conversas francas, honestas e *feedback* em tempo real, pois, segundo Morran, Horris e Stripp (1996), divergências podem até melhorar a eficácia da equipe, porém os conflitos de relacionamento impactam negativamente no desenvolvimento do mesmo. Donnellon (2006), Hardingham

(2000), Morran, Horris e Stripp (1996), Robbins (2002-2005) e Vergara (1999) afirmam que o conflito no trabalho em equipe não é necessariamente negativo, percepção essa evidenciada nos discursos dos respondentes, pois ainda segundo os relatos o conflito possibilita o conhecimento. Observou-se na análise que a existência de discordâncias, quando inevitáveis, pode ser fonte de reflexão e até de aprendizado, desde que as mesmas sejam debeladas em seu início, sob pena de ganhar uma dimensão indesejável. Essa abordagem nos remete à idéia de Bowditch e Buono (2004) e Robbins (2002-2005) ao relatarem que, quando não existe conflito, o trabalho em equipe torna-se apático, estagnado e em franca oposição à teoria em nenhum momento foi evidenciado pelos entrevistados que a presença do conflito fosse fator relevante para tornar o trabalho em equipe vibrante e dinâmico na empresa.

### Grupo I

E3 – O conflito tem normalmente duas opções: ou você resolve e ponto final ou você não resolve e ele tende a crescer, tende a contaminar a equipe. [...] dá porque eu entendo que ele deve ser resolvido de imediato, não há porque deixar conflitos pendentes no trabalho em equipe. Deixo claro que o conflito tem que existir para poder gerar conhecimentos, se não houver conflito não há conhecimento e o trabalho em equipe não se desenvolve. [...] eles são resolvidos com conversas, *feedbacks* e reuniões.

E6 – Com diálogo, com *feedback* em tempo real, com uma conversa aberta e franca, pontuando os comportamentos inadequados, de forma firme, porém que objetive a solução daquele conflito.

### Grupo II

E3 – Com muita transparência, com muita humildade e com muita sabedoria, acho que o conflito faz parte do dia-a-dia, no trabalho, em casa, na faculdade, na sociedade, o conflito existe sempre, e na verdade acho que o conflito é uma forma de você enxergar o outro lado da situação, acho que quando as pessoas param para conversar sobre as diferenças você consegue extrair muita coisa boa disso.

E17 – Através de diálogos onde são expostos os pontos de vista das partes envolvidas e onde é necessário que haja um consenso, é necessário que seja analisado e visto quem está com razão e nesse momento é fundamental a presença de um líder. Ele vai tentar esclarecer e ajudar a sanar esse conflito, até para que não fique um clima desagradável no ambiente de trabalho. O conflito precisa ser totalmente sanado, resolvido e esclarecido.

Para concluirmos essa questão de pesquisa, perguntamos qual a importância da liderança no trabalho em equipe, pois de acordo com os livros que estabelecem os grandes princípios da liderança por meio de depoimentos obtidos de dirigentes reconhecidos, mencionamos, por exemplo, nos trabalhos de Aguayo (1990), Bender (1997), Blanchard, Carlos e Randolph (1999), Covey (1989, 1996), Daft (1999), Olmstead (2000), Senge (1990)

e Vecchio (1998) o líder tem que ser dotado de habilidades para lidar com situações que exijam facilitação e experimentação, solução de conflitos e obtenção de consenso.

Para os líderes, eles são os responsáveis pelo desenvolvimento, motivação, comprometimento e satisfação dos membros da equipe. Cabe à liderança tornar eficaz a comunicação, promover treinamentos, influenciar e dar *feedback*. Esse discurso nos remete a Beebe e Masterson (2000), Donnellon (2006), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) por defenderem que a liderança deve ser participativa, democrática e flexível, porém a maioria desses trabalhos normativos explicita a existência de uma distinção entre líderes e administradores. Os primeiros se notabilizam pela sua visão, paixão e pensamento proativo, sua intuição, seu senso de antecipação, sua propensão a correr riscos, seu conhecimento de si mesmo, sua facilidade de locução e sua capacidade de delegar. Posição contrária adotam os administradores, os quais obedecem às regras externas rigidamente, a fim de fazer bem as coisas.

Essa correlação contrapõe a idéia dos autores, pois na prática os administradores se sobrepõem à liderança. Percebemos que a teoria não contempla a realidade exposta no discurso dos subordinados quando, em franca oposição, discursam que os líderes falam uma coisa e praticam outra, e que motivar e dar *feedback* não deveriam ser funções apenas do líder, mas de todos os membros da equipe. Complementam argumentando que o líder deve dar o exemplo, ser participativo e flexível, não utilizar o poder e autoridade como condição unilateral em sua função, pois quando as ferramentas são utilizadas indevidamente podem levar a equipe ao fracasso e à desmotivação. Os entrevistados do grupo II revelaram que a liderança ainda está engatinhando, agindo como administradores, gerentes e que precisa melhorar muito para gerir pessoas e fomentar o trabalho em equipe. Para eles, os líderes precisam atuar mais, cuidar da satisfação dos empregados, lidando com situações excepcionais, exercendo a liderança, não sendo apenas um gerente e, principalmente, ter parceria com o RH.

## Grupo I

E3 – Vamos iniciar por conflito. O papel do líder dentro de um conflito é de tentar solucioná-lo o mais rápido possível. [...] vamos agora caminhar para o feedback, o papel do líder na condução de feedback é fornecê-lo de forma instantânea, estruturada e consciente. [...] o papel do líder também é incentivar a melhor comunicação da equipe.

E6 – O líder trabalha também como treinador, ele precisa desenvolver a sua equipe, perceber quem está destoando da equipe, dá feedback direto e em tempo real, incentivar o autoconhecimento, o autodesenvolvimento de todos



os membros da equipe, providenciar treinamentos para aqueles que precisam ganhar alguma habilidade técnica ou comportamental. [...] então o líder é como se fosse guru, [...] deve estar a todo o momento atento a cada membro da equipe para que ele possa contribuir mais para equipe.

## Grupo II

E3 – Eu acho que o papel do líder é principalmente influenciar e mostrar como deve se fazer e não só ficar no discurso, [...] as pessoas não vão seguir o líder se ele não for um exemplo para essas questões.

E17 – A liderança é fundamental, é de extrema importância. Uma equipe quando bem conduzida por um líder, ela vai ter resultados muito positivos e quando não tem essa figura do líder ou tem um líder passivo que não tem atitudes, que não dá *feedback* em tempo real, que não utiliza as ferramentas e não tem uma postura adequada, ele pode desmotivar essa equipe e pode levá-la ao fracasso.

Nos depoimentos, evidenciou-se que os líderes percebem que a comunicação, o conflito, *feedback* e a liderança são elementos do trabalho em equipe e, para que este seja desenvolvido e tenha sucesso, os problemas precisam ser identificados e solucionados. Os subordinados deixaram evidente a necessidade de uma liderança genuína e não simplesmente de gerentes, ou seja, de profissionais capacitados a gerir pessoas com percepção para motivar, melhorar o processo comunicacional, resolver os conflitos e utilizar as divergências como aprendizado, além de cultivar o *feedback* positivo e negativo, pois tal elemento pode proporcionar a troca de informações e conhecimentos elementos importantes para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Em relação à mudança na empresa Beta e à posição da área de Gestão com Pessoas indagamos os líderes e subordinados “Quais estratégias são utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, visando a alcançar êxito no processo de aprendizagem?”, para que pudéssemos responder a mais uma questão de pesquisa. Líderes e subordinados foram unânimes no discurso ao afirmarem que na empresa o RH não desenvolve o seu papel e quando atua é de forma inexpressiva, disponibilizando treinamentos e cursos que não são suficientes para envolver e motivar. Segundo eles, a gestão com pessoas não atua no cenário organizacional, contrariando as idéias de Dyer e Holder (1988), Ulrich (1998) e Vergara (2000), defensores de que o papel da Gestão com Pessoas é fornecer condições para a ampliação da participação das pessoas e reduzir as distâncias entre as mesmas nos diversos níveis da organização, atuando como elo entre os empregados e a organização. Apesar de defendido por Ulrich (1998), a participação da gestão com pessoas nas estratégias organizacionais e no desenvolvimento dos indivíduos foi evidenciada nos relatos obtidos que

na empresa não existe gestão com pessoas, e sim, um setor de RH e esse precisa fazer mais, aproximar os empregados, sair da teoria.

Após desligado o gravador, ambos os grupos teceram comentários de que o RH precisa ir mais às áreas, ouvir, conversar, saber o sentimento dos empregados, aferir o clima, fazer parcerias com os gestores e não passar a responsabilidade para os líderes no gerenciamento de pessoas, pois essa é função do Recursos Humanos. Eles complementam que a gestão com pessoas na empresa atua de forma diferente, não trabalha com os empregados e nem para os empregados, relato esse que contrapõe à visão surreal de Dyer e Holder (1988), Motta (1998), Ulrich (1998) e Vergara (2000), que ainda insistem em defender que a gestão com pessoas é a solução para os problemas organizacionais, quando, na realidade, nenhuma mudança foi percebida.

### **Grupo I**

E4 – Além dos treinamentos, não percebo outras ações.

E7 – Ainda precisa melhorar muito, hoje as ações que eu vejo são apenas treinamentos comportamentais, eu acho isso importante, mas o RH precisa ir mais para área, acompanhar mais de perto, falta acompanhamento.

### **Grupo II**

E3 – Eu acho que esse é o calcanhar de Aquiles da empresa ainda, esse incentivo ao trabalho de equipe, o incentivo ao desenvolvimento dos empregados eu acho isso muito fraco ainda aqui dentro.

E17 – Não consigo enxergar nenhuma ação até o momento por parte do RH, não consigo visualizar.

Questionamos aos respondentes, “Como o trabalho em equipe pode contribuir para a troca de experiências e conhecimentos?”, líderes e subordinados foram mais uma vez unânimes no discurso. A interação entre as pessoas, ensinar e aprender e troca de informações foram percepções dos entrevistados para o nosso questionamento e que, segundo Maginn (1996), o trabalho em equipe dá oportunidade de crescimento e aprendizado para os indivíduos, uma vez que todos contribuem em prol de um objetivo comum. Independentemente de querer ou saber que o são, as equipes apresentam um caráter interdisciplinar, ensejando que o trabalho em comum se torne mais fácil e satisfatório, com o aprimoramento da organização, e que nesse processo cada pessoa assimile a teoria ensejando o aprendizado. Observamos nos relatos o seguinte fato: para que de fato ocorra a troca de experiência e conhecimento através do trabalho em equipe, as pessoas precisam estar

receptivas para ensinar e aprender, o que ainda não ocorre nas empresas de forma espontânea e natural.

### **Grupo I**

E4 – Através da interação entre as pessoas da equipe [...] acabam surgindo dúvidas e questionamentos.

E11 – Com as pessoas ensinando umas às outras.

### **Grupo II**

E10 – Acho que através da comunicação, integração, treinamento e feedback.

E16 – De todas as formas, se a pessoa está aberta para trabalhar em equipe ela está aberta ao conhecimento e a aprender, tanto aprender como a ensinar, vira um ciclo, aprende ensina, aprende ensina, aprende ensina.

Ainda para responder a essa questão de pesquisa indagamos aos entrevistados de que forma o trabalho em equipe pode incentivar o aprendizado. Os líderes responderam que o incentivo se dá com o compartilhamento de informações. Para os subordinados, o incentivo ao aprendizado resulta do diálogo, participação e divergência de idéias. Esses relatos nos remetem a Senge (2000) ao afirmar que a aprendizagem no nível de equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão por parte de todos os membros que realizam e desenvolvem o trabalho em equipe, porém, para os liderados, o aprendizado ainda é lento em decorrência de ações e atitudes por parte de alguns líderes, que não possibilitam a integração e as discussões divergentes aos seus pontos de vista.

Esse discurso também nos leva a Senge (2000), ao afirmar que o diálogo favorece a atenção e a suspensão do entendimento das pessoas. Na discussão, entretanto, visões distintas são apresentadas e defendidas, coexistindo uma busca sobre o melhor ponto de vista que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Diz ainda que, apesar das equipes não terem habilidades para diferenciar um do outro, diálogo e discussão se complementam. Mas quando desligado o gravador, os subordinados introduziram que muitos líderes se utilizam do poder para conduzir as metas e o próprio trabalho em equipe de acordo com sua necessidade e objetivo, não permitindo comportamentos, conversas e visões que, segundo sua concepção, não irão agregar valor à empresa e ao resultado.

Observamos que no campo da teoria o discurso se opõe à prática.

## Grupo I

E10 – Quando existe compartilhamento de informações você aprende mais rápido.

## Grupo II

E3 – Através do dialogo, da participação, faz com que as pessoas pensem, interajam com outras, com outros tipos de experiências.

E4 – A partir do momento que você faz uma integração das pessoas, [...] o intercâmbio de idéias influencia com certeza no aprendizado.

Esse questionamento nos reportou para outra pergunta: Como você pode aprender através do trabalho em equipe? Líderes e subordinados apresentaram respostas diferentes. Para os líderes, o *feedback* fornecido por eles é uma forma de aprendizado através do trabalho em equipe, seguido pela superação da diversidade e pela aproximação das pessoas, proporcionando a troca de informações. Os subordinados aprendem com a ajuda dos colegas, dando e recebendo *feedback*, quando o ciclo ensinar-aprender é completo, ouvindo, sugerindo e participando. Notamos um discurso com um teor de humildade. Argyris e Schon (1996) e Edmondson (1999) defendem que o trabalho em equipe no ambiente de aprendizagem organizacional surge como um modelo de gestão voltado para o desenvolvimento coletivo, no qual o aprender a aprender com os outros pode favorecer a capacitação tanto do indivíduo quanto do grupo. Para eles, o aprendizado se concretiza a partir do momento que um compartilha com o outro, ajuda o colega e troca informações. Segundo Edmondson (1999), é um processo de ida da reflexão à ação, caracterizado por perguntas, pesquisas e busca de *feedback*. Na visão desse autor, o aprendizado se concretiza na medida em que os indivíduos, líderes e liderados têm a oportunidade de corrigir seus erros através de novas ações e soluções. Porém, percebemos nos relatos uma oposição à visão desse autor quando no discurso os subordinados revelaram que os líderes depreendem arrogância e autoridade, e se consideram exemplo de sabedoria e conhecimento por estarem no cargo de liderança, fato esse que dificulta o processo de aprendizagem no trabalho em equipe.

## Grupo I

E11 – Com base nos *feedbacks* que eu venho inserindo.

E10 – Quando eu supero as diversidades, [...] cada pessoa é de um jeito. [...] me aproximando e provocando a aproximação das pessoas. [...] trazendo informações.

## Grupo II

E9 – Bem, aprendizado não é coisa que se compra, é uma coisa que se ganha com o tempo, então quando a gente fala em trabalhar em equipe, eu acho que fica muito mais fácil as pessoas ganharem um *feelling* ou *know-how* de um determinado processo. [...] eu aprendo ouvindo as pessoas e quanto mais pessoas você ouve, vê comentários, vê sugestões eu acho que aprendendo mais.

E13 – Eu aprendo quando eu estou aberta a pedir ajuda, auxílio aos colegas que tem mais habilidade em um determinado item comportamental ou técnico [...] e quando há boa vontade no ensinamento [...].

Para finalizarmos essa questão de pesquisa, indagamos aos respondentes como se relacionam o trabalho em equipe e a aprendizagem. Líderes e subordinados afirmaram que um complementa o outro através da troca de informações, discussões e questionamentos no trabalho em equipe, podendo-se obter uma aprendizagem muito maior do que trabalhando sozinho. Os subordinados, porém, comentaram que o processo de aprendizagem ainda não é visto de maneira clara na empresa, isso porque o trabalho em equipe não é considerado como tal e sim como trabalho em grupo. Segundo eles, para que ocorra essa relação trabalho em equipe-aprendizagem, a comunicação e o *feedback* precisam ser utilizados pelos membros da equipe para nortear o melhor caminho para alcançar o êxito no respectivo trabalho. Os líderes devem estar focados no seu papel. Os discursos nos remetem ao pensamento de Edmondson (1999), o qual argumenta que o processo de aprendizagem pelo trabalho em equipe pode ser caracterizado como um arcabouço de ações que se processam com perguntas, experimento e reflexão dos resultados e discussão dos erros. Apoiando o pensamento, para Argote, Gruenfeld e Naquin (2001), a aprendizagem em equipe é definida como a capacidade com que os indivíduos e principalmente os líderes adquirem, compartilham e combinam o conhecimento com a experiência uns com os outros.

## Grupo I

E1 – Através da troca da informação.

E4 – Um complementa o outro.

E7 – Aprendizagem é a consequência do trabalho em equipe.

## Grupo II

E3 – Toda vez que você trabalha em equipe você está aprendendo, através de discussões, através de questionamentos, então você realmente aprende quando trabalha em equipe.

E9 – Bem, para mim, a relação que existe entre trabalho em equipe e a aprendizagem são de que você num trabalho de equipe pode ter uma aprendizagem muito maior do que aquela que você tivesse sozinho bitolado só com a sua imaginação.

A análise nos mostra que nos dois grupos estudados houve opiniões pacíficas e contraditórias. O instrumento que determina tanto a distância quanto a inter-relação existente nos diversos discursos são os questionamentos e o entendimento dessas indagações por parte dos respondentes, conforme a percepção que cada um dos indivíduos possui da organização, do tema e do novo modelo estratégico implementado pela empresa e no qual estão inseridos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresenta desafios da contemporaneidade, que revelam mudanças de conceitos, mentalidade e formas de pensar o trabalho em equipe. O objetivo foi o de conhecer como as estratégias e ações da gestão com pessoas e da organização influenciam no aspecto da adoção de comportamentos, na tomada de decisão, na liderança, na comunicação e na formulação de políticas, normas e procedimentos que facilitem a identificação de problemas e contribuam para a troca de experiência e conhecimento para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Notamos uma fragilidade em relação ao tema e como ele é tratado em ambientes organizacionais, demonstrando a dificuldade que os líderes apresentam para enfrentar situações de divisão de poder e hierarquia. A compreensão dos líderes e subordinados sobre o assunto reflete diretamente nas práticas gerenciais. Percebemos que a comunicação deve ser intensificada para que os objetivos sejam entendidos, o líder precisa atuar na motivação, comprometimento e proporcionar um clima interno favorável à disseminação de novas idéias e à melhoria das relações interpessoais. Há necessidade do uso de *feedback* no processo ação e reação, visando a concretizar a aprendizagem organizacional.

A divisão das questões de pesquisa obedeceu à necessidade de caracterizar o trabalho em equipe, identificando estratégias e habilidades inerentes ao processo, buscando enfatizar sua relação com a aprendizagem e as implicações na aceitação deste trabalho, aqui analisado como uma ferramenta que pode ser capaz de alavancar a melhoria dos resultados e a valorização das relações interpessoais. Sendo assim, a seguir, responderemos a cada uma delas, objetivando resgatar as principais idéias evidenciadas no decorrer do trabalho, bem como apresentar conclusões à luz das descobertas reveladas pela pesquisa, sugerir procedimentos e avaliar se os objetivos estabelecidos foram atingidos.

Como a organização envolve as pessoas para realizar o trabalho em equipe? Nas empresas que têm o trabalho em equipe como uma estratégia para o alcance dos resultados e melhoria das relações interpessoais, a atuação da liderança associada a treinamentos com consultoria especializada, reuniões, jornal interno, *e-mails* e *feedback* são mecanismos utilizados para envolver as pessoas, pois o elemento humano e sua capacidade de interação com seu semelhante tornam-se mais evidente e pode ser considerado um diferencial no trabalho em equipe

Entretanto, percebemos que uma das maiores dificuldades ao efetivo envolvimento das pessoas para a realização do trabalho em equipe parece nos remeter ao pensamento hermeticamente fechado dos segmentos que compõem a liderança da organização, que tem por modelo de gestão uma hierarquia verticalizada e impositiva, criando nos subordinados desconfiança nas atitudes e ações. Ao mesmo tempo, entendemos a necessidade de uma análise, por parte das empresas, de suas metas estratégicas para avaliar os benefícios ao adotar o seu modelo de gestão por equipes, tendo em vista que tal conceito não se configura universal e aplicável a todas as empresas, pois nem sempre o trabalho em equipe pode ser o melhor caminho para a organização.

A empresa busca um modelo flexível de reestruturação, visando a agregar novas idéias e melhorias. Quais estratégias são adotadas para viabilizar o trabalho em equipe? Percebemos que para incentivar o desenvolvimento, motivação e envolvimento das pessoas, a empresa modifica o *layout* e procura disponibilizar treinamentos com o objetivo de suscitar nos empregados a cooperação, participação, relações interpessoais efetivas, além da troca de experiência e conhecimento. Entendemos que os treinamentos associados a outras ações, tais como *feedback*, transparência nas informações e reuniões de acompanhamento podem ajudar no desenvolvimento profissional, contribuindo para melhorar habilidades técnicas e comportamentais dos empregados. Mas nem sempre as empresas, mesmo que disponibilizando tais mecanismos, valorizam e envolvem os indivíduos como forma de viabilização do trabalho em equipe, visando a convertê-lo em aprendizado. Muitas vezes esses elementos são disponibilizados para atrair benefícios e resultados para a própria empresa, a exemplo do *layout* que, apesar de evidenciado nas análises na pesquisa em algumas situações, pode dificultar as relações interpessoais, favorecer comportamentos não condizentes com o ambiente organizacional e determinar a imposição de hierarquia e poder por parte da liderança.

De que forma a empresa busca identificar os problemas que dificultam o desenvolvimento do trabalho em equipe? A organização que desenvolve sua estratégia baseada em equipes deve focar-se em profissionais com múltiplas habilidades técnicas e comportamentais de forma a identificar e solucionar os eventuais problemas. Na empresa, as reuniões e a liderança, elementos que deveriam ser utilizados para minimizar as dificuldades que porventura existam no desenvolvimento do trabalho em equipe, nem sempre atuam com esse propósito, pois os interesses individuais muitas vezes se sobressaem às necessidades coletivas. A presente pesquisa verificou também a divergência ideológica existente entre líderes e subordinados no tocante à implementação e à eficácia do trabalho em equipe na



organização, que envolve, entre outros fatores, o processo comunicacional adotado nos diversos níveis, visando ao surgimento de competências interdisciplinares e melhorias das relações interpessoais, além da própria concepção que líderes e subordinados têm de suas atribuições enquanto integrantes de um organismo comum.

Quais estratégias são utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, visando a alcançar êxito no processo de aprendizagem? A gestão com pessoas tem como função desenvolver um clima propício para tal fim, disponibilizar recursos e motivar os empregados para que eles possam participar, colaborar, criar, inovar e experimentar novos conhecimentos, almejando o aprendizado de todos na organização. Nas empresas que adotam o trabalho em equipe como uma estratégia, a gestão com pessoas precisa estar inserida no contexto e favorecer mecanismos para que ações e atitudes possam ser introduzidas e desenvolvidas por todos os membros. Entretanto, inferimos após a presente análise que nem sempre isso acontece; o setor de recursos humanos não desenvolve o seu papel de gerir pessoas, nem fomenta condições que possibilitem a participação dos indivíduos, minimizando a distância entre as pessoas. Não funciona sequer como elo no contexto organizacional, muitas vezes atuando de forma inexpressiva e despótica.

Como o trabalho em equipe pode contribuir para a troca de experiências e conhecimentos? Em organizações que desenvolvem o trabalho em equipe a troca de experiência e conhecimento acontece como uma consequência natural do processo de aprendizagem. O trabalho em equipe pode proporcionar o ensinar, o aprender, oportunizar o crescimento, o aprendizado para as pessoas e para a organização.

Porém, na análise dos resultados, percebemos que nem sempre o trabalho em equipe é o melhor caminho para a organização; entendemos, contudo, que sua utilização como ferramenta de gestão pode instrumentalizar sua ação e objetivo, podendo dificultar a troca de experiência e conhecimento, uma vez que precisa ser levada em consideração a situação e necessidades organizacionais para que de fato sua efetivação possa trazer o resultado desejado para a empresa, bem como facilitar as relações interpessoais, a comunicação, a solução de conflitos e favorecimento do diálogo, desde que implementado de forma a suscitar nas pessoas o desejo de compor a equipe e contribuir para a obtenção dos objetivos e melhorias contínuas para todos, o que não acontece de fato.

Quanto ao problema da pesquisa: **Como se relacionam o trabalho em equipe e a aprendizagem no contexto organizacional?** O trabalho em equipe pode ser considerado como uma alternativa para gerir competências e idealizar o modelo de gestão para superar os problemas individuais e organizacionais capazes de proporcionar um diferencial que agregue

valor e vantagem competitiva para organizações frente ao mercado globalizado, desde que conduzido com a participação da gestão com pessoas e com a efetiva integração entre líderes e subordinados, podendo ser considerado um instrumento de mudança. Essa condição está relacionada à forma de utilização e implementação das estratégias da empresa para atingir os objetivos e alcançar os resultados almejados, pois com esse novo modelo de gestão instituído pela organização, percebemos divergências de idéias na condução do trabalho em equipe, o que favoreceu a erupção de problemas relacionados a comportamentos, relações interpessoais, conflitos, ruídos na comunicação, *feedback* e o papel ineficaz da liderança.

Dessa forma, o trabalho em equipe nas empresas que pretendem adotá-lo como uma ferramenta para melhorar comportamentos e resultados deveria ser entendido como uma filosofia gerencial, visto que o mesmo pode ser uma fonte rica para estudos organizacionais focados em estratégias e gestão com pessoas.

Acreditando ter atingido o objetivo da pesquisa, qual seja analisar como o trabalho em equipe pode contribuir para a aprendizagem no seu contexto organizacional, analisamos como as organizações envolvem as pessoas, suas estratégias de incentivo ao desenvolvimento do trabalho em equipe, como são tratados e identificados os problemas e como ocorre a troca de experiência e conhecimento para o fomento da aprendizagem.

Destarte, concluímos que o trabalho em equipe não é o melhor modelo de gestão, nem tampouco o melhor caminho a ser adotado pelas empresas, pois sua utilização como uma ferramenta de gestão instrumentaliza seu propósito de melhorar relações interpessoais, comunicação, *feedback*, comportamentos, troca de experiência, conhecimento e aprendizado. Entretanto, se efetivado como uma filosofia gerencial, sua ação resultaria em processo de continuidade independentemente de fatores exógenos ou endógenos inerentes à organização, atuando como agente de mudança e facilitador do aprendizado, a depender de sua utilização e estratégias adotadas pela empresa.

Para futuros procedimentos, sugerimos uma abordagem mais detalhada do trabalho em equipe como elemento de poder e dominação, abordando também os aspectos gerenciais e de aprendizagem organizacional, aqui analisados como facilitadores da mudança cultural da organização.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, J. A. **International dimensions of organizational behavior**. Toronto: South-Western, 2002.
- AGUAYO, R. **Deming: the man who taught the Japanese about quality**. New York: Carol, 1990.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-28, 1992.
- \_\_\_\_\_. Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 35-50, 2002
- \_\_\_\_\_.; FISCHER, André Luiz. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 44, p. 53-59, 2004.
- \_\_\_\_\_. VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. B. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: MILANO, Marcelo; OLIVEIRA, L.M.B. (Org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-238.
- ALBUQUERQUE, F.; PUENTE-PALACIOS, K. E. . Grupos e equipes de trabalho. In: ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Virgílio. (Org.). **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, v. 1, 2004. p. 1-25.
- ALDERFER, C. P. Organization Development. **Annual Review of Psychology**. New Haven, Connecticut, v. 28, p. 197-223, 1977.
- AMADO, Gilles. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 103-115.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. 8. ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1995.
- ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de pessoas: estratégias, integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARGOTE, L.; GRUENFELD, D. H.; NAQUIN, C. Group learning in organizations. In: TURNER, M. E. (Ed.). **Groups at work: Advances in theory and research**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2001. p. 369-411.
- ARGYRIS, Chris. **Reasoning, learning and action: individual and organizational**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- \_\_\_\_\_.; SCHON, Donald. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.

BALDWIN, T.; FORO, J. **Transfer of training**: a review and directions for future research, Unpublished Manuscript. 1987

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino; LOPES, Daniel Paulino Teixeira. Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão com pessoas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, n.?, 2002, Salvador. **Anais ...** Salvador, 2002. CD-ROM.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. Tradução de Flávio Moraes de Toledo Piza. São Paulo: Atlas, 1971.

BASTOS, Antonio Virgilio B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_. BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 205-218, 1995.

\_\_\_\_\_. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1013.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2007.

\_\_\_\_\_. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_.; GODIM, Sônia M G; LOIOLA Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BATELMAN, T S; SNELL, S A. **Administração: construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

BEEBE, Steven A.; MASTERSON, John T. **Uma comunicação em grupos pequenos**, 7. ed. Nova York: Allyn e Bacon, 2003; Pearson Instrução, Inc., 2000.

BEJARANO, V. C. et al. Equipes virtuais - um estudo de caso na indústria norte-americana. **Revista de Produção**, v. 16, n. 1, p. 161-170, 2006.

BENDER, P. U. **Leadership from within**. Toronto: Stoddart, 1997.

BERGAMINI, Cecilia; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTERO, Carlos O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.16, n.2, p.29-41, 1976.

- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BLANCHARD, K., CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. **The 3 keys to empowerment**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BRITO, Mozar José de; BRITO Valéria da Glória Pereira. Aprendizagem nas Organizações: Teorias e Reflexões. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu, 1997.
- BULGACOV, Yara Lúcia M. Organização de aprendizagem: “novas formas de controle do comportamento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 1., 2000, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- CARAVANTES, G.; PEREIRA, M.J.L. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico**. Porto Alegre: FAPERGS, 1985.
- CARDOSO, L. R. **Uso de estratégias de aprendizagem e suas relações com metas de realização: um estudo no ensino superior**. 2002. Dissertação. Departamento de Psicologia, Universidade Estadual de Londrina, 2002.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Ozileia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 212. v. 2.
- CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 235-246.
- CASEY, A. Enhancing individual and organizational learning. **Management Learning**, v.36, n.2, p.131-147, 2005.
- CHANG Jr, J.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G de. Comprometimento organizacional como estratégia para aumentar o desempenho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 3E's, 2005, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod\\_edicao\\_subsecao=55ecod\\_evento\\_edicao=14ecod\\_edicao\\_trabalho=4769](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod_edicao_subsecao=55ecod_evento_edicao=14ecod_edicao_trabalho=4769)>. Acesso em: 23 ago. 2007.
- CHANLAT, Jean-Francois. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHINEE, P. C. C. **Trabalho e mudanças na organização.** Disponível em: <[http://www.faculdadesaoluis.br/pages/publica/download7/1 -%2 O trabalho.doc](http://www.faculdadesaoluis.br/pages/publica/download7/1-%20O%20trabalho.doc)>. Acesso em: 13 nov.2003.

COHEN, S. G; BAILEY, D. E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 239–290, 1997.

COREL, Werner. **Psicologia da aprendizagem.** São Paulo: E.P.U. , 1977.

COVEY, S. R. **The seven habits of highly effective people.** New York: Simon & Schuster, 1989.

\_\_\_\_\_. **L'étoffe des leaders.** Paris: Éditions Générales FIRST, 1996.

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; WHITE, R.E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v.24, n.3, p.522–537, 1999.

CUNHA, A. M. C. A.; MIRANDA L C; PAULA N M. Gestão de Pessoas em restaurantes: Um enfoque na motivação e liderança. Intercom. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www2.anhembi.br/publique/media/miranda.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2007.

CYR, Dianne J.; SCHNEIDER, Susan C. Implications for learning: human resource management in east-west joint ventures. **Organization Studies**, p. 207-226, 17 fev. 1996.

DAFT, R. L. **Leadership: theory and practice.** Fort Worth: The Dryden Press, 1999.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de. **Recursos humanos e subjetividade.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social.** 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2003.

DODGSON, M. Organizational Learning: A review of some literatures. **Organizations Studies**, local?, v.. 14, n.. 3, 1993, p. 375-394.

DOISE, W.; DESCHAMPS, J.C.; MEYER, G. The accentuation of intra-category similarities. In: TAJFEL, H. (Ed.). **Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations** London: Academic Press, 1978. p. 159-168.

DONNELLON, Anne. **Liderança de equipes:** escolha a equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2006.

DOUGLAS, Mary. **How institutions think**. Syracuse: Syracuse University Press, 1986.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. The essential Drucker on management. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DYER, L., HOLDER, G. A strategic perspective of human resource management. In: DYER, L. (Dir.). **Human resource management**: evolving, roles and responsibilities. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1988.

EDMONDSON, A.C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v.44, p.350-383, 1999.

ELLIS, A. P.; HOLLENBECK, J. R.; ILGEN, D. R.; PORTER, C. O.; WEST, B. J.; MOON, H.; ET AL. Team learning: collectively connecting the dots. **The Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, 821-35, 2003.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. As práticas de Gestão de Pessoas e o processo de aprendizagem nas Organizações: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, **Anais eletrônicos...** 2002, CD-ROM.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

FACCHINI, Ana Rita; BIGNETTI, Luiz Paulo. O papel do executivo e o alcance das práticas de RH: o desafio da eficácia. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. Restrições à atuação estratégica da área de Recursos Humanos: Um caso de uma empresa do Setor de Saneamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., set. 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** 2002.

FIDELIS, G J; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos**: tradicional e estratégica. São Paulo: Érica, 2006.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of management review**, v.10, n. 4, p. 803-813. 1985.

FISCHER André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., set. 2001. Campinas. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

\_\_\_\_\_; FISCHER, M. R. Relações de trabalho e política de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p.5-15, outubro/dezembro, 1992.

FLEURY, Afonso C; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo, Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira** . São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.

\_\_\_\_\_. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da Indústria Brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento, integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo, Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégias e competências. **RAE**, v. 44, n. 1, Jan/mar, 2004.

FORD, Henry; LOBATO, Monteiro. **Os princípios da prosperidade.** 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1964. 412 p.

FOLLETT, Mary Parker. **Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento.** Organizado por Pauline Graham; tradução de Eliana hiocheti, Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

GAGNÉ, Robert M. **Como se realiza a aprendizagem.** Rio de Janeiro: LTC, 1983.

GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, jul-ago, 1993.

Gibson, C. B., & Vermeulen, F. A healthy divide: subgroups as a stimulus for team learning. **Administrative Science Quarterly**, n. 48, p. 202–239. 2003

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONÇALVES, José, E. L. Os novos desafios da empresa no futuro. **Revista de Administração de empresas**, FGV, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set., 1997.

\_\_\_\_\_. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de empresas**, FGV, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

HACKMAN, J. R. The design of work teams. In: LORSCH, J. (Ed.). **Handbook of Organizational Behavior.** New York: Prentice-Hall, 1987.

\_\_\_\_\_.; J. R. **Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.



\_\_\_\_\_.; WAGEMAN, Ruth. A theory of team coaching. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, abr. 2005, Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8ehid=6esid=235277db-0720-455c-9e82-fc8ed435e38a%40sessionmgr3>>. Acesso em: 13 abr. 2007.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HANASHIRO, Darcy M. M. *et al.* Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., set. 2001, Campinas. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. Tradução de Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giogio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

HELLER, Agnes. **Além da justiça**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

HERZBERG, Frederick. Novamente como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organization Science**, 2, p.88-115. 1991

INHELDER, B.; SINCLAIR, H.; BOVET, M. **Learning and the development of cognition**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1974.

JENNEX, M.; ZAKHAROVA, I. Preface: Culture, context, and knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: < [http://www.igi-global.com/Files/Ancillary/IJKM%20Preface%20\(2\).pdf](http://www.igi-global.com/Files/Ancillary/IJKM%20Preface%20(2).pdf)>. Acesso em: 2 ago.2007.

KANTER, Rosabeth M. Restoring people to the heart of the organizational of the future. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECHHARD, R. (Ed.). **The Organization of the Future**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1997.

\_\_\_\_\_. **When giants learn to dance: the challenges of strategy, anagement and careers in the 1990's**. London: Simon and Shuster, 1989.

KATZENBACH, John. A Disciplina das equipes. **HSM Management**, n.17, nov./dez 1999.

\_\_\_\_\_.; SMITH, Douglas. **La sabiduría de los equipos: team wisdom**. México, D.F: CECSA, 1995.

\_\_\_\_\_. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.

\_\_\_\_\_. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIM, D. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. (Org.) **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1998.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Quallitymark., 1998.

KOLB, D.A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STRAKEY, Ken. (Org.) **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1948.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971. 307p.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis: Vozes, 1995.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

LIZEO, Eliane; GONÇALVES, Marilson Alves. Grupos de Trabalho – Um Caminho para a Aprendizagem e Eficácia Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba, **Anais ...** Curitiba, 2004. CD-ROM.

London, M., Polzer, J., ; OMOREGIE, H. Interpersonal congruence, transactive memory and feedback processes: An integrative model of group learning. **Human Resource Development Review**, v. 4, n.2, p.114-135. 2002.

MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. 2. ed. Lisboa: Classica, 1971.

MACHADO, M. **Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores**. 1998. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

MCNAIR, Malcolm P. Thinking ahead: what price human relations? **Havard Business Review**, n.35, p. 15-18, mar./apr. 1957.

MAGINN, Michel D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.

MALVEZZI, Sigmar. A carreira profissional ainda depende de ascensão na hierarquia do poder? **Marketing Industrial**, São Paulo, n.1, p. 30-40, jul./set., 1995.

MARGERISON, C. J.; MCCANN, D. **Gerenciamento de equipes: novos enfoques práticos**. São Paulo: Saraiva, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005

MASLOW, Abrahan H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATURANA, H. **El sentido de lo humano**. Santiago de Chile: Dólmen, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Gerência de trabalho em equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Mayo, Elton. **Hawthorne and the western electric company**. The social problems of an industrial civilisation. [s.l.]: Routledge, 1949

MAYO, Elton. **The human problem of an industrial civilization**. New York: Viking Press, 1960. p. 13.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINER, J. B.; CRANE, D. P. **Human resource management: the strategic perspective**. New York, Haper Collins, 1995.

MOGGI, Jair; BURKHARD. Mudança: por que toda esta onda agora? In: \_\_\_\_\_. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999. cap.3.

MONACO, F. de F. **Criatividade no contexto das equipes de trabalho: uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade na Ambev - filial/S.C.** 196f. 2001. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, William G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercicios de treinamento em grupo**. 3. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1985. 217 p.

\_\_\_\_\_. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1994. 240 p.

\_\_\_\_\_. **Razão & emoção: a inteligência emocional em questão**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997, 133 p

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

\_\_\_\_\_. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 11. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2007.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MUCCHIELLI, R. **Psicologia da relação de autoridade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

MUGNY, G. **Psychologie sociale du développement cognitif**. Berna: Peter Lang, 1985.

MUSSNUG, Kenneth; J. HUGHEY, Aaron W. A verdade sobre equipes. **HSM Management**, n.8, maio-jun.1998.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert B. e Associados. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, Lúcia B; ÁVILA, Marcos G. Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, jan./abr. 1999. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_03/dwn/rac-v3-n1-lbo.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_03/dwn/rac-v3-n1-lbo.pdf)>. Acesso em: 18 jun.2007.

OLMSTEAD, J. A. **Executive leadership**. Houston: Cashman Dudley, 2000.

OUTHWAITE, W; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar,1996.

PAGÉS, Max et al. As práticas de poder na gestão dos recursos humanos. In: PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 97-141.

PERRET-CLERMONT, A-N; NICOLET, M. **Interagir et connaître**: enjeux et régulations sociales dans le développement cognitif. Fribourg: DelVal, 1988.

QUICK, Thomas L., **Como desenvolver equipes bem sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RESENDE, Enio J. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos**. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002-2005.

\_\_\_\_\_. COULTER, Mary. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROETHLISBERGER, Fritz J.; DICKSON, William. J. **Management and the worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1939

SÁ, Maria A. D.; LEMOINE, Claude. Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ... Foz do Iguaçu, 1999**  
Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod\\_edicao\\_subsecao=52ecod\\_evento\\_edicao=3ecod\\_edicao\\_trabalho=3459](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod_edicao_subsecao=52ecod_evento_edicao=3ecod_edicao_trabalho=3459)>. Acesso em: 12 mar. 2007.

SALINAS, José Luis. Formação de Orientadores: Um processo de aprendizagem organizacional aplicado numa organização financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. **Anais ...** Foz do Iguaçu, 1998.

SANCHES, Elizabeth Navas. Comprometimento organizacional: Um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997. Rio das Pedras. **Anais ...** Rio das Pedras, 1997. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod\\_edicao\\_subsecao=54ecod\\_evento\\_edicao=1ecod\\_edicao\\_trabalho=3903](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalhoecod_edicao_subsecao=54ecod_evento_edicao=1ecod_edicao_trabalho=3903)>. Acesso em: 18 out. 2007.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos, BOLGAR, Paulo Henrique. O papel da área de Recursos Humanos: um estudo na Empresa Alcatel Telecomunicações S.A. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos ...** Atibaia, 2003. (CD-ROM)

SANTOS, N. S.; BEHR, R R; VALADÃO JR., V. Equipes e jogos de empresas: revisitando o tema. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, 2000. (CD-ROM)

SARSUR, Amyra Moysés. Empregabilidade x empresabilidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21, set. 97, Rio das Ostras. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

SBRAGIA, R. Trabalho em equipe e inovação tecnológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v.28, n. 1, p. 36-43, jan./mar., 1993.

SCHERMERHORN, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHEIN, E. H. Process consultation: its role in organization development. 2. ed. Reading: Addison-Wesley, 1988. 1.v. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEINF., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (Org.) **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e pratica da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_. et al. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SIMON, Herbert. Amounts of fixation and discovery in maze learning behavior. **Psychometrika**, Springer, v. 22, n.3, p. 261-268, sep. 1957

SOARES, Maria T R C; HANASHIRO, Darcy M. Mori. O desenvolvimento de organizações de aprendizagem: a Contribuição da Gestão Estratégica da Qualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. CD-ROM.

SOLE, D.; EDMONDSON, A. Situated knowledge and learning in dispersed teams. **British Journal of Management**, n. 13, p.17-34. 2002.

SOUZA, E. Xavier de; MARQUES, R. Soares. Como transformar um grupo em uma equipe de sucesso **GERIR**, Salvador, v.8, n.23, p. 13-27, jan./fev. 2002. Disponível em <<http://www.liderisp.ufba.br/modulos/grupoequipe.pdf>> Acesso em: 11 ago. 2006.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem organizacional**: condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática em organizações de ensino superior. 2005. 281 f. Tese Doutorado – Departamento de Educação da Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. México: Addison-Wesley IberoAmericana, 1995.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese. (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

THÉVENET, M.; VACHETTE, J. L. **Culture et comportements**. Paris: Vuibert. 1992.

TOWNLEY, Bárbara. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 118-148.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VALE. Disponível em: <<http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=41>>. Acesso em: 13 mar 2007.

VASCONCELOS, I. F. G. de; MASCARENHAS A. O.; VASCONCELOS, Vasconcelos F. C. de. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 2, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 12 dez. 2006.

VECCHIO, R. P. **Leadership**. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALKER, Edward L. **Aprendizagem**: o condicionamento e a aprendizagem instrumental. São Paulo: Herder/Editora da Universidade de São Paulo, 1969.

WATKINS, K.E.; MARSICK V.J. **Sculpting the learning organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1997.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Francês. Organizational learning: affirming na oxymoron. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NODR, Walter R (Ed.). **Handboock of organization studies**. London: Sage, 1996. p.440-458.

WEICK, Karl E. Puzzles in organizational learning: an exercice in disciplined imagination. **British Journal of Management**, Chichester, v.13, special issue, p.S7-S15, sept. 2002.

WEITEN, Wayne. **Introdução à psicologia**: temas e variações. São Paulo: Pioneira/Thompson Editores, 2002. p. 520.

WILSON, Jeanne M.; GOODMAN, Paul S.; CRONIN, Matthew A. Group Learning. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, out. 2007, p. 1041-1059.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

**APÊNDICE A – Solicitação e autorização para realização de pesquisa empírica**

**De:** Júlia Hosana – Financeiro (Simões Filho)  
**Enviada em:** sexta-feira, 11 de janeiro de 2008 10:57  
**Para:** Renata Rovay – Recursos Humanos (Simões Filho)  
**Assunto:** RES: SOLICITAÇÃO

Renata,

Está certo. Primeiro vou conversar com cada um e marcar um horário. Ao finalizar envio uma cópia para vc. Mais uma vez muito obrigada pelo apoio.

**Júlia Franco**  
**Vale – Departamento de Manganês e Ligas**  
**Gerência Financeira**  
**Tel.: (55 - 71) 2109 - 5378 Fax: (55 - 71) 2109 - 5375**  
**E-mail: [julia.hosana@rdmbr.com](mailto:julia.hosana@rdmbr.com)**

---

**De:** Renata Rovay – Recursos Humanos (Simões Filho)  
**Enviada em:** sexta-feira, 11 de janeiro de 2008 10:52  
**Para:** Júlia Hosana – Financeiro (Simões Filho)  
**Assunto:** RES: SOLICITAÇÃO

Júlia,

Ok. Apenas peço verificar com antecedência a disponibilidade das lideranças, pois é um público que tem tido muitas demandas. Após finalização do trabalho, gostaria de conhecê-lo. Bom trabalho! Abraço,

**Renata Rovay**  
**Gerência de Desenvolvimento RH**  
**VALE - Diretoria de Manganês**  
**Tel: 71 2109-5269/Carrier: 817-5269**  
**Cel: (71) 8737-6327**  
**Fax: 71 2109-5265**  
**E-mail: [renata.rovay@rdmbr.com](mailto:renata.rovay@rdmbr.com)**



---

**De:** Júlia Hosana – Financeiro (Simões Filho)  
**Enviada em:** quarta-feira, 9 de janeiro de 2008 09:47  
**Para:** Renata Rovay – Recursos Humanos (Simões Filho)  
**Assunto:** ENC: SOLICITAÇÃO

Renata,

Encaminho o e-mail.

**Júlia Franco**  
**Vale – Departamento de Manganês e Ligas**  
**Gerência Financeira**  
**Tel.: (55 - 71) 2109 - 5378 Fax: (55 - 71) 2109 - 5375**  
**E-mail: [julia.hosana@rdmbr.com](mailto:julia.hosana@rdmbr.com)**

---

**De:** Júlia Hosana – Financeiro (Simões Filho)  
**Enviada em:** sexta-feira, 21 de dezembro de 2007 17:22  
**Para:** Carolina Vizzotto – Ger. RH (CVRD)  
**Cc:** Renata Rovay – Recursos Humanos (Simões Filho)  
**Assunto:** RES: SOLICITAÇÃO

Carol,

Boa tarde. Conforme conversado anteriormente, só agora tive condições de retomar o assunto e responder aos seus questionamentos. O tema da minha dissertação aborda a área de Gestão com Pessoas: trabalho em equipe e aprendizagem no contexto organizacional estruturado em um estudo de caso.

O escopo: iniciou-se com o projeto de pesquisa apresentado na banca de qualificação. No referencial teórico do projeto abordamos a evolução do RH, demonstramos sua importância e sua relação com o indivíduo. Prosseguimos abordando a valorização do fator humano no contexto da gestão com pessoas e a relação do indivíduo com o trabalho. No trabalho em equipe, abordamos o conceito de trabalho, de trabalho em grupo, trabalho em equipe, a correlação entre trabalho em grupo e trabalho em equipe, as vantagens e desvantagens do trabalho em equipe, e as variáveis que impactam no trabalho em equipe. Quanto à aprendizagem, procuramos dar enfoque nos conceitos de aprendizagem individual e organizacional e a relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem.

A pesquisa tem por objetivo geral evidenciar como se relacionam o trabalho em equipe e a aprendizagem. E como objetivos específicos:

- e) Identificar as habilidades necessárias para a realização do trabalho em equipe;
- f) Analisar as práticas adotadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe;

- g) Identificar quais vantagens e desvantagens do trabalho em equipe que dificultam o processo de aprendizagem individual e organizacional;
- h) Identificar quais variáveis impactam no trabalho em equipe e na aprendizagem no contexto organizacional.

O público será composto pelos empregados da RDM – BA., seguindo a cadeia hierárquica, ou seja, entrevistaremos o líder e na seqüência seus subordinados.

Por tratar-se de estudo de caso não utilizaremos na metodologia o questionário e hipóteses. Faremos entrevistas estruturadas com questões de pesquisas.

O período de aplicação compreenderá de 02 a 15/01/08, obedecendo à disponibilidade de horário dos entrevistados.

As entrevistas serão gravadas com duração média de 40 min. e de caráter confidencial.

Desde já agradeço o apoio.

**Júlia Franco**

**Vale – Departamento de Manganês e Ligas**

**Gerência Financeira**

**Tel.: (55 - 71) 2109 - 5378 Fax: (55 - 71) 2109 - 5375**

**E-mail: [julia.hosana@rdmbr.com](mailto:julia.hosana@rdmbr.com)**

---

**De:** Júlia Hosana - Financeiro (Simões Filho)

**Enviada em:** segunda-feira, 14 de maio de 2007 13:00

**Para:** Carolina Vizzotto - Ger. RH (CVRD)

**Cc:** Heraldo Brito - Ger. de Finanças (Simões Filho); Renata Rovay - Recursos Humanos (Simões Filho)

**Assunto:** RES: SOLICITAÇÃO

Carol,

Ok. Agradeço a atenção e apoio.

**Júlia Franco**

**Vale – Departamento de Manganês e Ligas**

**Gerência Financeira**

**Tel.: (55 - 71) 2109 - 5378 Fax: (55 - 71) 2109 - 5375**

**E-mail: [julia.hosana@rdmbr.com](mailto:julia.hosana@rdmbr.com)**

-----Mensagem original-----

**De:** carolina.vizzotto@cverd.com.br [mailto:carolina.vizzotto@cverd.com.br]

**Enviada em:** segunda-feira, 14 de maio de 2007 12:51

**Para:** julia.hosana@rdmbr.com

**Cc:** heraldo.brito@rdmbr.com; renata.rovay@rdmbr.com

**Assunto:** Re: SOLICITAÇÃO

Oi Julia,

Fico feliz que vc tenha escolhido um tema que tange a área de RH! Apenas, para que não haja sobreposição de pesquisas (como vc deve saber estamos aplicando uma pesquisa de Monitoramento de Clima) gostaria de termos algumas informações a respeito do seu trabalho como:

Público Alvo,  
Escopo,  
Hipóteses,  
Questionário,  
Período de aplicação

Vou pedir a Renata Rovay que converse com vc a respeito, ok?

Obrigada,

**Carolina Barth Vizzotto**  
**Companhia Vale do Rio Doce/ Dir. Manganês e Ligas**  
**Gerência de Desenvolvimento de RH**  
**Fone: 55 31 3289-8665**  
**Cel: 55 31 8653-1030**  
**Fax: 55 31 3289-8688**

**julia.hosana@rdmbr.com**

14/05/2007 10:43

Para carolina.vizzotto@cverd.com.br

cc heraldo.brito@rdmbr.com

Assunto SOLICITAÇÃO

Prezada Carolina,

O Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias e Gestão – NEOTEG, em conformidade com suas diretrizes está realizando a pesquisa “Trabalho em equipe e aprendizagem organizacional”, objetivando contribuir com elementos que venham a propiciar uma melhor compreensão da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem no atual contexto dos negócios e as variáveis que impactam no profissional e políticas e práticas de gestão.

A contribuição da empresa será de grande relevância para o mapeamento das principais variáveis que favorecem e impactam no trabalho em equipe nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento de profissionais competentes consequentemente na expansão dos negócios organizacionais.

Ressaltamos que por se tratar de trabalho de natureza eminentemente acadêmica, suas informações serão utilizadas apenas para este fim. Além disso, não há necessidade de identificar os empregados, já que as informações serão analisadas em termos globais. Contando com sua colaboração, desde já expressamos os nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Prof Jair Nascimento Santos, PhD  
Coordenador da Pesquisa  
Coordenador do NEOTEG

Mestranda Júlia Hosana S. Franco  
Pesquisadora NEOTEG

UNIFACS - Universidade Salvador  
Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão - NEOTEG  
Rua Dr. José Peroba, 251 5º andar – Stiep  
Salvador – BA - CEP: 41770-235  
Fone: (71) 3273-8590 - Fax: (71) 3273-8611  
[www.neoteg.unifacs.br](http://www.neoteg.unifacs.br)  
E-mail: [pesq.mestrado@gmail.com](mailto:pesq.mestrado@gmail.com)

## APÊNDICE B – Modelo do roteiro para entrevista estruturada

**Entrevista n.:**

**Data:**

### I- Dados pessoais

#### 1. Sexo

Feminino

Masculino

#### 2. Faixa etária

Menos de 20 anos

Entre 20 e 25 anos

Entre 26 e 30 anos

Entre 36 e 45 anos

Entre 46 e 55 anos

Mais de 56 anos

#### 3. Estado civil

Solteiro (a)

Casado (a)

Separado (a)

Outros

#### 4. Escolaridade

2º grau completo

Graduação completa

Graduação incompleta

Especialização completa

Especialização incompleta

Mestrado

Doutorado

### II- Dados funcionais

#### 1. Tempo na empresa

Até 2 anos

Entre 2,1 e 5 anos

Entre 5,1 a 10 anos

Entre 10,1 e 15 anos

Entre 10,1 e 20 anos

Mais de 20 anos

**2. Cargo que ocupa**

**3. Tempo no cargo**

**4. Em qual setor trabalha atualmente na Beta?**

**5. Número de empregados no setor**

**6. Já trabalhou em outro setor?**

### **III- Questões abertas**

1. Qual o seu conceito de trabalho em equipe?
2. Há quanto tempo o trabalho em equipe é praticado na empresa?
3. O que pode ser extraído da prática do trabalho em equipe?
4. Como você e seus colegas incentivam o trabalho em equipe?
5. Como o trabalho em equipe pode facilitar a realização das tarefas?
6. Quais experiências podem ser adquiridas?
7. Como você incentiva o trabalho em equipe?
8. Quais habilidades são necessárias para trabalhar em equipe?
9. Quais variáveis impactam no trabalho em equipe?
10. Quais estratégias são adotadas pela empresa para incentivar o trabalho em equipe?
11. O que você entende por aprendizagem?
12. De que forma o trabalho em equipe pode incentivar o aprendizado?
13. Como você pode aprender através do trabalho em equipe?
14. Em sua opinião, como se relacionam o trabalho em equipe e a aprendizagem?
15. Como a comunicação pode dificultar o trabalho em equipe?
16. De que maneira o trabalho em equipe pode contribuir para a troca de experiências e conhecimento?
17. Como a organização favorece um clima interno para o desenvolvimento do trabalho em equipe?
18. Quais ações são utilizadas pela gestão com pessoas para encorajar a participação e comprometimento dos indivíduos?

19. De que forma o aprendizado individual pode convergir para o aprendizado organizacional?
20. Como você define *feedback*?
21. Qual a importância do *feedback* no contexto do trabalho em equipe?
22. Como os conflitos são resolvidos no trabalho em equipe?
23. Como ocorre a comunicação no trabalho em equipe?