

FACULDADE MINAS GERAIS - FAMIG

**A EFETIVA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO:
UMA CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DE RECURSOS
HUMANOS À LUZ DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

ALBERSON RIBEIRO BRUNO

**BELO HORIZONTE - MG
2004**

ALBERSON RIBEIRO BRUNO

M 658.312
B 898e
2004

FAMIG - Faculdade Minas Gerais
BIBLIOTECA

Autor

TÍTULO

Devolver em

Nome do leitor

17 FEV 2011

25 FEV 2011

21 OUT 2011

A EFETIVA
UMA CONTRIBUIÇÃO
HUMANOS À

TRABALHO:
DE RECURSOS
HUMANIZACIONAIS

Monografia apresentada ao Curso de
Administração de Empresas como requisito
parcial à obtenção do título de graduado.
Área de concentração: Recursos Humanos.
Orientadora: Prof^a. Rosane Diegues



BELO HORIZONTE - MG
2004

MINHA DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de pesquisa aos meus familiares e amigos, em especial ao meu grande amigo Ricardo de Mello Franco Peluso, pelo incentivo à busca do saber, e aos profissionais da administração que almejam conceber a efetiva formação de equipes de trabalho, como uma contribuição do profissional de recursos humanos à luz das mudanças organizacionais.

MEUS AGRADECIMENTOS E MINHAS ETERNAS GRATIDÕES

Agradeço a Deus, pelo supremo dom da vida, à minha família, aos meus mestres e aos meus amigos, pelos gestos de incentivos, pelos apoios incondicionais, pelas palavras amigas nas horas boas e difíceis, pela compreensão a mim dedicada e por tudo mais que me faz sentir no coração a grande verdade nesse caminhar que chamo de VIDA. Eu amo muito todos vocês, obrigado!

MINHAS LUTAS E MINHAS VITÓRIAS...

"O ser humano é o mais complexo, o mais variado e mais inesperado dentre todos os seres do universo conhecido... Relacionar-se com ele, lidar com ele, haver-se com ele é, por isso, a mais emocionante das aventuras. Em nenhuma outra assumimos tanto o risco de nos envolver, de nos deixar seduzir, arrastar, dominar, encantar..."

José Ângelo Gaiarsa

RESUMO

A EFETIVA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO: UMA CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS À LUZ DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

autor:

Alberson Ribeiro Bruno

Orientadora: Prof^ª. Rosane Diegues

Este trabalho final de graduação tem a pretensão de apresentar uma revisão bibliográfica consistente e embasadora, contudo, não exaustiva, no que consiste à implantação de equipes à luz das mudanças organizacionais.

Esta monografia inicia-se com uma conceituação sobre grupos, dando ênfase a seus aspectos básicos e necessários, mostrando os tipos existentes, fatores que aumentam ou diminuem a coesão grupal, como também fatores que contribuem para o surgimento de tensões.

Em seguida, fazem-se algumas observações sobre pontos-chave a se levar em consideração no caminho para implementação de equipes, tais como: cultura e clima organizacionais, estrutura compatível, origem e definição, assim como sua significância e os tipos atualmente mais utilizados.

Posteriormente, disserta-se sobre formas de interação, importância das equipes em um contexto de mudanças, condições para autogestão, diferenciação entre orientação individual e orientação por equipes e algumas das vantagens e desvantagens da utilização das mesmas.

Conclui-se esta produção científica esclarecendo algumas questões essenciais sobre a liderança na implantação e manutenção de equipes, ressaltando sua importância em experiências que possam ser bem sucedidas.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que aumentam ou diminuem a coesão grupal	16
Quadro 2 - Etapas em um processo de mudança	27
Quadro 3 - Oito erros comuns ao processo de mudança	28
Quadro 4 - Diferenças entre grupos de trabalho e equipes	38
Quadro 5 - Problemas, sintomas e soluções na implantação de equipes	50
Quadro 6 - Líderes <i>versus</i> Gerentes	55

SUMÁRIO

1-) INTRODUÇÃO	09
1.1-) Exposição do Tema	09
1.2-) Relevância e Problemática do Estudo	10
1.3-) Objetivos	11
1.3.1-) Objetivo Geral	11
1.3.2-) Objetivos Específicos	11
1.4-) Procedimentos Metodológicos	11
1.4.1-) Natureza da Pesquisa	11
1.4.2-) Caracterização da Pesquisa	12
1.4.3-) Tipo e Modo de Investigação	12
1.4.4-) Limitações do Estudo	12
1.5-) Estrutura do Trabalho	13
2-) A FORMAÇÃO DE GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1-)Tipos de Grupos	15
2.2-) A Coesão nos Grupos	15
2.3-) Tensão nos Grupos	17
3-) O CAMINHO PARA FORMAÇÃO DAS EQUIPES E ADMINISTRAÇÃO DAS MUDANÇAS	19
3.1-) Formas de Interação	19
3.2-) Condições Para a Autogestão	21
3.3-) Orientação Individual <i>Versus</i> Orientação por Equipe	23
3.4-) Aspectos de Mudança Organizacional	24
3.5-) Estrutura Organizacional Compatível com as Equipres	29
3.6-) A Importância da Cultura Organizacional	31
3.7-) A Influência do Clima Organizacional	33
3.8-) O Papel das Equipres no Ambiente de Mudanças	34

4-) A EFICÁCIA ATRAVÉS DAS EQUIPES	37
4.1-) Origem e Definição das Equipes	37
4.2-) A Importância das Equipes	40
4.3-) Tipos de Equipes	42
4.4-) Vantagens e Desvantagens da Utilização de Equipes	45
4.4.1-) Vantagens	45
4.4.2-) Desvantagens	49
5-) A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA ABORDAGEM DE EQUIPES	52
5.1-) O Limiar de um Novo Líder	54
5.2-) As Atribuições dos Líderes que Trabalham em Equipes	57
5.3-) A Liderança Situacional de Hersey-Blanchard	59
5.4-) Alinhamento entre a Liderança Situacional e os Estágios de Desenvolvimento das Equipes	60
6-) CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	65
6.1-) Considerações Finais	65
6.2-) Recomendações	68
7-) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

1-) INTRODUÇÃO

1.1-) EXPOSIÇÃO DO TEMA

O mundo mudou muito nas últimas décadas, impactando de forma significativa as estruturas organizacionais e sua forma de atuação (SILVA, 1996). Fato que exige estruturas mais flexíveis e novos modelos de gestão para que a agilidade, dinamismo e competitividade - aspectos importantes na economia global - sejam mantidos.

Na realidade, a prática da mudança ainda é muito latente. Ao final da década de noventa, podia-se perceber que as organizações - tanto brasileiras quanto mundiais - ainda adotavam modelos das décadas de 30 e 50, que se encontram, atualmente, ultrapassados e retrógrados. O que ocorre é que boa parte das empresas encaram as mudanças organizacionais como um assunto difícil, vago, desconhecido, árido, complexo e incerto. Um terreno movediço e perigoso. Algumas não conseguem entrar em um programa consistente de mudanças, por não terem uma idéia nítida de como implementá-lo de forma estruturada e bem sucedida. Ou seja, a falácia dos modelos bem sucedidos ainda tornam-se paradigmas. As organizações, ainda que de forma despercebida, insistem em se comportar como um sistema imunológico que é contrário e elimina qualquer corpo estranho a seu funcionamento diário.

Na administração chamada clássica - início do século - ainda não se dava ênfase ao ambiente, ou seja, as organizações eram tratadas como sistemas fechados e sua permanência no mercado era traçada por variáveis estáveis. Conseqüentemente os estudiosos da época não se preocupavam com a adaptação das organizações a novos cenários (PERROW, 1981).

Nas organizações contemporâneas, contudo, o elevado número de contingências exige uma gama elevada de respostas. Fato que faz com que estruturas mais flexíveis e ação criativa ganhem força e importância. Como salienta MORGAN (1996), organizações que têm o aspecto mecanicista têm também uma maior dificuldade em se adaptar a situações não previstas, pois são organizadas de forma a atingir objetivos preestabelecidos e não para atuar num contexto de mudanças.

Historicamente, o modelo organizacional significava estrutura organizacional. Hoje, significa um realinhamento da estrutura, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de recompensa, de pessoal e de outros elementos da organização na estratégia empresarial (GALBRAITH, 1987).

Surpreendente é a multiplicidade de nomenclaturas e de modismos que proliferam na administração. Raras são as ocasiões em que uma teoria se torna realmente revolucionária. Na maior parte das vezes, os administradores, criativos e desejosos de comunicarem suas experiências, inventam nomes novos para velhas coisas e, muitas vezes, retrocedem na história da administração, voltando a conceitos "tayloristas".

Ao longo dos anos 80, as empresas buscavam vantagem competitiva por meio da introdução de iniciativas de aumento de produtividade, qualidade total e serviço ao cliente. Normalmente, essas iniciativas ficavam a cargo da cúpula administrativa. Apesar de conseguirem alguns progressos, na maior parte do tempo ficavam desapontadas com os resultados. Os progressos levaram mais à sobrevivência do que a qualquer vantagem concreta; produtividade, qualidade e bom atendimento ao cliente são necessidades competitivas e não vantagens, daí a razão de muitas empresas terem introduzido essas iniciativas e terem feito alguns progressos.

Vislumbrando o contexto até aqui apresentado, observa-se uma crescente necessidade de estruturas organizacionais "enxutas" e flexíveis como base para se obter vantagem competitiva. Para tanto, a estrutura que mais se aproxima dessa necessidade é a estrutura baseada em equipes. Para execução de tal estratégia, exigem-se alguns imperativos, quais sejam, flexibilidade, conhecimento e integração, distribuídos por toda organização.

1.2-) RELEVÂNCIA E PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

A alta gerência organizacional começa a reconhecer o que os trabalhadores já haviam percebido: os empregados que estão próximos do trabalho real do empreendimento têm conhecimentos, informações e perspectivas próprias que podem contribuir para os bons resultados da empresa, principalmente quando desenvolvem um trabalho conjunto somando e compartilhando recursos. Por intermédio das equipes de todos os tipos e níveis, os empregados resolvem problemas, aperfeiçoam processos, desenvolvem produtos, se autogerenciam e, assim, induzem a organização a trabalhar efetivamente. O estilo gerencial de cima para baixo mudou: agora a sua orientação é o achatamento dos níveis hierárquicos.

Diante das questões levantadas, a abordagem de equipes ganha força. E aparece como chave para solucionar os inúmeros problemas de flexibilidade, cooperação e integração. Fato que a capacita a lidar com as mudanças incrivelmente rápidas e com as pressões competitivas intensas.

Assim sendo, um estudo aprofundado em assuntos que norteiam tal abordagem não só se justifica como também se faz necessário. Necessário para que se identifique sua viabilidade e se esclareçam pontos que indiquem que ela seja realmente eficaz e não só mais um modismo, pois as organizações devem adotar modelos que se encaixam e se identifiquem com o arcabouço de valores já consagrados por ela - com os devidos ajustamentos dos dois lados (organização/modelo) - , e não somente porque eles se constituem num modismo em outros países.

1.3-) OBJETIVOS

1.3.1-) Objetivo Geral

O presente estudo tem como principal objetivo analisar os mais importantes aspectos estratégico/organizacionais que dão sustentação para que as equipes de trabalho sejam implantadas de forma a serem bem sucedidas e se tornem uma ferramenta efetiva de aumento da cooperação interorganizacional.

1.3.2-) Objetivos Específicos

O trabalho tem como objetivos específicos:

- 1-) Salientar a importância e a viabilidade das equipes nos ambientes organizacionais;
- 2-) Identificar os fatores que sustentam uma implantação bem sucedida.

1.4-) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.4.1-) Natureza da Pesquisa

Uma pesquisa é válida quando suas considerações são corretas e é fidedigna quando seus resultados são replicáveis. A pesquisa em questão tem o objetivo de ser fidedigna, pois as considerações que serão apresentadas ao fim do trabalho não terão a pretensão de ser verdades absolutas, mas sim um ponto de partida para futuros estudos.

Este trabalho científico estrutura-se em pesquisa bibliográfica, estabelecendo-se como uma alternativa de investigação que permite gerar condições mais abrangentes e holísticas em contextos organizacionais e sociais.

1.4.2-) Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa, levando-se em conta o objetivo principal do trabalho, se caracteriza como exploratória/analítica e avaliativa. Exploratória/analítica por se conduzir de forma a avaliar às informações disponíveis na tentativa de explicar fenômenos complexos; e avaliativa, no momento em que o pesquisador se propõe a estabelecer alguns paralelos que permitam identificar fatores que indicam que a abordagem de equipes seja um modelo eficiente e não somente mais um modismo (SELLTIZ et al, 1987; TRIVINOS, 1987: 109).

1.4.3-) Tipo e Modo de Investigação

Segundo RUIZ (1979), “o processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa denomina-se pesquisa bibliográfica” e, para o autor, qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer como atividade exploratória, ou para estabelecer o *status quaestions* ou ainda para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa. De acordo com MINAYO (1993: 97), a pesquisa bibliográfica “é capaz de projetar luz e permitir uma ordenação ainda imprecisa da realidade empírica”. Dessa forma, este trabalho estruturou-se na pesquisa bibliográfica, e esta servirá de base para as considerações finais do trabalho.

1.4.4-) Limitações do Estudo

A principal limitação do estudo é a carência de pesquisas que relatem sobre a efetiva contribuição do profissional de recursos humanos, tendo como perspectiva as mudanças organizacionais.

Outra limitação que pode ser citada é que o trabalho de LAWLER, MOHRMAN e LEDFORD (1992) relata um estudo recente que indica que 46% das empresas listadas na revista *fortune 1000* empregam equipes autogerenciadas. E, embora esses dados mostrem que o emprego de equipes autogerenciadas pareça estar crescendo, a pesquisa sobre sua eficiência

tem sido limitada. Muitos estudos carecem dos controles necessários para formular inferências causais.

1.5-) ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em sete capítulos assim distribuídos:

Capítulo um, onde são expostos o tema do trabalho, sua relevância, os objetivos, os procedimentos metodológicos e a estrutura da monografia.

Do capítulo dois ao cinco, são apresentadas informações pertinentes à formação de equipes como: a formação de grupos nas organizações; o caminho para formação de equipes e administração das mudanças; a eficácia através das equipes e a importância da liderança. A segunda parte do capítulo cinco apresenta uma proposta de alinhamento entre a liderança situacional proposta por HERSEY e BLANCHARD (1986) e os estágios de desenvolvimento das equipes propostos por ROBINS e FILEY (1997).

Nos capítulos seis e sete são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas respectivamente.

2-) A FORMAÇÃO DE GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES

Desde os estudos de HAWTHORNE e o movimento das relações humanas no pensamento administrativo, os pesquisadores cada vez mais voltaram sua atenção para a estrutura, a dinâmica e o impacto do comportamento grupal. Esse volume crescente de pesquisas indicou prontamente as diversas maneiras de como os grupos podem afetar tanto positiva quanto negativamente a satisfação e o desempenho de seus integrantes, a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços e mais uma variedade de metas organizacionais (BOWDITCH e BUONO, 1992: 218). De fato, o sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si e entre toda a hierarquia da empresa. Diante disso, este capítulo se encarregará de definir alguns dos principais pontos quando da formação e administração de grupos nas organizações, dando assim o primeiro passo para o desenvolvimento de equipes.

Embora existam tantas definições de grupos quanto pesquisadores da ciência das organizações, apresenta-se uma definição segundo os preceitos de BOWDITCH e BUONO (1992). “Um grupo consiste de duas ou mais pessoas que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem para atingir uma meta comum”. Dessa forma, pode-se concluir que um grupo é muito mais que um emaranhado de pessoas, ou seja, as quatro condições citadas pelo autor precisam ser atendidas (satisfação, desempenho, produtividade e qualidade).

Mesmo com a grande importância dos grupos nas vidas das pessoas, bem como nas organizações, muitas vezes considera-se esse fato natural. Dificilmente há um esforço para identificar as razões de comportamento de um grupo, ou seja, por que alguns de seus membros se comportam de um certo modo, por que alguns são mais eficientes que outros, como um grupo pode afetar o outro e assim por diante.

TANNEMBAUM (1976) salienta dois fatores importantes na formação de grupos. O primeiro é a conformidade; os grupos desenvolvem normas e padrões de comportamento com os quais os membros se conformam. O segundo é o apoio, os grupos propiciam conforto e ajudam a seus membros, particularmente em ambientes que provocam frustrações ou apresentam ameaças.

Assim, para que se tenha a habilidade de compreender plenamente o comportamento dos grupos nas organizações, é necessário que se desenvolva consciência e discernimento para

analisar a influência dos grupos nos seus membros em nível individual, nas relações interpessoais e nas atividades organizacionais.

2.1-) TIPOS DE GRUPOS

Pode-se salientar dois tipos principais de grupos: os formais e os informais.

Os grupos formais são criados e delineados para alcançar metas específicas e realizar tarefas pré-determinadas pela organização, com vistas a atingir seus objetivos. Ou seja, têm metas estabelecidas voltadas para objetivos que são explicitamente formados como parte da organização. São eles grupos de trabalho, departamentos, equipes de projeto e assim por diante.

Os grupos formais podem ser de dois tipos, baseados na duração de sua utilidade e/ou de sua necessidade. Assim, podem ser permanentes ou temporários. Um grupo temporário é aquele formado com uma tarefa ou problema específico em mente, e cuja dispersão é algo esperado assim que o grupo concluir a tarefa. Grupos permanentes são aqueles que continuam ao longo de diversas tarefas e atividades.

Os grupos informais são constituídos a partir da necessidade humana de interação com outras pessoas, que é estendida ao local de trabalho (KWASNICKA, 1995: 113). Embora esses grupos não contem com quaisquer metas formalmente definidas, eles têm metas implícitas, que são frequentemente recreativas e interpessoais por natureza. Os grupos informais surgem de uma combinação específica das necessidades humanas, influenciadas pelo tipo de filosofia administrativa da organização formal. Os grupos informais existem dentro de todas as organizações formais e evoluem naturalmente, sempre que as pessoas interagem por um longo período de tempo.

Entretanto, segundo TANNEMBAUM (1976: 89), os grupos informais apresentam um paradoxo. São capazes de atuar com elevado grau de eficiência, como também podem dirigir os esforços de seus componentes em sentido contrário às pretensões organizacionais com similar facilidade. A experiência de HAWTHORNE é um bom exemplo da influência dos grupos informais no ambiente de trabalho.

2.2-) A COESÃO NOS GRUPOS

Grupos diferem-se em seu grau de coesão, ou seja, na efetividade das forças que unem os membros do grupo que, altamente coesos, são extremamente unidos e confiantes no

espírito de associação do grupo. A coesão de um grupo leva a reflexões de intimidade manifestadas por meio de opiniões, atitudes, gostos, desempenho e comportamentos semelhantes. Grupos coesos apresentam o moral mais alto, e os membros permanecerão juntos em situações difíceis, como também serão áspers. Os grupos menos coesos, por outro lado, são mais prováveis de dissolução ou dispersão e, certamente, exibirão moral mais baixo.

Como a coesão varia de grupo para grupo é importante que se entenda alguns fatores que a influenciam.

- A coesão tende a aumentar quando os objetivos pessoais são condizentes com os do grupo. Ao contrário, declina.
- Outro fator favorável à coesão do grupo é o sucesso alcançado. Ao passo que, se ocorre o contrário, há a tendência de procura de bodes expiatórios, trocas de acusações, etc.

O quadro a seguir apresenta um resumo dos fatores que aumentam ou diminuem a coesão de um grupo.

Quadro 1- Fatores que aumentam ou diminuem a coesão grupal

<i>Fatores que aumentam a coesão grupal</i>	<i>Fatores que diminuem a coesão grupal</i>
1. Grupos fornecem <i>status</i> e reconhecimento a seus membros	1. Discordância sobre a forma de solucionar problemas
2. Ataques externos	2. Experiência desagradável de algum membro do grupo
3. Avaliação favorável sobre o grupo por elementos de fora	3. Falha do grupo em trabalhar em torno de um objetivo
4. Atração pessoal entre membros	4. Comportamento dominador por parte de um dos membros do grupo
5. Competição intergrupal	5. Competição dentro dos grupos
6. Oportunidade de interação	6. Bloqueio de comunicação

FONTE: KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995. pag. 71.

2.3-) TENSÃO NOS GRUPOS

Ao ingressar em uma organização, o indivíduo encontra-se cheio de esperanças e interessado pelo seu trabalho; faz planos, sonha sobre suas realizações e idealiza uma carreira invejável. Começa a trabalhar com energia e entusiasmo, esforçando-se para atingir seus objetivos. Entretanto, surgem, ocasionalmente, obstáculos, problemas, conflitos, ou seja, tensões que transformam o *modus operandi* do trabalho. O grupo tende a mergulhar num nível emocional mais primitivo, a regredir a padrões infantis e a recorrer a mecanismos psicológicos de defesa, para lidar com a ansiedade desencadeada por situações inesperadas, difíceis ou ameaçadoras (MOSCOVICI, 1988: 77). Dessa forma, as pessoas que “encabeçam” o processo - administradores, líderes etc - devem zelar pela compreensão das causas dessa tensão para, em seguida, saná-las eficientemente. Antes de se analisar a origem da tensão, far-se-á uma apreciação das reações que indicam que um grupo encontra-se sob um processo de tensão.

A primeira de uma série de quatro reações é a reação agressiva. A discussão torna-se improdutivo, pois focaliza personalidades e filosofias pessoais, ao invés de fatos. A segunda é a reação evasiva, na qual indivíduos que são colocados frente a situações difíceis preferem evitá-la e retornar a situações que lhe são mais confortáveis. Na terceira, chamada reação concordante, os membros do grupo tratam os problemas dentro de seu grupo de amizade e não no grupo como um todo. E, por último, a reação dependente, que ocorre quando um ou vários indivíduos sempre recorrem aos outros, frente a problemas mais complicados, fato que leva a equipe à perda de um recurso próprio, reduzindo assim o poder de resposta a problemas no cômputo geral (SCHERMERHORN et al, 1986).

Estudadas as reações da tensão grupal, pode-se, agora, de forma abreviada, verificar o porquê dessas tensões, ou seja, a sua origem.

Pode-se resumir as origens em três fontes principais. A primeira delas surge quando há falta de definição de função. A segunda, quando não há definição de autoridade e a última quando há problemas de desenvolvimento profissional, ou seja, questionamentos quanto a possibilidades de crescimento, recompensas, contatos etc.

Pesquisas em ciência do comportamento revelam que as pessoas, de forma geral, quando ingressam em um grupo, estão preocupadas em, nesta ordem, definir sua função, exercer influência e que vantagens obterá dessa experiência (DAVIS e NEWSTRON, 1998).

Nas organizações complexas da atualidade surge a necessidade de interação eficiente e

eficaz de diversos grupos em toda sua hierarquia. Partindo do princípio de que, virtualmente, todas as atividades acontecem num contexto grupal, uma compreensão ampla dos grupos e suas dinâmicas é parte essencial na gestão das organizações modernas que procuram se manter competitivas.

Identificados alguns dos principais pontos na formação de grupos, - sem ainda tratar de aspectos cognitivos - como tipos formais e informais, os fatores que aumentam e diminuem a coesão grupal e os fatores causadores de tensão, bem como conceituações básicas, explorar-se-á no próximo capítulo alguns passos importantes para se formar em equipes e alguns cuidados que permitem que o processo de mudança seja o menos traumático e desgastante possível.

3-) O CAMINHO PARA FORMAÇÃO DAS EQUIPES E ADMINISTRAÇÃO DAS MUDANÇAS

Este capítulo tem como objetivo explorar fatores que precedem e sustentam uma salutar formação de equipes. Tais fatores passam pelas formas de interação, algumas condições para autogestão e mudança da orientação individual para orientação por equipes; seguindo-se, exploram-se alguns pontos importantes em um processo de mudança, propõe-se a estrutura organizacional compatível com as equipes, aborda-se a importância da cultura e clima organizacionais e encerra-se ressaltando o importante papel das equipes em ambientes de mudanças.

3.1-) FORMAS DE INTERAÇÃO

O ser humano não vive em círculo fechado. Toda identidade requer a existência de um outro: de algum outro em uma relação graças à qual atualiza-se a identidade de si próprio. O outro é, ao mesmo tempo, um modelo, um objeto, uma sustentação ou um adversário. Um modelo, quando constitui um objeto de identificação; um objeto, quando sujeito de investimento do tipo libidinal, transformando-se em objeto de amor ou ódio; uma sustentação ou um adversário, quando permite a construção de ligações de solidariedade ou de ódio. O outro não existe enquanto existe apenas para nós, o que significa que uma forma de relacionamento - identificação, amor, solidariedade, hostilidade - é indispensável para construir o que quer que seja com o outro. É justamente esse universo da relação que fundamenta a interação tão necessária à formação de equipes (CHANLAT, 1993: 21-45).

As interações ocorrem em três níveis. O primeiro, segundo GOFFMAN (1981), é o universo relacional do face a face, que coloca em jogo atores, atividades, rituais, gestos, convenções, palavras e papéis num quadro espaço-temporal determinado. A noção de face remete, de um lado, à fisionomia, à expressão, e, de outro, à estima de si próprio. O contexto organizacional produz um grande número de situações desse gênero. Basta que se pense em numerosas reuniões, encontros cotidianos, entrevistas entre superiores e subordinados, trocas de informações entre colegas, conversas de corredor, etc. O segundo tipo de interação é um universo relacional efêmero e muito circunscrito no tempo, que pressupõe a existência de uma multidão em que as relações que se estabelecem são mais de ordem de fusão do que de

qualquer outro tipo de interação (CHANLAT, op. cit.). Nas organizações, tal interação pode ser vista por ocasião de manifestações que mobilizam o pessoal no todo ou em parte - greves, desfiles, ocupação de fábrica, assembléias gerais, mas também manifestações sindicais, políticas, esportivas ou religiosas. O terceiro e último tipo relaciona-se com a esfera das identidades coletivas que delimitam as origens sociais dos indivíduos, onipresente igualmente nas organizações. Ele cria numerosas relações nós-eles/elas que recortam universos sociais distintos: direção superior-base, executivos-operários, grupos sócio-profissionais, velhos-jovens, etc. Essas relações, de acordo com SAINSALEU (1987), contribuem para edificar a ordem organizacional.

Para que essas interações sejam entendidas e trabalhadas de forma eficaz nas organizações, faz-se necessário o uso de mecanismos de comunicação, rito de interação e processos psíquicos com estreita relação entre si.

Funções de integração, assim como estruturas de integração, podem ser projetadas para serem fortes ou fracas. Funções informais, como as de contato pessoal, são as mais fracas, pois geralmente não carregam em si nenhuma fonte formal de autoridade. A criação de funções formais, como as de líder de equipe, gerente de sistemas ou gerente de projeto, diferencia essas funções de outras e poderá transmitir mais legitimidade ao integrador. Tais funções podem ser constituídas de maior poder, se forem vinculadas à autoridade para tomada de decisões formais e controle orçamentário. Na função integrativa mais forte, as pessoas que estão integradas reportam-se ao integrador. Quanto mais essas fontes de poder forem atribuídas à função do integrador, maior é a probabilidade de serem otimizados os interesses sistêmicos e compartilhados da equipe, preferencialmente aos interesses funcionais dos membros (GIFFORD e PINCHOT, 1994: 210).

Importância deve ser dada ao fato de que a seleção de estruturas integrativas (como as equipes) e a seleção de papéis integrativos individuais são escolhas de projeto, um tanto independentes. Funções integrativas formais e informais, assim como ligações e gerências de projeto, podem ser usadas independentemente da existência de uma estrutura de equipe no local. A equipe é, em si, um dispositivo integrativo que pode requerer ou não o estabelecimento de um papel especial de liderança para o objetivo de integração. Por exemplo, a criação de uma equipe auto-sustentada funcional cruzada não pede automaticamente a criação de uma função individual de integrador. A equipe pode ficar sem uma liderança. Em algumas companhias, uma equipe nesses moldes reporta-se a uma outra equipe funcional cruzada de nível mais alto, que existe para integrar funções em nível mais estratégico. A tarefa de integração técnica, todavia, poderá ser tão complexa, que é necessária

a criação de papéis especiais. Em algumas equipes de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, o papel de integração de sistemas poderá ser exercido por um membro da equipe que poderá ser responsável pela integração dentro da equipe ou entre a equipe e as unidades fora de suas fronteiras. Mesmo onde haja um gerente de projeto autorizado, um projeto complexo geralmente inclui diversos papéis e estruturas formais e informais de coordenação. Nas organizações que operam em ambientes altamente complexos, e naquelas onde o trabalho é altamente interdependente, existe uma grande variedade de mecanismos integradores. Não é incomum encontrar diversas estruturas fluentes e sobrepostas, bem como vários tipos de funções integradoras gerais e especializadas. O esclarecimento da função e a eliminação de redundância onerosa são imperativos-chave do processo em tais organizações (GIFFORD e PINCHOT, 1994).

3.2-) CONDIÇÕES PARA A AUTOGESTÃO

Uma vez a autoridade liberada da garrafa e infiltrada por toda a organização, as pessoas não mais querem retornar aos velhos tempos das gotas de autoridade de uma única torneira severamente controlada.

PETER B. VAILL

A palavra autogestão é a tradução literal do francês *autogestion*, que por sua vez origina-se do servo-croata *samoupravlje*. O termo *autogestion* foi introduzido na França na década de 60, para designar a experiência de Tito em ruptura com o estalinismo. A idéia passou a ser amplamente discutida no ambiente sócio-político-econômico e, conseqüentemente, no empresarial, podendo ser definida como um método que torna o conjunto do corpo social capaz de exercer sua liberdade a cada instante (GUILLERM, 1976; *apud*, FERREIRA et al, 1997).

Ainda hoje o termo autogestão não é empregado em seu sentido estrito nas organizações. O fato é que se imagina que simplesmente dizendo para um conjunto de trabalhadores ou funcionários; “vocês devem se auto-organizar”, ou dizendo às equipes; “vocês estão em autogestão”, elas vão funcionar de forma harmônica, cooperativa, eficaz e com capacidade para se autogerenciar, tem-se uma visão utópica da realidade humana (MUCHIELLI, 1980).

A mudança de poder em direção a uma maior liberdade e responsabilidade no local de

indispensável. As informações devem circular livre e totalmente inter e intra unidades autônomas, devido ao fato de estarem atuando numa produção global comum.

Definição das tarefas: ao se definirem as tarefas, devem-se observar as seguintes características: a-) as tarefas devem apresentar uma unidade intrínseca, isto é, constituir um conjunto finito que tem um significado em si, mesmo se ele próprio for uma parte do produto final obtido pela coordenação de muitas equipes dentro da organização; b-) devem poder ser executada a partir de recursos acessíveis à equipe; c-) devem poder ser executada com meios próprios da equipe, meios que ela mesma deve encontrar, manter ou preservar; d-) devem poder ser controlada pela própria equipe (controle quantitativo e qualitativo); e-) devem implicar a responsabilidade de toda a equipe.

Tratar-se-á, portanto, de tarefas em plena co-responsabilidade aceita, e essa responsabilidade implica também uma co-responsabilidade no fracasso eventual ou na sanção do fracasso.

A composição da equipe : função ao mesmo tempo da tarefa (de sua natureza, de suas exigências de competência por parte dos membros da equipe), das motivações dos membros (sendo a aptidão, as capacidades, a competência, a experiência, o saber, fatores de motivação para a tarefa) e, enfim, das relações interpessoais (aceitação em fazer parte dessa equipe com tais companheiros).

Há alguns limites quanto ao número de pessoas em uma equipe. Mas é perfeitamente possível criar um grupo de trabalho autônomo de cinquenta pessoas, fazendo-se necessária uma subdivisão em equipes de cinco a dez membros, não sendo necessário um número correlato de participantes. Outra questão importante é a previsão das possibilidades de mudança de equipe para os membros, ou seja, trocas, saídas e entradas devem ser um direito de todos. Cooptações espontâneas ou esperanças pessoais no momento da constituição podem não resistir ao tempo e à coexistência profissional. Tais acontecimentos (trocas, saídas e entradas) serão tanto mais freqüentes quanto for esquecida a quarta condição para uma autogestão harmoniosa, eficaz e satisfatória, qual seja, a composição das equipes.

3.3-) ORIENTAÇÃO INDIVIDUAL *VERSUS* ORIENTAÇÃO POR EQUIPE

Pode-se dizer que de um modo geral a sociedade traduz uma ideologia individualista. Mas equidade pessoal, progresso e *feedback* são atrativos chave e motivadores nas organizações. A engenharia e outras disciplinas técnicas apoiam-se na base do conhecimento analítico, que foi reforçado pelos processos de desdobramento de trabalho individual

utilizados nas organizações. Nas relações humanas, foram feitos esforços para determinar um delineamento claro das responsabilidades individuais e das medidas objetivas. Estudos têm indicado que as pessoas querem saber onde se situam, e recompensas individuais e reconhecimento estão relacionados à satisfação no emprego e a sentimentos de equidade pessoal. A progressão hierárquica, a avaliação do desempenho individual e os aumentos por mérito têm sido sentidos como uma confirmação de auto-estima.

O movimento em prol da cultura do trabalho em equipe será desconfortável para muitos indivíduos, especialmente durante o período de transição. Partindo-se de uma orientação cultural individualista, é provável que essa transição seja efetuada somente se as organizações atentarem para a necessidade de reconhecimento pessoal e para o sentimento de realização. É preciso que mecanismos sejam criados para incorporar o reconhecimento do valor pessoal ao mesmo tempo em que é reforçado o espírito de equipe. Isso implica enfatizar as contribuições à equipe nas definições de desempenho pessoal. Implica também, recompensar o espírito de equipe e desenvolver meios para que seus próprios membros reconheçam, claramente, contribuições superiores.

3.4-) ASPECTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Parece que a palavra mais difundida e discutida quando se fala em gestão de organizações é mudança; tal importância não é nada demagógica. Organizações que não estiverem pré-dispostas às mudanças terão grandes chances de não prosperarem.

Se uma rã for jogada em um recipiente com água fervendo, o choque térmico a fará pular para fora imediatamente. Se, no entanto, estiver em um recipiente com água fria cuja temperatura sobe aos poucos, não perceberá as novas condições e acabará morrendo quando a água chegar à ebulição. Fenômeno parecido acontece com as empresas. Suas condições vão piorando dia após dia – com entrada de novos concorrentes internacionais em seu mercado ou com uma clientela mais exigente -, e a maior parte delas não se dá conta do perigo que se aproxima. Quando, depois de anos de desempenho apenas regular, começam a sentir a fervura é tarde demais.

Mudança seria o processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização (MONTANA & CHARNOV, 1998). Há, contudo, a importância da realização de mudanças planejadas e não ao acaso ou quando necessárias. Mudança planejada seria a tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e alcançar novos objetivos (STONER e FREEMAN, 1995).

MEGGINSON et al (1986) aborda duas forças que pressionam a mudança. Seriam as forças internas e as forças externas.

Forças Externas: Embora seja difícil generalizar a tal respeito, parece que as forças externas de mudança têm um efeito maior sobre a mudança organizacional, porque a administração tem pouco controle sobre elas; são muito numerosas. Não obstante, uma organização depende e precisa interagir com o seu ambiente externo para que possa sobreviver. Os seus recursos físicos, financeiros e humanos são obtidos fora, e os clientes fregueses para os produtos e serviços da organização também estão lá. Por conseguinte, qualquer coisa que interfira no ambiente ou o modifique pode afetar as operações da organização e ocasionar pressão para a mudança.

Forças Internas: Uma das forças internas mais importantes para a mudança é a estrutura do poder ou o organograma da empresa, fundamental também na abordagem por equipes. Os sistemas de controle, a estrutura formal de autoridade, os canais de informações e os sistemas de recompensas tendem a influenciar os gerentes a desenvolver idéias para a mudança e até a implementá-las. Considere uma empresa com sistemas muito rígidos de controle, uma estrutura de poder e de decisão hierárquica e um sistema fraco de aumento salarial por merecimento. Esses atributos organizacionais, individualmente ou em combinação, podem representar obstáculos consideráveis para o desenvolvimento e/ou a implementação de mudanças. Muitas vezes uma situação de crise é necessária para “descongelar” a organização. Uma segunda força interna que exerce pressão a favor ou contra a mudança é a força das pessoas. As pessoas, cada vez mais, centro das atenções, são necessárias para produzir os bens ou serviços das empresas. Muitas pessoas preferem a abordagem do mesmo negócio sempre e resistem a mudanças. Outras, ansiosas por idéias novas, estão sempre buscando novas e melhores maneiras, e, é justamente esta característica que mais importa aos componentes de uma equipe.

LEWIN (1951), quando define sua teoria do campo de força, diz que cada comportamento é resultado de um equilíbrio entre forças impulsionadoras e restritivas. As forças impulsionadoras empurram para um lado; as restritivas para outro. O desempenho resultante é uma conciliação dos dois conjuntos de forças. Um aumento nas forças impulsionadoras pode aumentar o desempenho, mas também pode aumentar as forças restritivas.

Para a maioria das pessoas, quando querem mudar, a tendência natural é empurrar. Entretanto, a tendência igualmente natural da pessoa ou da coisa que esteja sendo empurrada é empurrar de volta: as forças impulsionadoras ativam suas próprias forças restritivas. Portanto,

a redução nas forças restritivas é normalmente um meio mais eficaz de encorajar as mudanças do que o aumento nas forças impulsionadoras.

Segundo MEGGINSON (1986), existem duas maneiras básicas de lidar com as mudanças: de forma reativa e de forma proativa ou planejada.

Reativa: procura manter a organização em um curso firme, resolvendo os problemas à medida que aparecem. Por exemplo, se o gerente de uma loja de departamentos começasse a receber queixas sobre os balconistas de maneira crescente, poderia estabelecer um curto programa de treinamento visando corrigir o problema. Se um dos fornecedores fosse à falência, procuraria rapidamente uma outra fonte de fornecimento. Se novas recomendações do governo exigissem melhor proteção contra incêndio, providenciaria novos equipamentos. Em cada um dos casos reage-se à mudanças que já aconteceram.

Proativa ou Planejada: por outro lado, a mudança planejada envolve ações deliberadas para modificar o *status quo*. É proativa porque se lança a modificar as coisas estabelecendo um novo curso ao invés de corrigir o atual. Do mesmo modo, a mudança planejada procura antecipar mudanças nos ambientes externo e interno e trata das maneiras de fazer frente às novas condições previstas. Em consequência da rapidez e da complexidade das mudanças do mundo atual, julga-se que os administradores, principalmente os que desejam trabalhar com equipes, precisam entender e utilizar a mudança organizacional planejada.

Partindo do princípio de que a mudança exige que os membros da organização modifiquem as maneiras pelas quais habitualmente se comportam ou trabalham, os gerentes ou líderes precisam ser capazes de não somente melhorar os relacionamentos estrutura-tecnologia - pessoas nas organizações, como também identificar e trabalhar meios para que a mudança comportamental seja efetiva. Pois a verdadeira mudança ocorre quando não há retornos a comportamentos antigos em situações de dificuldade.

LEWIN (1947) notou que a mudança muitas vezes durava apenas um tempo curto antes que as pessoas e as condições revertissem ao seu estado anterior. De acordo com o autor, a mudança comportamental, para ser efetiva, envolve três condições vivenciadas por um indivíduo: descongelamento, mudança e recongelamento, fato que se identifica de forma contemporânea com as equipes.

Descongelamento: é o estado em que as pessoas se tornam prontas a adquirir ou aprender novo comportamento. As pessoas reconhecem a ineficácia dos seus atuais padrões de comportamento e estão prontas para tentar aprender novas habilidades que as tornariam mais efetivas. Pode-se tornar difícil se se têm muitas características positivas associadas ao antigo comportamento.

Mudança: A mudança ocorre quando se começa a experimentar novos comportamentos. Há a tentativa de novos padrões de atitudes na esperança de que eles aumentem a efetividade.

Recongelamento: Ocorre recongelamento quando as pessoas vêem que o novo padrão de comportamento que experimentaram durante a mudança faz parte delas. Elas se sentem confortáveis desempenhando o novo comportamento e agora o vêem como parte de seu método normal de operação. Nesse momento é muito importante o papel das recompensas, pois elas atuam como um tonificante do novo comportamento.

Abordam-se a seguir seis etapas básicas em um processo de mudança de acordo com ADIZES (1998), posteriormente enfatizam-se para melhor esclarecimento do assunto, oito erros básicos em um processo de mudança de acordo com Jonh P. Kotter.

Quadro 2 - Etapas em um processo de mudança

<i>Fazer o Diagnóstico</i>	Reconhecer que a companhia tem um problema e não pode continuar como está.
<i>Construir a integração</i>	Selecionar falhas pequenas para solução rápida, aumentando a confiança dos funcionários para poder lhes delegar poder e responsabilidade.
<i>Estudar a missão e os valores</i>	Estudar a missão da companhia, para esclarecer o que deve fazer e que valores deve ter.
<i>Realinhar a estrutura com a estratégia</i>	Analisar a estrutura da organização, levando em conta que ela talvez deva ser modificada para poder cumprir a missão e criar valores desejados.
<i>Reorganizar os sistemas de informação</i>	Examinar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente.
<i>Reorganizar os sistemas de recompensa</i>	Atualizar o sistema de remuneração para que as pessoas sintam que foram recompensadas por sua contribuição para a mudança.

Fonte: ADIZES, Ichak. *É preciso mudar antes*. HSM Management (11) (2) nov-dez, 1998.

No quadro a seguir, KOTTER (1998), seguindo mais ou menos os passos de Adizes, aborda oito pontos que considera erros fatais em um processo de mudança:

Quadro 3 - Oito erros comuns ao processo de mudança

<i>Não ter sentido de urgência</i>	A empresa precisa examinar o mercado, estudar os competidores e identificar as crises- tanto reais quanto potenciais – e as grandes oportunidades que deve aproveitar.
<i>Não envolver a alta direção e não formar uma equipe apoiada por ela para comandar a mudança</i>	Os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderá-la trabalhando em equipe.
<i>Subestimar o poder da visão corporativa</i>	A empresa deve criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Além disso, precisa elaborar as estratégias para atingir essa visão.
<i>Não transmitir a visão de mudança</i>	A empresa tem de utilizar todos os veículos para informar constantemente a nova visão e as estratégias. Para isso, deve ter um modelo que sirva de guia do comportamento que se espera dos funcionários.
<i>Não fomentar a integração</i>	A empresa deve eliminar os obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os funcionários, modificar os sistemas ou as estruturas que atrapalhem a visão de mudança (pelos funcionários) e estimular a atitude (dos funcionários) de assumir riscos e de ter idéias e iniciativas não convencionais.
<i>Não obter resultados em curto prazo</i>	A empresa precisa providenciar melhoras visíveis no desempenho que apareçam rapidamente, além de reconhecer e recompensar de maneira ostensiva os funcionários que tornaram possíveis esses resultados.
<i>Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-lo para criar mais mudanças</i>	A empresa deve ter credibilidade crescente para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixam dentro da visão de transformação da empresa. Precisa também contratar, promover ou desenvolver pessoas que possam implantar a visão de mudança e deve revitalizar o processo com novos projetos, temáticas e agentes de mudança.
<i>Não incorporar as mudanças à cultura da empresa</i>	A empresa deve chegar a um patamar de desempenho melhor, com um comportamento orientado para o cliente e para a produtividade, através de mais e melhor liderança e uma gestão mais eficaz.

Fonte: KOTTER, J. P. *Oito erros fatais*. HSM Management (11) (2) nov-dez, 1998.

Diante dos conceitos abordados pode-se concluir que a mudança de orientação individual para orientação por equipes requer o envolvimento sistêmico e efetivo das três variáveis básicas: estrutura, tecnologia e pessoas. A ênfase deve recair na última, pois aspectos como políticas de recrutamento e seleção; atividades de treinamento e desenvolvimento; sistema de recompensas; habilidades da liderança; comunicação gerencial e cultura organizacional serão preponderantes na divisória entre o sucesso e o fracasso da implementação de equipes autogerenciadas. Uma análise profunda nos oito pontos básicos colocados por Kotter também se faz necessária diante de um processo de mudança para implementação de equipes. Pois, sendo as equipes bem estruturadas, atuarão como potencializadoras e facilitadoras de futuras mudanças.

3.5-) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COMPATÍVEL COM AS EQUIPES

Nos últimos dez anos, destaca-se a produção teórica sobre mudança organizacional, fato este jamais ocorrido. Os modismos sucedem-se e atropelam-se: Gerenciamento da Qualidade Total, Mudança da Cultura, Reengenharia, *Turnaround*, *Downsizing* e muitos outros. No meio disso tudo, uma forte tendência é a superação dos modelos hierarquizados de organização – com sua rigidez compartimentada e tarefas centradas no indivíduo – e o aparecimento de sistemas mais flexíveis – em que imperam a participação e os processos decisórios consensuais grupais. Sai de cena o controle coercitivo, autoritário; entra o controle através da cultura organizacional voltada para equipes (WOOD JR., 1995: 218).

As organizações tradicionais foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância e regularidade do ambiente externo, que permitia à empresa isolar-se dentro de suas fronteiras: a versatilidade da empresa, que lhe permitia produzir tudo o que pudesse, a custos inferiores aos de um fornecedor externo; a eficiência, decorrente da especialização, e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques; além da prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos empregados (DREYFUSS, 1995).

Empowred teams, *task-forces*, grupos semi-autônomos ou variantes destes têm sido implantados em larga escala (as vezes de forma desarvorada) nas organizações. A formação de grupos, todavia, não é nada fácil. Embora o trabalho em grupo seja, sem dúvida, um avanço na organização do trabalho, ele nem sempre funciona adequadamente e pode gerar algumas patologias. Tais patologias (participacionismo, inclusão forçada e constrangida de

membros, conflitos de poder e populismo organizacional) em grande parte das vezes são focos de insucesso e devem ser trabalhadas e controladas (WOOD JR. ,1995: 219).

A reformulação de crenças e premissas das pessoas (cultura organizacional) que fazem parte da organização, tornam-se evidente, e a urgência de se consolidar novos arranjos organizacionais, gerenciais e operacionais que assegurem o desenvolvimento da aprendizagem organizacional se faz necessário. Por essa razão, não basta ao capital humano conhecer as ferramentas e a metodologia da qualidade, reengenharia, equipes. Um novo comportamento deve ser cristalizado através de estratégias que consolidem o desenvolvimento do homem em sua totalidade (BARRETO PINTO, 1996: 40).

As organizações dos últimos cinquenta ou sessenta anos foram desenhadas a partir de princípios organizacionais como hierarquia, especialização por funções, unidade de comando, pagamento proporcional à posição hierárquica, períodos operacionais anuais e amplitude de controle. Esses eram os pressupostos básicos que orientavam o desenho das organizações, desde que foram definidas na década de 1930 (NOLAN, 1996: 114). Tais princípios levaram a adequação das empresas para as décadas seguintes: bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficientes na produção de determinados bens materiais, em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultados. Esse modelo de empresa, no entanto, certamente não é mais adequado ao atendimento das características mutantes do mundo contemporâneo. Além do mais, os princípios citados baseavam-se nas características específicas da tecnologia gerencial da época e nos valores e estilos gerenciais então vigentes.

À medida que as empresas se centram em seus processos, as demandas colocadas sobre o pessoal de linha de frente mudam drasticamente. O pessoal deve ir de um ambiente de foco estreito e supervisão cerrada para um ambiente que enfatiza os clientes, o trabalho em times e a iniciativa dos empregados. Por outro lado, os gerentes ou coordenadores são elementos fundamentais na gestão dos recursos da empresa; eles devem estar devidamente preparados para essa função.

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas empresas que esperam ter sucesso neste século XXI. E, como a transformação das pessoas dá-se por meio da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas.

Praticamente, as pessoas foram aos poucos aprendendo e incorporando princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos, as pessoas passariam a sua vida profissional aprendendo e utilizando conhecimentos e técnicas e essas novas técnicas seriam ensinadas à geração seguinte. Atualmente, o conjunto de técnicas e conceitos muda

várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional. Como fazer para que as pessoas desaprendam as práticas passadas? Talvez seja necessária uma nova escola de “desaprendizado”.

HAMMER (1998) salienta que nas organizações tradicionais os funcionários têm foco Restrito, e a visão mais geral fica a cargo do nível gerencial. Já na organização por processos (tida por ele como o mais novo paradigma), todos têm uma visão ampla. A idéia central de um processo é a reunião de tarefas ou atividades isoladas. Normalmente, ninguém pensa em um processo de forma sistêmica. Somente em suas subdivisões. Por isso, na organização por processos as pessoas têm papéis maiores e mais amplos.

Nas organizações tradicionais, o funcionário realiza tarefas sob a batuta de um supervisor ou gerente. Nas empresas organizadas por processos, o funcionário também trabalha com outras pessoas, mas não seguindo ordens e sim, um espírito de equipe. E o autor completa suas idéias dizendo que a alma da nova empresa orientada para processos é justamente o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor (HAMMER, 1998). Diante das idéias apresentadas, portanto, a estrutura organizacional mais adequada (não a única) à abordagem de equipes seria a estrutura baseada em processos. A capacitação dos empregados, contudo, para atuar nessas estruturas não será automática, rápida e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da cultura contemporânea.

A inteligência será um dos melhores indicadores para o sucesso nesta ampla gama de habilidades exigidas em todos os níveis nas organizações estruturadas por processos e conseqüentemente por equipes. Aqui entra um ponto chave, quando as pessoas compreendem e valorizam sua forma de ver o mundo, ao mesmo tempo que compreendem e valorizam a forma como os demais vêem o mundo, estão criadas as condições básicas para o pleno alinhamento de mentes e corações, essencial à maximização do rendimento do trabalho em equipe (MIRANDA, 1997: 141).

3.6-) A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Grande parte das organizações criam sua própria cultura, que se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente (BOWDITCH e BUONO, 1992).

FLEURY (1991) argumenta que cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

SOUSA (1978) define cultura organizacional como um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Por preceitos, princípios fundamentais dos direitos e deveres sociais, entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc. Ou seja, variáveis normativas da organização. Por tecnologia entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc. Ou seja, variáveis objetivas da organização. Por caráter entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia, etc. Ou seja, variáveis subjetivas da organização.

Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo. Apesar da óbvia diferença entre as culturas das organizações que desempenham essencialmente as mesmas funções, não é fácil especificar suas dimensões (Katz e Kahn, 1973).

WEIL (1991) define cultura organizacional como um conjunto de valores, conhecimentos, hábitos e costumes de determinada organização. Conjunto este que, acrescido à finalidade precípua desta coletividade de pessoas, leva os sistemas e as pessoas que dele fazem parte a se comportar de determinada maneira em todos os principais atos, funções ou tarefas.

De certa forma, a cultura organizacional é um reflexo da personalidade da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, permite prever atitudes e comportamentos. A competitividade de uma organização é função direta de seu comportamento e, por conseguinte, de sua cultura. As culturas latentes evoluem ao longo do

tempo, afetando o comportamento das pessoas de modo previsível, embora sutil, atuando, assim, como uma força penetrante e poderosa na moldagem do comportamento.

O que ocorre na realidade é que as organizações têm a tendência para escolher homens e mulheres cuja personalidade individual se coadune com a cultura da organização. Se a personalidade for oposta, como no caso de uma pessoa independente, numa organização autoritária, haverá conflito, que se resolverá ou por um mecanismo de ajustamento pessoal, ou por uma saída da organização.

Como a cultura é parte integrante do processo de aprendizado de um grupo, ocorrem mudanças ao longo do tempo, à medida que as pessoas enfrentam mudanças no ambiente externo e problemas levantados pelos esforços internos de integração. Entretanto, visto que as suposições que servem de base para uma cultura não mudam facilmente, é importante notar que a transformação cultural é tipicamente um processo incremental e evolutivo. A verdadeira mudança cultural é, freqüentemente, um processo que consome tempo e dinheiro, além de ser uma experiência emocionalmente extenuante. De fato, os esforços mais bem sucedidos de mudança cultural parecem ter sido baseados em redirecionamentos incrementais e esforços para honrar o passado da empresa.

3.7-) A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais - preceitos, tecnologia e caráter - e seu efeito sobre os outros. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização e emocionalidade.

LUZ (1995) define clima organizacional como reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período.

HESKETH (1977) já enfatiza o valor da liderança, dizendo que é através de um clima organizacional adequado que o gerente pode controlar as “motivações” de seus subordinados.

O clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas sobre como deveria trabalhar numa organização estão sendo cumpridas. Visto que o clima é resultante das variáveis culturais, quando estas são alteradas, ocasionam alterações no mesmo.

Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. Grande parte das pesquisas sobre clima identificam níveis péssimos ou irracionais, fato esse devido à administração convencional, que aceita o conflito de forma natural e não consegue superar as divergências internas.

Tal questão, por si só, é suficiente para repensar os estilos gerenciais atualmente adotados, pois constringer as pessoas a despendem grande parte de suas vidas a um clima organizacional desfavorável é um absurdo que compromete qualquer racionalidade administrativa. As perdas que se podem quantificar demonstram essa irracionalidade. Se outro motivo não houvesse, e certamente há e, inclusive mais forte, o simples fato de que se perde parte significativa da capacidade das pessoas por estarem infelizes, acredita-se na necessidade de mudança desse quadro (RIBEIRO, 1990: 124). A mudança que, atualmente, mais se aproxima da maior valorização do trabalhador é a abordagem por equipes. Que permite ao funcionário conhecer cada parte do processo de produção desenvolvido. Assim, partindo do princípio de que o clima organizacional é gerado pela percepção que as pessoas têm da organização, a abordagem de equipes influencia um clima de trabalho mais ameno e adequado às características do ser humano.

3.8-) O PAPEL DAS EQUIPES NO AMBIENTE DE MUDANÇAS

As organizações têm experimentado um ressurgimento do interesse em utilizar o mecanismo de equipes e, conseqüentemente, do trabalho em equipe como o alicerce básico para o bom desempenho. Embora as organizações tenham usado as equipes para a solução de problemas, para a coordenação de atividades e para a consecução de tarefas, já há algum tempo, o que mudou e que continuará mudando é a integração das equipes na estrutura organizacional, bem como seu crescente escopo de autoridade (DRUCKER, 1988: 49).

Na conversão para as organizações pós-burocráticas, as equipes formam a unidade básica de integração, sendo suficientemente pequenas para um grande envolvimento e suficientemente grandes para a força coletiva e a sinergia gerada por talentos diversificados. Dentro das equipes, as pessoas podem assumir amplas responsabilidades umas pelas outras, pela organização e pela qualidade de seus produtos e serviços. Por detrás do sucesso de inovações como a qualidade total, a gestão de projetos, as equipes de trabalho de alto desempenho, a concorrência baseada em equipes, a reengenharia, o intraempreendimento e uma série de outras inovações encontra-se uma mudança na sede do poder e da tomada de

decisões e dos indivíduos nas funções gerenciais burocráticas para equipes mais independentes, tanto formais quanto informais.

A súbita proliferação das equipes e das soluções de equipe é, em parte, um produto da complexidade do mundo atual, que exige meios radicalmente mais eficazes de integrar o que a burocracia separou. As equipes de projeto se integram por meio das funções. As equipes de qualidade seguem os diagramas de causa e efeito através das fronteiras da empresa para encontrar as raízes de variações indesejáveis. As equipes intraempresariais, ou os intraempreendimentos, reúnem todas as pessoas necessárias para se transformar uma nova idéia em um pequeno negócio no qual todos assumem uma parcela da responsabilidade pela implementação do negócio inteiro (GIFFORD e PINCHOT, op. cit.).

Há a necessidade de voltar a atenção para o fato de os sistemas individuais não serem estáticos e se desenvolverem na medida em que eles encontram novas experiências. A complexidade de lidar com os sistemas individuais pode ser controlada à medida que se faz com que as equipes reconheçam que o interesse primordial encontra-se na formação do todo e não nas particularidades individuais. Isso não significa que se deve ignorar totalmente as diferenças individuais, mas sim que a atenção deve ser voltada para as diferenças individuais que sejam significativas para a compreensão das relações indivíduo/equipe/organização (LAWRENCE e LORSCH, 1977).

As equipes podem evoluir, gradualmente, para além da resolução dos problemas referentes às operações e aos processos do dia-a-dia e assumir responsabilidade pelo autogerenciamento. Em um sistema de livre intrapreendimento, as equipes naturalmente evoluem para pequenos negócios, porque um intrapreendimento é um negócio responsável pela sua própria produção, qualidade, comercialização e sobrevivência. Assim como um empreendimento enxuto é flexível, os integrantes das equipes intraempresariais podem desenvolver uma capacidade de avaliação e servir os clientes dentro da disciplina dos recursos limitados, dos altos padrões e do alinhamento de seu trabalho com a missão organizacional mais ampla (GIFFORD e PINCHOT, op. cit.).

Toda equipe necessita de uma fonte externa de autoridade que a ajude a voltar o seu trabalho comum para resultados. Em uma situação de sobrevivência externa, a natureza é a autoridade. A natureza fornece o terreno, o clima, as fontes possíveis de alimento e água. A equipe sabe sem discussão que o seu trabalho é manter todos vivos até atingirem a segurança.

Semelhante fato ocorre com as equipes empresariais e intraempresariais; o mercado proporciona um teste de sobrevivência semelhante. Existem clientes a serem conquistados, processos a serem geridos confiável e economicamente, reservas financeiras a serem

preservadas e fornecedores a serem persuadidos a adotar um desempenho superior. A equipe empresarial sabe que o seu trabalho é enfrentar em conjunto todos esses desafios, de modo a contribuir para o sucesso da organização.

Algumas informações devem ser aqui recuperadas. Existem três condições básicas para que as equipes consigam consagrar a autogestão: a descentralização, a definição das tarefas e o processo de composição das equipes, condições explicadas no decorrer do capítulo. Outra informação importante seria que o movimento em prol da cultura do trabalho em equipe será desconfortável para muitos indivíduos, especialmente durante o período de transição. Partindo-se de uma orientação cultural individualista, é provável que essa transição seja efetuada somente se as organizações atentarem para a necessidade de reconhecimento pessoal e para o sentimento de realização. É preciso que mecanismos sejam criados para incorporar o reconhecimento do valor pessoal ao mesmo tempo em que é reforçado o espírito de equipe. Isso implica enfatizar as contribuições à equipe nas definições de desempenho pessoal. Implica também, recompensar o espírito de equipe e desenvolver meios para que seus próprios membros reconheçam, claramente, contribuições superiores. Destaca-se também a importância de conhecimento das variações ambientais constantes, para tanto, mostram-se subsídios que permeiam um estruturado processo de mudanças. A estrutura, cultura e clima, também assumem papéis relevantes, pois a formação de equipes em culturas tayloristas ou fordistas tendem a ser ineficazes, por não considerarem o elemento humano no modo de produção. Essa conclusão é corroborada por HAMMER (1998), que salienta que nas organizações tradicionais, os funcionários têm foco restrito, e a visão mais geral fica a cargo do nível gerencial. Já na organização por processos - indicada para as equipes - todos têm uma visão ampla. A idéia central de um processo é a reunião de tarefas ou atividades isoladas. Normalmente, ninguém pensa em um processo de forma sistêmica. Somente em suas subdivisões. Por isso, as equipes proporcionam às pessoas papéis maiores e mais amplos. Com isso as equipes ocupam importante papel no ambiente de alta mutabilidade por se configurarem numa estrutura que possibilita flexibilidade e distribuem poder e responsabilidade por toda a organização, fatos que aumentam a capacidade de respostas às mudanças. Expostas essas questões, o capítulo seguinte explorará e esclarecerá as principais contribuições da formação de equipes.

4-) A EFICÁCIA ATRAVÉS DAS EQUIPES

O presente capítulo aborda relevantes aspectos que esclarecem o valor e a importância das equipes. Tais pontos passam por conceituação, diferenciação entre grupos e equipes, características básicas que devem ser observadas no processo de formação, os tipos atualmente mais utilizados e as vantagens e desvantagens de sua utilização. Busca-se pensar o trabalho em equipe de forma complexa, relativizando o sentido e o significado do trabalho nas organizações.

4.1-) ORIGEM E DEFINIÇÃO DAS EQUIPES

Antes de se iniciar a conceituação de equipes, abordar-se-á alguns conceitos sobre administração participativa da qual a abordagem por equipes é uma das principais ferramentas.

PATTERMAN (1970: 157) indicava que participação consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Essa influência pode variar pouco ou muito. Participação é um caso especial de delegação, na qual o subordinado obtém maior controle, maior liberdade de escolha em relação às suas próprias responsabilidades. Fato importante é que essa definição foi dada em 1970, ou seja, década em que os princípios de administração participativa, principalmente no Brasil, eram muito pouco aplicados.

Já MAXIMIANO (1995) coloca a administração participativa como uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza a capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho. Contribui também para o melhor desempenho e a competitividade das organizações.

A administração participativa pode, e até mesmo deve, ser considerada uma filosofia de trabalho, pois o processo organizacional deve ser conduzido de forma que as decisões sobre recursos e responsabilidades necessários sejam alocados no nível hierárquico mais apropriado. Ou seja, o propósito da administração participativa é assegurar que decisões efetivas sejam tomadas pelas pessoas certas (PLUNKETT, 1991: 202).

Direcionando para as equipes, pode-se dizer que uma das prováveis explicações para a origem da palavra equipe, de acordo com MUCHIELLI (1980), viria do francês antigo,

esquif, que designava originariamente uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens ou cavalos, enquanto não chegava a época dos rebocadores. Seja devido à imagem dos barqueiros puxando a mesma corda ou a imagem dos barcos amarrados juntos, o fato é que uma dia falou-se em equipe de trabalhadores para realizar uma obra comum e, mais tarde, em equipe de esportistas para ganhar uma partida. Há nessa palavra, portanto, 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.

Provavelmente as equipes existiram bem antes de ter esse nome. Grupos que possuíam vínculo, unidade, e mesmo a solidariedade para realizar um trabalho comum já são conhecidos e relatados em muitos livros antigos. A palavra alemã *gemeinsschaft*, que enfatiza a comunhão de espírito e a relação sócio-afetiva num pequeno grupo, expressa também o vínculo (em oposição *gesellschaft* que define uma associação mais ampla e com vínculos menos estreitos), mas deve-se acrescentar a orientação dos esforços coletivos no sentido da realização de um trabalho ou da consecução de um objetivo claro e desejado por todos (MUCHIELLI, 1980).

Antes que se passe a dissertar sobre algumas características fundamentais na formação e construção das equipes, far-se-á uma diferenciação entre grupos e equipes (quadro 4). Embora pareçam ser a mesma coisa, existem algumas diferenças que podem ser decisivas na estratégia de atuação pretendida pela organização.

Quadro 4 - Diferenças entre grupos de trabalho e equipes

GRUPOS DE TRABALHO	EQUIPES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Há um líder explícito; ◆ A responsabilidade é do líder; ◆ A responsabilidade é de apenas alguns membros do grupo; ◆ Há grupos de especialistas; ◆ As reuniões são “racionais” e chegam logo a conclusões; ◆ Mensura-se sua efetividade indiretamente em outros grupos; ◆ As decisões ocorrem pelo voto da maioria ◆ A decisão final é do líder; ◆ Os objetivos são “clarificados” ou sugeridos pelo líder. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Papéis de liderança compartilhados; ◆ Comprometimento mútuo; ◆ Responsabilidades compartilhadas; ◆ Multiplicidade de funções (Produção, MKT, RH e Finanças); ◆ Encorajamento da aparição de divergências de opiniões e conflitos construtivos; ◆ Mensuração de seus resultados pelo desempenho de cada indivíduo do grupo; ◆ Decisões por consenso; ◆ Decisão final do grupo; ◆ Objetivos aceitos e incorporados por todos os membros do grupo.

FONTE: KATZENBACH, John R. e SMITH, Douglas K. *The discipline of teams* - Harvard Business Review. March, 1993.

Pode-se destacar, de acordo com (MUCHIELLI, 1980; CHIAVENATTO, 1996) oito características básicas, quando fala-se em formação de equipes:

PEQUENO NÚMERO - O número de membros da equipe é quase sempre reduzido e essa limitação é necessária para facilitar a eficácia da mesma. Grandes equipes exigem estruturas mais complexas e, tornando-se complexa a dificuldade de evitar dispersão e confusão se torna cada vez mais crescente.

A QUALIDADE DO VÍNCULO INTERPESSOAL - A equipe é uma rede de vínculos vivos. Ela acaba no momento em que um de seus membros não a segue mais, não a percebe mais, e se reconhece incapaz de nela exercer uma ação.

IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO INTER-HUMANA - A equipe é um conjunto de pessoas ligadas por inter-relações, que têm uma certa consciência de pertencimento e uma certa forma de cultura comum. Não há apenas uma adesão; há uma aceitação e uma vontade de adesão.

ENGAJAMENTO PESSOAL - A equipe não é uma adesão de seres, mas uma totalidade, um grupo psicossocial vivo e evolutivo, uma interdependência consentida, em que cada um traz sua ciência, sua competência, sua técnica, mas também sua pessoa. É um engajamento, uma comunidade de ação, o que não quer dizer identidade de ação, mas antes complementaridade de ação. Esse engajamento pessoal produz uma participação de qualidade específica. Cada membro da equipe participa dele inteiramente, o que implica que nenhum de seus membros deva ser considerado de segunda importância.

UNIDADE - Toda modificação de um elemento ou de uma relação acarreta a modificação dos outros elementos ou relações.

INTENCIONALIDADE COMUM DIRIGIDA PARA UM OBJETIVO COLETIVO ACEITO E DESEJADO - A cooperação é aqui uma co-responsabilidade. Não há equipe sem que todos estejam orientados em direção a um objetivo. Cada um concorre ora consigo mesmo, ora com os outros, ora pelos outros, para uma sucessão de ações que são a razão de ser da equipe. Não há equipe sem trabalho de equipe, sem a preocupação com a eficácia. A unidade de objetivos leva, num propósito de vitória, à concentração das ações e à unidade de espírito. É ela que, ao mesmo tempo, exige, permite e limita a pluralidade dos papéis, das competências e dos conhecimentos. Se o objetivo comum não existe, a equipe é apenas um aglomerado.

OBRIGAÇÕES - Não fazer jogo pessoal, trabalhar para a equipe e se conduzir como membro da equipe são algumas obrigações necessárias ao bom funcionamento da equipe. Reunir-se para atingir um bem comum é renunciar a um certo grau de liberdade, é aceitar uma

estratégia comum, uma coordenação dos esforços. Enfim, uma disciplina deve ser seguida e internalizada.

ORGANIZAÇÃO - A estruturação em equipes é flexível e variável conforme o tipo de ação e o contexto de seus objetivos, mas é necessária uma organização dos papéis assim como uma distribuição do trabalho. Repartem-se posições no “seio” da equipe, e a estrutura acrescenta aos outros fatores já vistos seu próprio potencial de unificação.

BERTONI (1994: 93) sintetiza um conceito de equipes bastante completo e esclarecedor:

“Equipes são compostas por um pequeno número de pessoas (3 a 10), com conhecimentos e experiências que podem ser enriquecidos pela complementação das idéias dos demais membros, que são mutuamente responsáveis pelas tarefas desenvolvidas e possuem formas de atuação e objetivos comuns”.

Salienta também que nem todos os grupos podem ser considerados equipes. Ou seja, para um grupo de trabalho ser considerado uma equipe, ele deve se encaixar dentro das características apresentadas e refletir o conceito acima apresentado.

4.2-) A IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES

Atualmente, fábricas, companhias de seguros, bancos, laboratórios, hotéis, etc., estão optando pelo trabalho em equipe, combinando os talentos individuais em grupos unificados, que trabalham cooperativamente. Por quê? Os resultados do trabalho eficiente de equipes são notáveis. Pesquisas realizadas em empresas que optaram por este trabalho, mostram que as pessoas que trabalham em equipes:

- são mais produtivas, com menos perda de tempo e de materiais;
- produzem trabalhos de qualidade superior;
- ficam mais satisfeitas com seu trabalho;
- deixam também os clientes mais satisfeitos.

Segundo PARKER (1995), o individualismo é coisa do passado, e o trabalho em equipe é que está em voga. Especialização é coisa antiga e a “onda” é um novo estilo de visão generalista. As linhas organizacionais rígidas cederam lugar à colaboração fluente. O poder caiu de moda e a ordem é o integração. As organizações hierárquicas se tornaram obsoletas e

estão sendo substituídas por organizações em rede, por organizações adaptativas, informacionais e horizontais. Inseridas nesse meio estão as equipes interfuncionais compostas por especialistas prontos a agir com rapidez e flexibilidade, de modo a se adaptarem às necessidades do mutável cenário dos negócios.

MAGINN (1996: 35) salienta que trabalhar em equipes traz vantagens inquestionáveis para empregados, empresas e clientes. As pessoas precisam aprender novas habilidades de relacionamento interpessoal e desenvolver processos que as tornem mais envolvidas e plenamente eficientes como membros participantes de uma equipe.

De acordo com CHIAVENATO (1996), a década de 90 caracteriza-se pelas tentativas de se encontrarem meios de delegar autoridade, empurrar a responsabilidade para os níveis mais baixos e criar equipes participativas capazes de se engajar e de obter o comprometimento das pessoas. Trata-se de uma forma de tornar as organizações mais flexíveis e ágeis para funcionarem em um ambiente globalizado e competitivo.

A configuração em equipes tem a pretensão de otimizar, em conjunto, os sistemas sociais e técnicos da organização (CUMMING, 1978: 630). Essa maneira de organizar o trabalho é intrinsecamente motivadora, satisfatória e aumenta o nível de esforço e conhecimento, como também é conveniente à estratégia de desempenho das tarefas, conforme aplicadas à tarefa como um todo. Além disso, ajuda a reduzir os custos desnecessários de administração.

As organizações com alto comprometimento, interessadas em maximizar o nível de envolvimento das pessoas tendem a empregar as equipes autogerenciadas (WALTON, 1980).

As equipes de trabalho autogerenciadas precisam ser apoiadas pelos sistemas de informação da organização. Precisam de informações sobre os requisitos e impedimentos da tarefa, as necessidades dos clientes, os recursos disponíveis e os padrões de desempenho (Hackman, 1990: 99).

Percebe-se que as equipes de trabalho não são fáceis de ser implementadas. Elas requerem alterações organizacionais e investimentos em tempo e recursos para poderem funcionar. Sem mudanças na configuração dos cargos, o trabalho pode não ficar organizado para que a equipe, coletivamente, seja responsável por um produto ou serviço. Sem mudanças na filosofia da administração, a equipe poderá não receber a autoridade necessária para tomar decisões sobre a execução ou não de uma tarefa. Sem treinamento adicional, os gerentes talvez não consigam orientar uma equipe autogerenciada e poderão minar seus esforços. MANZ e SIMS (1996) indicam que as equipes não precisam de chefes, pelo menos os do tipo antigo; elas desenvolvem a capacidade de autogerência e autoliderança. Nenhuma equipe,

contudo, será bem sucedida sem um líder, também chamado de coordenador, coach, facilitador, etc.

Os sistemas de recompensa, educação e informação talvez precisem ser modificados para apoiar o trabalho de uma equipe eficiente. As mudanças e os suportes contextuais requerem comprometimento organizacional e investimento. Sem o desejo de se fazer esse investimento, a organização provavelmente não colherá os benefícios de desempenho e qualidade que podem surgir com a implementação das equipes de trabalho.

Observa-se que o trabalho em equipe traz enormes vantagens às organizações e às pessoas. Para as organizações, as equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro das estruturas organizacionais. Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

4.3-) TIPOS DE EQUIPES

Para efeito de uma melhor compreensão sobre o assunto, existem divisões, não significando serem únicas e/ou consagradas, que permitem situar algumas diferentes formas de equipes. Dentre elas, destacam-se:

EQUIPES FUNCIONAIS: A equipe funcional clássica é formada por um “chefe” e seus subordinados diretos. Esse chamado modelo militar tem sido a marca da empresa moderna. Apesar de tudo que falam sobre mudança, a maioria dos organogramas das empresas ainda tem forma de uma pirâmide. É cômodo ter todos os engenheiros de projeto subordinados ao mesmo gerente. Os engenheiros gostam de estar juntos com outros engenheiros, e as outras pessoas gostam de saber onde encontrar facilmente um engenheiro. Questões como autoridade, relações, tomada de decisões, liderança e gerenciamento demarcado são simples e claras.

EQUIPES FUNCIONAIS CRUZADAS: Consistem de empregados de vários departamentos funcionais, responsáveis por resolver problemas mútuos ou de interdependências entre esses departamentos. Os membros geralmente respondem a seus departamentos funcionais, mas também se reportam à equipe, da qual um membro é o líder. As equipes bem sucedidas combinam conjuntos de habilidades que nenhum indivíduo isolado possui (DOYLE, 1991). As empresas de computação, como Compaq Computer Corporation, são obsessivamente voltadas para a criação de uma atmosfera de equipe, utilizando equipes funcionais cruzadas. Na Compaq, os grupos laterais são denominadas “equipes espertas” (*smart teams*) - pela rapidez e habilidade na solução de problemas - e representam uma abordagem interdisciplinar: abordagem estrutural que assume que todas as pessoas, desde o funcionário da tesouraria até o engenheiro, tenham idéias para contribuir para decisões de marketing e manufatura. O DeskPro 286, por exemplo, foi um computador criado por uma “equipe esperta” em resposta ao super PC da IBM. O líder do projeto criou sua própria “equipe esperta”, buscou membros de cada departamento da empresa, reuniu-se com eles e depois de seis meses a Compaq estava colocando seu primeiro modelo no mercado.

EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS: Grupo íntegro de colaboradores, responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Em diferentes instâncias, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia a dia e planejar e controlar as suas atividades. Ou seja, são responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprios. Como nesse segmento de trabalho todos os membros da equipe compartilham responsabilidades iguais, as equipes autogerenciáveis representam o conceito oposto da linha de montagem, na qual cada operário é responsável por uma função técnica restrita (ORSBURN, MORAM, MUSSELWHITE e ZENGER, 1990).

EQUIPES PERMANENTES: funcionam sempre, permanentemente, como um departamento formal da organização. Por trabalharem juntos, os empregados são localizados no mesmo espaço e reportam-se ao mesmo supervisor. Em algumas organizações, como a Ford, as equipes permanentes começam do topo, onde são chamadas “Escritório do Presidente”, onde dois ou três executivos de topo trabalham em equipe. Nos níveis mais baixos da organização, a abordagem de equipe permanente lembra a abordagem divisional; a não ser quando as equipes são muito pequenas (20 a 30 membros), cada um em sua especialidade funcional, pode compreender o exercício da atividade laboral como um todo.

Algumas empresas chegam a 75 participantes por equipe. Apesar do tamanho, os empregados pensam e agem como uma equipe. O desempenho cresceu extraordinariamente nessas empresas. A Kodak utilizou equipes para produtos específicos, como filmes branco e preto. Os membros de equipes - chamados zebras - coordenam atividades de todos os departamentos necessários para produzir tais filmes. A empresa Hallmark Card criou equipes para desenvolver novos produtos: artistas, desenhistas, designers, pintores etc. foram integrados para trabalhar em grupo a fim de produzir novos cartões (PARKER, 1995).

De acordo com PARKER (1995), cada tipo de equipe tem melhor adaptabilidade em determinadas situações organizacionais.

As equipes funcionais são mais adequadas às organizações hierárquicas tradicionais, que atuam em ramos de atividade estáveis, de crescimento lento, com mercados previsíveis.

As equipes autogerenciáveis são melhor utilizadas em alguns dos mesmos setores das equipes funcionais e em muitos outros ambientes, principalmente em empresas em início de atividades ou em organizações que contem com uma base de administração participativa e que tenham tradição de envolvimento do empregado.

As equipes interfuncionais ou funcionais cruzadas indicam serem mais eficazes em empresas que atuam em mercados dinâmicos, como informática, telecomunicações e indústrias similares, que dão valor à adaptabilidade, à velocidade e a um intenso enfoque à eficiência de atendimento das necessidades do cliente.

Embora, diante dessa visão conceitual, pareça simples a formação de equipes, não é bem assim; apesar de serem aparentemente palpáveis e necessárias, reuniões de pessoas deixam explícitas em suas discussões as enormes diferenças de personalidades e objetivos, que precisam ser fortemente trabalhadas e administradas pelos coordenadores e/ou líderes.

SPECTOR (1998: 116) salienta que o trabalho em equipe não será eficaz, pelo menos da perspectiva da empresa, a menos que promova um resultado desejado e desejável. Mover-se rumo a um propósito e uma meta comuns dentro do objetivo de transformação da organização são requisitos permanentes para a eficácia das equipes.

Propósito comum, como qualquer veterano de equipes pode confirmar, não é algo que se obtém com facilidade. Precisamente por causa da natureza interdisciplinar das equipes, o primeiro requisito do trabalho eficaz em equipe é que os membros transcendam as agendas funcionais de cada um. O trabalho eficaz em equipe, então, começa com a necessidade de criar um propósito central igualmente aceito por todos os membros.

4.4-) VANTAGENS E DESVANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DE EQUIPES

Implementar e administrar equipes com sucesso traz inúmeras vantagens; contudo, se a implantação foi feita de modo não estruturado pode trazer alguns problemas que, em grande parte das vezes, mina todos os resultados positivos possíveis. Apresenta-se a seguir algumas vantagens e desvantagens da utilização do trabalho em equipe.

4.4.1-) Vantagens

Pode-se destacar seis vantagens principais, embasadas em PARKER (1995), que melhor se identificam com as equipes interfuncionais, embora algumas delas possam se aplicar a quaisquer outros tipos de equipes.

VELOCIDADE: Segundo um estudo da McKinsey and Company, o custo de um atraso de cinco meses para colocar um produto no mercado representa uma redução de 25% nos lucros brutos (WALACE e HALVERSON, 1992: 48). As equipes interfuncionais substituem um desenvolvimento seriado por um desenvolvimento paralelo.

A grande “sacada” é que o trabalho antes realizado parte a parte por grupos estranhos, agora é realizado de forma conjunta, em que todos expressam as melhores condições de otimização do serviço; ou seja, pesquisa básica, fabricação de protótipos, testes, engenharia, operações e marketing feitos por um mesmo time, de forma conjunta, impedindo assim, incompatibilidades de especificações e retrabalho.

Um ponto que deve ficar bem claro para empresas que pretendem implantar o conceito de velocidade é que, embora as equipes sejam de suma importância, existem outros fatores a serem colocados em prática. Entre eles estão a simplificação do processo de aprovação e de outros processos burocráticos que atrasam o desenvolvimento, a utilização de ferramentas e dos mais modernos softwares como suporte ao desenvolvimento e, como em todos os programas, o apoio da alta administração às metas da equipe.

COMPLEXIDADE: A equipe interfuncional ofereceu a estrutura adequada para reunir cientistas e engenheiros com diferentes perfis e habilidades diversas, com o objetivo de solucionar problemas de negócios complexos, projetar um novo sistema, desenvolver um novo produto ou reorganizar a empresa. Como salienta ANCONA e CALDWELL (1990: 126), à medida que os produtos vão se tornando mais complexos, não é mais possível um único engenheiro ou cientista terminar sozinho, com louvor e no tempo necessário, um projeto.

Para que as equipes interfuncionais sejam eficientes na resolução de problemas complexos, devem apresentar as seguintes características: líder com visão criativa, isenção de proibições desnecessárias, inclusive liberdade para falhar; ampla gama de opiniões diversas e abertura, por parte dos membros da equipe, a novas idéias.

ENFOQUE NO CLIENTE: Ao passo que o processo de trabalho vai se tornando mais complexo, e a qualidade é definida como “satisfação do cliente”, as equipes interfuncionais vão se tornando uma necessidade para se alcançarem melhorias da qualidade. Para que o cliente seja colocado em primeiro lugar, contudo, a equipe deve apresentar alguns fatores básicos, quais sejam: compreensão clara de quem é o cliente da equipe; envolvimento máximo com o cliente, quer diretamente como membro da equipe, ou indiretamente, com uma comunicação adequada; treinamento em técnicas de melhoria de processo e dinâmica de equipe para os membros da equipe; integração da equipe, para tomar decisões que satisfaçam às necessidades do cliente, e formas de reconhecimento que apoiem e incentivem a colaboração.

CRIATIVIDADE: As equipes interfuncionais proporcionam a base para um mosaico criativo de pessoas com diferentes perfis, orientações, valores culturais e estilos. Embora possa parecer difícil administrar essa diversidade, as possibilidades de ocorrerem novas idéias e inovações são enormes. Claro que há a necessidade de se ter uma cultura que apoie a solução informal de problemas, o que valoriza sistemas flexíveis que reconheçam e incentivem o risco, ou seja, as inovações de produtos e serviços têm que ser vistas como fundamentais para o futuro da empresa.

MELHOR USO DE RECURSOS: As equipes são um meio de uma organização focalizar seu recurso mais importante, sua capacidade mental, diretamente nos problemas. A equipe é a idéia do *just-in-time* aplicada à estrutura organizacional; ou seja, nada pode ser desperdiçado.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: As equipes interfuncionais muitas vezes formam uma comunidade de aprendizagem informal que não é levada em conta, pois a ênfase está sempre nos resultados financeiros; educação e treinamento são deixados em segundo plano. O fato de se compartilharem conhecimentos e habilidades diversos, por si só, é um poderoso mecanismo de aprendizagem que justifica uma maior atenção por parte da organização. Para que se tenha um clima favorável à aprendizagem organizacional, às equipes, deve ser dado um treinamento que elimine as barreiras entre os estranhos, como também um treinamento técnico que desmitifique o trabalho das diversas funções da equipe; ou seja, criar um ambiente aberto que permita o florescimento do aprendizado informal e

gratifique aqueles que compartilham informações e qualificação e também os que se mostram aprendizes vorazes.

Uma das boas razões para se trabalhar usando equipes hoje é explorar o conhecimento e a inteligência das pessoas. A razão para se tê-la ao longo do tempo é fazer com que o conhecimento e a inteligência cresçam, se disseminem e se multipliquem. Isso é o que se pode considerar aprendizagem.

SENGE (1990) apresenta cinco disciplinas que ajudam a desenvolver hábitos e características que fomentam o espírito de investigação.

Desenvolvendo a maestria pessoal: Equipes são grupos de pessoas desenvolvendo suas atividades primeiramente como indivíduos por suas próprias razões. Quando as pessoas aprendem, expandem sua capacidade de ver, de se comunicar e de compreender. Quando se tem finalmente o poder de articular o que se quer ser e fazer, os propósitos dificilmente poderão ser negados - eles conduzirão, naturalmente, a uma atmosfera de compromisso.

Trazendo à tona modelos mentais: Em que se afirma acreditar e em que realmente se acredita? A fim de aprender, as mentes devem primeiramente se livrar de um punhado de pressuposições e de paradigmas que as atormentam, que fazem com que se repitam os mesmos erros antigos. Deixando que os modelos mentais aflorem, pode-se, finalmente, criticá-los e substituí-los por modelos mais verdadeiros.

Criar uma visão compartilhada: É vital eliminarmos a situação onde o líder de equipe convencional fornece uma visão e todo o restante marcha com o passo certo. A equipe inteira deve tomar parte na formulação de uma nova espécie de visão, uma visão na qual se diz uns aos outros o que querem criar juntos, como indivíduos e como membros de equipe. As imagens compartilhadas do futuro tornam-se a visão organizacional.

Aprendizado em equipe: Proficiência pessoal é bom, mas a proficiência da equipe deve ser a meta. Aprender sozinho é importante - aprender com outras pessoas é mais importante ainda. As habilidades relativas a falar, ouvir e pensar devem ser engrenadas entre si, até que uma verdadeira inteligência de grupo seja criada.

Pensamento sistêmico: O “quadro geral”, o pensamento sistêmico, leva as pessoas para além da absorção de dados brutos, não trabalhados, para além de silogismos, até que se

possa ver as idéias como se fossem histórias - o drama do que se sabe e para onde se pretende ir. O pensamento sistêmico significa ser capaz de ver como as coisas se entrelaçam e de usar a inteligência e as informações compartilhadas para melhorar o sistema observado. No final, acabam-se discernindo os padrões do sistema do qual se faz parte e se aprende a linguagem das causas e efeitos interconectados.

As cinco disciplinas apresentadas por SENGE (op. Cit), trazem uma contribuição impar à formação de equipes. Mesmo que tenham sido, a princípio, sugeridas para a organização da aprendizagem, encaixam-se de forma singular na abordagem de equipes. Ou seja, habilidades como: conseguir que as pessoas se tornem “mestres” em suas atividades individuais; quebrem as barreiras ao aprendizado – tanto visíveis quanto invisíveis - ; tenham uma visão comum da organização e absorvam a filosofia da complementaridade; e, além disso, utilizem todas estas habilidades para deslinearizar o pensamento e racionar questionando e interligando informações, são pré-requisitos para qualquer organização que pretenda alcançar o espírito de equipe.

Pode-se dizer que as empresas que pretendem desfrutar das vantagens da implantação de equipes devem ter como premissas básicas o apoio da alta administração em forma de recursos concretos, tais como integração, incentivo ao risco e autoridade para agir de acordo com suas responsabilidades; estabelecimento de metas que transcendam as individualidades características da atual cultura e que comandem o compromisso da equipe; incentivo e gratificação para a colaboração, pois estes, juntamente com um treinamento formal, ajudam estranhos a trabalhar juntos eficazmente, como também criam um ambiente favorável ao aprendizado; e, por último, a equipe deve ser formada por pessoas capazes e inteligentes, incluindo o papel fundamental do líder que comanda sutilmente toda essa heterogeneidade.

De forma generalizada, pode-se dizer que a principal vantagem da estratégia baseada em equipes é o fato de as decisões tomadas por um grupo tenderem a ser mais sólidas, em média, do que as decisões tomadas individualmente. Contraoando-se a todas as vantagens, temos o fato de que as decisões em equipe podem tomar um tempo considerável e exigem que todos os integrantes tenham capacidades técnicas e de relações interpessoais.

As equipes exigem ainda treinamento e compromisso com a estratégia adotada. Os executivos precisam estar dispostos a delegar parte de sua autoridade à equipe para que ela tenha uma chance real de sucesso. Renunciar a esse controle pode ser um desafio para alguns executivos.

4.4.2-) Desvantagens

Vislumbrando as vantagens levantadas no item anterior, pode-se achar que a utilização de equipes é algo maravilhoso. Poderá ser ou não. O fato é que muitas organizações mudaram, ao menos aparentemente, da velha pirâmide hierárquica para o ideal de equipes e não viram sinal do paraíso organizacional com o qual contavam. Elas fizeram experiências com as equipes e as viram fracassar logo de início. Claro que as empresas economizaram dinheiro com a eliminação ou combinação de cargos considerados desnecessários e/ou mesmo obsoletos, mas a comunicação, qualidade e verdadeiros ganhos de produtividade permaneceram fora de seu alcance. Agora, essas empresas se perguntam: “Será que a idéia de equipes foi apenas outro frenético, embora prolongado, modismo de negócios? Será agora o momento de retomar as rédeas e reconstruir a pirâmide da burocracia?” (ROBINS e FINLEY, 1997)

A solução para essas questões é que não há como voltar; a direção a seguir é se aprofundar ainda mais na experiência das equipes. A velha forma de gestão era simplesmente dispendiosa demais. Qualquer organização tentada a voltar atrás deve saber que isso significa retomar o desperdício e custo das organizações da velha linha, que inicialmente contribuíram para a calamidade competitiva.

O fato é que as empresas devem aprender por que as equipes não funcionaram e mudar tendências e expectativas de forma que as mesmas atinjam todo o seu potencial competitivo.

O quadro apresentado a seguir mostra alguns problemas, sintomas e soluções que podem diferenciar uma equipe bem estruturada e sucedida de outra fracassada.

Quadro 5 - Problemas, sintomas e soluções na implantação de equipes

PROBLEMA	SINTOMA	SOLUÇÃO
Necessidades mal combinadas	Pessoas com agendas ocultas, trabalhando com propósitos contraditórios	Faça com que os planos particulares sejam revelados, perguntando às pessoas o que desejam, pessoalmente, da formação de equipes.
Metas confusas, objetivos embolados	As pessoas não sabem o que se espera que façam, ou as metas não fazem sentido	Esclareça a razão pela qual a equipe existe; defina seu propósito e resultados esperados.
Papéis não resolvidos	Os membros de uma equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho	Informe aos membros da equipe o que se espera deles.
Tomada de decisões ruim	Equipes podem estar tomando as decisões, mas da forma errada	Escolha uma abordagem de tomada de decisões apropriada para cada decisão.
Políticas ruins, procedimentos Obtusos	A equipe está à mercê de um Infernal manual do funcionário	Jogue fora o manual e comece a fazer sentido.
Conflitos de personalidades	Os membros da equipe não se Entendem	Tome conhecimento das expectativas dos membros da equipe e do que desejam uns dos outros, o que preferem, em que são diferentes; comece a valorizar e usar essas diferenças.
Liderança ruim	A liderança é tímida, incoerente, ou obtusa	O líder deve aprender a servir a equipe e manter sua visão viva ou deixar a liderança para outra pessoa.
Visão embaçada	A liderança impingiu uma lista pronta de tarefas à equipe	Arranje uma visão melhor ou vá embora.
Cultura anti-equipe	A organização não está realmente comprometida com o ideal de equipes	Crie equipes pelas razões certas ou não as crie de forma alguma; nunca force as pessoas a participarem de equipes.
Feedback e informações insuficientes	O desempenho não está sendo Medido; os membros da equipe estão tateando no escuro	Crie um sistema de livre fluxo de informações úteis para todos os membros de equipe.
Sistemas de recompensas mal concebidos	As pessoas estão sendo remuneradas pelas coisas erradas	Projete remunerações que façam as equipes sentirem-se seguras em fazer seu trabalho; recompense a união em equipe tanto quanto os comportamentos individuais.
Falta de confiança de equipe	A equipe não é uma equipe porque os membros são incapazes de se comprometer com ela	Deixe de ser indigno de confiança, ou dissolva ou reforme a equipe.
Falta de vontade de mudar	A equipe sabe o que fazer mas não o faz	Descubra qual é o bloqueio; use dinamite ou vaselina para tirá-lo do caminho.
Ferramentas erradas	A equipe foi enviada para a frente de batalha com uma atiradeira	Forneça à equipe as ferramentas certas para suas tarefas, ou dê-lhes liberdade para serem criativos.

FONTE: ROBBINS, H. e FINLEY, M. *Porque as equipes não funcionam. O que deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O principal fator a se considerar é que antes de tomar qualquer decisão quanto a adotar ou não a gestão por equipes, toda empresa deve fazer uma análise de suas necessidades. Somente assim será capaz de determinar a conveniência e a adequação da mudança. Tal análise deve ser relativamente objetiva e não consumir tempo demais. Em geral, é possível fazê-la em apenas algumas semanas. Ela deve definir claramente todos os problemas que a empresa está enfrentando no momento e fornecer uma justificativa sólida para que a mudança seja realizada.

MUSSNUG e HUGHEY (1998) dizem que tanto executivos quanto funcionários devem contribuir nesse processo. Uma análise bem feita de necessidades permite que os funcionários exponham claramente as dificuldades que estão enfrentando no trabalho e ajuda os executivos a determinar se a mudança para o trabalho em equipe pode ajudá-los a resolver os problemas.

Se a análise das necessidades, contudo, indicar que a empresa em questão não desfrutará dos benefícios da implantação das equipes, é necessário que o fato seja aceito e se façam outras pesquisas para se aplicar outras ferramentas de diferenciação e competitividade.

Destaca-se como pontos importantes tratados neste capítulo a diferenciação entre grupos e equipes, indicando uma evolução do primeiro para a segunda e os tipos de equipes atualmente mais utilizados. Destacam-se também as características básicas para a formação de equipes, nas quais, salienta-se a qualidade do vínculo interpessoal que será objeto de estudo nos capítulos seguintes. Observa-se também a importância das equipes corroborada por CUMMING (1978: 630), que relata: essa maneira de organizar o trabalho é intrinsecamente motivadora, satisfatória e aumenta o nível de esforço e conhecimento, como também é conveniente à estratégia de desempenho das tarefas, conforme aplicadas à tarefa como um todo. Além disso, ajuda a reduzir os custos desnecessários de administração. Volta-se a atenção também sobre a possibilidade de as equipes potencializarem o aprendizado, uma vez que a estrutura de equipes proporciona muito mais recurso para que se goze da utilização efetiva das cinco disciplinas propostas por SENGE (1990). O quadro Problemas/Sintomas/Solução também merece destaque, já que pode ser considerado uma excelente ferramenta na diminuição da inefetividade das equipes.

O capítulo seguinte dará continuidade à construção de uma base teórico-empírica que sustenta a implantação bem sucedida de equipes. Para tanto, tratar-se-á de um aspecto que pode ser considerado um ponto crítico: a liderança.

5-) A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA ABORDAGEM DE EQUIPES

A liderança, de acordo com BOWDITCH e BUONO (1992), tem sido tema de pesquisas importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional, desde 1930. Embora, antes desse período, houvesse muitos livros e artigos ilustrando a boa liderança, tais obras eram, principalmente, teorias filosóficas ou sugestões com poucos ou nenhum dado para sustentar seus pontos de vista. Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre a liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz. Nos últimos anos, todavia, boa parte dessas pesquisas e obras escritas tem sido criticada por ser de escopo muito restrito, mais preocupada com a explicação dos comportamentos de líderes, face a face com seus subordinados, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional, em termos do tratamento da mudança ambiental (BOWDITCH e BUONO, 1992). Partindo-se dessas afirmativas o atual capítulo abordará questões como a evolução das exigências da liderança e as atribuições dos líderes que trabalham com equipes e, em seguida, propor-se-á um alinhamento entre a liderança situacional de HERSEY e BLANCHARD (1986) e o processo de desenvolvimento de equipes proposto por ROBINS e FILEY (1997).

Entende-se por liderança o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança, para desenvolverem ao máximo seus preciosos ativos (DAVIS e NEWSTROM, 1998).

Fator crítico nas organizações atuais são as mudanças, no sentido de serem constantes, e que a visão a longo prazo pode ser feita, não a partir de raciocínio dedutivo concreto, analítico, mas por meio de uma nova habilidade: o conhecimento. Seres humanos foram feitos para aprender. Ninguém precisa ensinar um bebê a andar, a falar ou a dominar as relações de

tamanho, necessárias para empilhar oito blocos de montar, sem que eles desmoronem. “Os sistemas de gestão predominantes têm destruído as pessoas”, afirma W. EDWARDS DEMING. No trabalho, pessoas, equipes e divisões são classificadas: recompensa para aqueles que estão no alto e castigo para os que estão nos últimos lugares.

Fato comum nas organizações é considerar o entendimento apenas como o resultado do acúmulo de informações absorvidas pelo indivíduo, por meio do raciocínio lógico, da dedução, da experiência concreta e da observação do “real”. Ocorre que não se aprende apenas com o lado esquerdo do cérebro; as informações aprendidas através da intuição, da criatividade, da imaginação, da sensibilidade, permitem organizar respostas numerosas vezes mais rápidas e preciosas do que as extraídas de conhecimentos processados pelo hemisfério esquerdo. Por enquanto as empresas ainda desprestigiam esse tipo de conhecimento; mas não por muito tempo.

Administração por objetivos, cotas, prêmios de incentivo, planos de negócios, colocados separadamente e divisão por divisão, causam prejuízos ainda maiores, os quais não são conhecidas e não se pode conhecer. Ironicamente, ao se concentrar no desempenho visando à aprovação dos outros, as organizações criam justamente as condições que vão predestiná-las ao desempenho medíocre (SENGE, *apud* STARKEY, 1994: 343-373).

O velho modelo “o topo pensa e os locais agem” abrirá caminho para o pensamento e a ação integradores, em todos os níveis. Embora o desafio seja grande, o potencial retorno também o é. Aquele líder que conseguir trabalhar a genialidade coletiva das pessoas vai obter enorme vantagem competitiva (DEGEUS, 1988).

A liderança auxilia as pessoas a “desaprender” as respostas previamente estabelecidas, já que elas não mais são capazes de dar conta da nova realidade organizacional; ou seja, focar as pessoas, buscando a excelência em um cenário globalizado passa certamente por uma nova abordagem dessas pessoas (PALOMINOS, 1997). Diferentemente do papel de chefe que tem apenas a pretensão de organizar as tarefas, não se preocupando em tornar trabalhadores em aprendizes.

Uma das premissas básicas de um bom líder é o estabelecimento dos objetivos, pois o comportamento humano é orientado para objetivos (DAVIS e NEWSTROM 1998). Os membros da equipe necessitam sentir que têm um objetivo que valha a pena, que pode ser alcançado com os recursos e a liderança disponíveis. Sem objetivos, os diferentes membros podem tomar diferentes direções. E esse entrave continuará enquanto não existir uma compreensão comum dos objetivos que estão sendo envolvidos.

5.1-) O LIMIAR DE UM NOVO LÍDER

De acordo com SCHEMERHORN, HUNT e OSBORN (1985), as habilidades necessárias a um líder eram:

HABILIDADE TÉCNICA: Especial perícia em relação ao método, processo e procedimento. Por exemplo, Contadores, engenheiros e outros possuem essa habilidade por meio da educação formal e a experiência direta no trabalho.

HABILIDADE HUMANA: Habilidade que requer a característica de trabalhar bem, em cooperação com outras pessoas. Ela surge com um espírito de confiança, entusiasmo e um genuíno relacionamento interpessoal. Pessoas que possuem tal habilidade terão alto grau de consciência e capacidade de entender os sentimentos dos outros.

HABILIDADE CONCEITUAL: Envolve a posse de “pesados” conhecimentos para identificação de problemas e oportunidades, obtenção e interpretação de informações relevantes, além de tomada de decisões exatamente inseridas nos propósitos da organização.

Nos dias atuais, contudo, quando surgem novos modelos a cada dia, que tornam as organizações cada vez mais complexas, novas habilidades como inteligência emocional e saber lidar com a diversidade emocional dos liderados são requeridas aos líderes.

O alcance do comprometimento necessário para a construção de equipes em uma organização será uma desafio para os líderes. A visão tradicional dos líderes – pessoas diferenciadas que estabelecem o rumo a seguir, tornam as decisões mais importantes e enchem as tropas de energia - está enraizada profundamente numa visão de mundo individualista e não sistêmica. Enquanto perdurar esta visão será reforçada a importância em eventos de curto prazo e heróis carismáticos, e não nas forças sistêmicas e de interação coletiva (WILSON, 1996: 29).

A liderança nas organizações baseadas em equipes concentra-se num trabalho mais sutil e, acima de tudo, mais importante. Em tais organizações, o papel do líder difere drasticamente daqueles do carismático tomador de decisões. Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades, quais sejam: capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Líderes bem sucedidos necessitarão adotar novos compassos de atuação, para conseguirem passar por esse ambiente tão incerto e desafiador (SENGE, *apud* STARKEY, 1994: 345).

Liderar significa estabelecer uma direção que outros irão seguir. E essa direção não deve ser casual; ela precisa ser delineada de alguma forma por um senso estratégico -

intuição, senso de futuro, de oportunidades e objetivos - e tal senso transcende a lógica ordinária e consegue harmonizar pensamento e sentido, análise e intuição (WILSON, 1996: 30).

O comportamento estratégico é um dos instrumentos que separam um líder de um gerente à “moda antiga” (quadro a seguir). Um líder que tem como característica esse comportamento auxilia na determinação de qual destino a organização deveria tomar, sabe quando a organização deve estabelecer mudança; e tem estabilidade para manter a organização na direção tomada, qualquer que seja a estratégia flexível adotada.

Significativamente, talvez tal comportamento ainda seja carente nas organizações mas, sem sombra de dúvida, é muito necessário, principalmente em empresas organizadas ou que pretendem se organizar em equipes.

Quadro 6 - Líderes versus Gerentes

Líderes	Gerentes
Enfatiza o futuro	Foca o presente
Estabelece direções, questionando como poderia ser	Planeja em cima do que é
Proporciona visão e inspiração	Executa controles
Lidera pessoas	Gerencia coisas, programas e recursos
Constrói efetividade nas organizações, enfatiza a autoridade distribuída	Enfoca a eficiência organizacional, enfatiza a hierarquia

Fonte: WILSON, Ian H. *The 5 compasses of strategic leadership*. Strategy & Leadership. July/august. Vol.24, n.4, pag. 27-31, 1996.

Um dos problemas a serem explorados pelo líder é o de que todas as pessoas não devem se sentir num ambiente vago, confuso e sem sentido. Cada pessoa terá que aprender a sentir, pouco a pouco, qual a configuração principal de uma situação, quais as regras, onde estão os limites de atuação e quais as ações aprovadas ou não em sua equipe (HAIRE, 1974).

Muitos líderes talentosos têm intuições ricas e altamente sistêmicas, porém não conseguem explicá-las aos outros. O irônico é que freqüentemente acabam sendo líderes autoritários, ainda que não o desejem, porque somente eles enxergam as decisões que

precisam ser tomadas. Eles são incapazes de conceituar suas percepções estratégicas de modo a poderem passar a ser de conhecimento público, abertas ao questionamento e a melhorias.

Líderes são aqueles que não falam sobre, mas que vivenciam, que praticam cotidianamente seu compromisso, como o fazem atletas e artistas. Eles têm familiaridade com um grande número de práticas e seu poder vem do modo como as misturam, sob o entendimento de que o todo é maior do que a soma das partes. O segredo para um desempenho extraordinário é, portanto, a prática, caminho para a competência e para um novo modo de ser. Na prática adquire-se a liberdade de se envolver com a vida por ela mesma, como um presente (GOSS, 1997).

Há a necessidade de se criar uma tensão criativa, na qual as pessoas têm, claramente, a noção de onde querem chegar e saibam, verdadeiramente onde estão. A distância entre os dois gera uma tensão natural, que pode ser sanada de duas formas preponderantes: elevando a realidade atual, de forma a aproximá-la de onde se quer chegar, ou baixando os objetivos, aproximando-os da realidade atual.

Se uma equipe não possui visão - objetivos futuros e senso da realidade atual - a tensão criativa não pode ser gerada unicamente pela realidade atual. Mesmo uma análise aprofundada da organização não gerará a visão. Muitas pessoas que estariam qualificadas para liderar fracassam ao fazê-lo porque tentam substituir a visão pela análise. Eles acreditam que, se ao menos as pessoas entendessem a realidade atual, certamente se sentiriam motivadas a mudar. Eles ficam desapontados quando descobrem que as pessoas resistem às mudanças pessoais e organizacionais que precisam ser feitas para alterar a realidade. O que eles nunca percebem é que a energia natural para mudar a realidade provém do fato de se possuir uma imagem daquilo que poderia ser, que, nesse caso, é mais importante do que aquilo que é. (SENGE, *apud* STARKEY, 1994: 360)

O que acontece é que, quando as pessoas começam a ter suas próprias visões, gradualmente tendem a se tornar independentes do líder e adquirem de forma crescente a capacidade de se autogerenciar, eliminando a figura do líder diretivo e se tornando empoderadas¹ (BLANCHARD, CARLOS e RANDOLPH, 1996).

¹ **Empoderadas** - Palavra utilizada pelo autor para substituir integração que significa a distribuição cada vez maior de poder para as pessoas na organização.

5.2-) AS ATRIBUIÇÕES DOS LÍDERES QUE TRABALHAM EM EQUIPES

À medida que as equipes assumem maiores responsabilidades, os papéis do supervisor e de outros gerentes também mudam, às vezes radicalmente. Esse tipo de mudança freqüentemente gera temor, raiva, dúvida e resistência. Grande parte das pessoas têm em seus cérebros modelos mentais que lhes dizem que a liderança é reservada a uma pequena elite e que os líderes é que fazem a diferença, e não os colaboradores ou aqueles que trabalham nos “bastidores”.

Mudar os papéis de liderança é um verdadeiro desafio para as organizações que implementam equipes autogerenciadas. EMERY (1980) disse que o papel do chefe é tão central no sistema autoritário tradicional que a primeira pergunta a ser feita com relação a qualquer proposta de esquema de democratização de trabalho é: de que maneira afeta o papel do chefe? Se o papel dele permanecer inalterado, o esquema é falho.

MANS e SIMS (1989) apresentam um modelo bastante interessante para as organizações que estão caminhando para as equipes e, conseqüentemente, a integração. Em sua opinião, líderes eficazes levam os outros a se liderarem. Eles devem ensinar aos colaboradores a estabelecerem metas para os próprios esforços de trabalho, a prática de atividades de trabalho por meio de ensaio mental ou físico antes de realizá-las e a observação e coleta de dados relativos ao próprio desempenho das pessoas. O ponto chave nesse caso é que os superlíderes (chamados assim pelos autores) incentivam e orientam os outros a se interiorizarem e administrarem grande parte do controle anteriormente imposto pelos superiores e gerentes.

Líderes em organizações que se baseiam na formação de equipes devem apresentar três características básicas de acordo com JESSUP (1990: 140): administrador, treinador e conselheiro. E as essas três características pode-se incluir uma mais, qual seja, a de projetista. O projetista é aquele que traça todas as bases necessárias para a efetivação do trabalho; ou seja, ele proporciona recursos para se atingirem os objetivos. Por exemplo, se for necessário um giro de 70° no leme da empresa e ele só foi projetado para girar 50°, o líder projetista falhou. E, conseqüentemente comprometeu todo o futuro da empresa. O administrador ajuda a equipe a alcançar seus objetivos por meio do estabelecimento de metas, da solução de problemas e de outros processos de grupo. O treinador se dedica a ajudar a equipe a se desenvolver, à medida que vai amadurecendo. Segundo JESSUP, a função do treinador é a de acabar eliminando a figura do próprio treinador. O conselheiro tem a incumbência de dar o

TER EXPECTATIVAS REALISTAS EM RELAÇÃO AO RUMO DA MUDANÇA: grande parte das organizações esperam muito em muito pouco tempo. Esse imediatismo já minou muitos programas como Qualidade Total e Reengenharia. A mudança para equipes envolve mudanças de vulto na forma e estrutura organizacionais. As novas habilidades de liderança, portanto, assim como novos comportamentos, necessitam de tempo para serem desenvolvidos.

DELEGAR RESPONSABILIDADE QUANDO AS EQUIPES ESTIVEREM PREPARADAS: o líder deve ter o *feeling* do grau de desenvolvimento em que a equipe se encontra, para não incorrer no erro de deixar o “barco correr solto” demais ou mesmo atravancar o processo de desenvolvimento subavaliando sua equipe.

5.3-) A LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD

A teoria da liderança situacional de HERSEY-BLANCHARD (1986: 185) prega que os líderes de sucesso devem ajustar seus estilos de acordo com a maturidade dos seguidores. A “maturidade” neste sentido é baseada no quanto os seguidores estão desejosos, capazes e confiantes para desempenhar as tarefas requeridas. As pessoas com baixa maturidade para a tarefa, por causa de habilidade ou treinamento fracos, ou insegurança, necessitam de um estilo diferente de liderança do que as que têm maturidade elevada e habilidade, confiança e vontade de trabalhar. Os possíveis estilos de liderança resultantes das diferentes combinações de comportamentos orientados para a tarefa e para o relacionamento são:

Determinar, persuadir, compartilhar e delegar – estes quatro estilos dependem da maturidade dos seguidores. O estilo “determinar” funciona para subordinados de baixa maturidade, porque as pessoas não têm capacidade e vontade de assumir responsabilidades de suas próprias tarefas. Os estilos “persuadir” e “compartilhar” funcionam para empregados com maturidade moderada, e “delegar” é apropriado para empregados com maturidade elevada. O líder deve avaliar os subordinados e adotar o estilo necessário. Se um ou mais seguidores têm níveis baixos de maturidade, o líder deve ser muito específico, dizendo-lhes exatamente o que fazer, como fazer e quando fazer. Já para os de alta maturidade, o líder estabelece normas gerais, e o próprio grupo executa da forma que for mais conveniente. O líder precisa diagnosticar intimamente o nível de maturidade de cada um e então determinar, persuadir, compartilhar ou delegar. Além disso, deve atualizar frequentemente esse diagnóstico pois as pessoas mudam ao longo do tempo.

suporte técnico-teórico para a equipe, ou seja, transmitir as habilidades e os conhecimentos de que os membros de equipe necessitam para tomar suas próprias decisões.

WELLINS, BYHAM e WILSON (1994) fazem uma distinção importante entre líder de grupo e líder de equipe. O líder de equipe está dentro da própria equipe e essa função pode ser revezada periodicamente entre os membros. O termo "líder" de grupo se refere aos cargos de liderança de fora da equipe, que podem ser chamados de coach, facilitador, treinador, etc.

Ocorre, em algumas situações, que a princípio as organizações não esclarecem os papéis da equipe e do líder, deixando que se desenvolvam por si, ou seja, elas não querem interferir na evolução de suas equipes. O mais comum, entretanto, é as empresas terem uma visão de aonde desejam que suas equipes cheguem e estabelecerem referenciais de excelência no decurso do processo. Para alcançar essa meta é importante que os líderes tenham papéis claramente definidos em relação aos papéis, e vice-versa, não significando isso seguir normas rígidas, só esclarecedoras.

À medida que as equipes vão progredindo na escala de integração, o papel do líder junto a ela passa de um envolvimento direto para envolvimento indireto. Nesse período é importante dar aos líderes novas responsabilidades, a fim de substituir aquelas que foram transferidas à equipe, responsabilidades como treinar novas equipes ou assumir parte das responsabilidades antes pertinentes à alta administração.

Pode-se salientar cinco pontos-chave de acordo com WILSON (1996) e PARKER (1995), quando se fala em papéis dos líderes na mudança para orientação por equipes.

ENVOLVER GERENTE E SUPERVISORES NO PROCESSO DE MUDANÇA: ou seja, efetuar a mudança com gerentes e supervisores e não para eles.

OFERECER SUPORTE E TREINAMENTO À LIDERANÇA: muitos líderes que passaram por um processo de transição não reclamaram do conceito de equipe, mas da maneira como ele foi introduzido. Na maioria das conversões para equipes, o ego e a segurança dos supervisores e gerentes estão ameaçados. Para sobreviverem, eles precisam dominar todo um papel novo dentro da organização.

RECONHECER E RECOMPENSAR A LIDERANÇA QUE INCENTIVA O TRABALHO EM EQUIPE E A INTEGRAÇÃO: a alta administração e os sistemas organizacionais devem facilitar o processo de mudança, e não atrapalhá-lo. Se a organização insiste em uma quantidade demasiada de sistemas de controle, reconhece os líderes pelo desempenho individual e não da equipe como um todo; demonstra pouca paciência e não tolera erros. Novas equipes e líderes de grupo devem atentar para esse fato.

O modelo propõe também que, se os estilos corretos forem usados nas situações de baixa prontidão, os seguidores irão “amadurecer” e ganhar habilidade, vontade e confiança. Isso não é apenas um resultado positivo em si mesmo, ele também permite ao líder se tornar menos orientador. No item seguinte será proposto um alinhamento entre a liderança situacional de HERSEY e BLANCHARD (op. cit.) e os estágios de desenvolvimento das equipes propostos por ROBINS e FILEY (1997), quais sejam, formação: “quando um grupo está ainda aprendendo a lidar um com o outro; tormenta: “uma época de difícil negociação das condições sob as quais a equipe deverá trabalhar junta; aquiescência: “ uma época na qual os papéis são aceitos, o sentimento de equipe se desenvolve e as informações são livremente compartilhadas; e, realização: “quando níveis ótimos são finalmente alcançados – em produtividade, qualidade, tomada de decisão, alocação de recursos e dependência interpessoal.

5.4-) ALINHAMENTO ENTRE A LIDERANÇA SITUACIONAL E OS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES

“O líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratados de modo diferente” (SCHEIN, *apud* HERSEY e BLANCHARD, 1986: 185).

Diante da questão exposta acima por SHEIN, fica clara a necessidade de os líderes e subordinados passarem por constantes adaptações no ambiente organizacional. Para realização de adaptações ou ajustes, pode-se lançar mão de um grande número de ferramentas. Escolheu-se aqui, pela proximidade com os objetivos da pesquisa duas delas, ou melhor, um alinhamento entre a liderança situacional proposta por HERSEY e BLANCHARD (op. cit.) e os estágios de desenvolvimento que as equipes precisam passar para alcançarem o sucesso proposto por ROBINS e FILEY (op. cit.).

O primeiro estágio de desenvolvimento pelo qual as equipes passam é o estágio de formação; nessa fase a equipe só existe superficialmente, embora existam profissionais talentosos e capazes, a sua união em um grupo os deixa desajeitados. Inicia-se então uma atmosfera na qual os membros estão cheios de vontade de começar o trabalho e tentam o máximo possível não apresentar ameaças para os demais participantes da equipe. O desafio é dar o “ponta-pé” inicial coletivo. ROBINS E FILEY (1997: 208) sugerem que nessa fase sejam feitas algumas perguntas para que a equipe progrida:

- ✓ Por que me pediram para participar desta equipe?
- ✓ De quem foi a idéia da formação desta equipe?
- ✓ Por que fomos agrupados?
- ✓ Quem são os outros membros e quais são suas qualificações?
- ✓ Como vou saber em que eles são bons e também fazê-los saber acerca de minhas capacidades e características?
- ✓ Qual deve ser o tamanho da equipe para que possa cumprir rapidamente sua meta?
- ✓ Fazer parte da equipe dever ser voluntário ou obrigatório?
- ✓ Como e quando vamos trazer os recursos necessários para equipe e como vamos nos livrar deles quando não forem mais necessários?

No momento em que são lançadas as perguntas, algumas personalidades agressivas tentam respondê-las enquanto outras se limitam a continuar os questionamentos e manter a dúvida. O que acontece é que, como afirma MIRANDA (1997), à medida que o homem conquista uma superior capacidade de ensinar e orientar, contingentes enormes de pessoas se vêem desobrigadas de observar e interpretar, por sua própria conta, o ambiente.

Nessa fase de desenvolvimento da equipe, o estilo de liderança situacional que mais se aproxima seria o estilo mais direcionado às tarefas que determinou o quando, o como e o onde realizá-las. Ou seja, definir objetivos e papéis. Nessa etapa, a maturidade da equipe pode ser considerada entre baixa e moderada, pois, embora os membros não possuam ainda a capacidade para o trabalho em equipe, têm disposição para assumir responsabilidades e confiam em si. Assim, o estilo “determinar” - que traça claramente o rumo a seguir - no início e logo em seguida o estilo “persuadir” - que utiliza comunicações bilaterais e explicações - têm maiores probabilidades de ser bem sucedidos. Pois, no momento em que ainda existem muitas dúvidas e dificuldades quanto ao rumo a seguir, tem que existir um direcionamento, e este não pode ser casual (WILSON, 1996: 29).

Nessa etapa de desenvolvimento da equipe, é interessante que ela pertença eventualmente à equipe e não à gerência, como também não deve pertencer a grupos representados por membros de outras equipes (caso das equipes interfuncionais). Essas eventuais independências contribuem para o surgimento do sentimento de propriedade necessário à motivação das equipes.

O segundo estágio de desenvolvimento pelo qual as equipes passam seria o estágio da "tormenta". Nesse momento começam-se a dissecar emoções individuais, conflitos de grupos e mudanças, para, assim eliminar o indesejável. Equipes que não resolvem os problemas que surgem durante a "tormenta" certamente os enfrentarão pela frente. O papel da liderança se

torna crítico, pois assume a atividade suplementar de treinador, ou seja, não diz mais somente o que se deve fazer, mas participa do processo como membro ativo. Nessa etapa, de acordo com ROBINS e FILEY (1997: 212), também existem algumas perguntas que devem ser feitas para que a equipe siga em frente:

- ✓ O que se espera que consigamos como equipe?
- ✓ Quais os nossos papéis e responsabilidades e como eles se relacionam com a realização da meta?
- ✓ De quem cada um de nós precisa obter informações e para quem nossas informações têm de ir a fim de se completar nossa meta? Onde estão nossas conexões com o mundo externo?
- ✓ Se tivermos dificuldades, a quem podemos recorrer para nos socorrer? Quem aceitará a responsabilidade de patrocinar este grupo e suas atividades?
- ✓ Quem está no comando? Isso vai mudar todos os dias, de uma fase do projeto para outra? Como vamos nos adaptar a cada mudança de liderança?
- ✓ Como vamos chegar a decisões? Quando saberemos que teremos feito isso?
- ✓ O que acontecerá quando brigarmos? Como resolveremos desacordos acerca de metas e de procedimentos?
- ✓ Como aumentamos nossa capacidade de assumir riscos até que cheguemos ao nível mais direto, mais criativo?
- ✓ Que pontos fortes cada um de nós trará para apoiar a realização de nossa meta? Como podemos focalizar nossos pontos fortes para influenciar atividades fora de nossa própria equipe?
- ✓ Quando nos reuniremos e como (grupos grandes, pequenos, de dois etc.)?
- ✓ Como nos tornaremos mais acessíveis uns aos outros a fim de concluir nossas metas em tempo apropriado?
- ✓ Onde (ou quem) são os apoios da equipe? Onde (ou quem) são nossos detratores e fonte de tropeço?

As respostas a essas perguntas certamente minimizarão as dificuldades das fases iniciais de desenvolvimento.

O estilo de liderança situacional mais indicado para essa fase seria o estilo "compartilhar", em que o nível de maturidade das pessoas se encontra entre moderado e alto, mas as pessoas não se encontram dispostas a fazer o que o líder quer, talvez pela incerteza gerada pelos conflitos. Neste momento, um estilo mais participativo é bem vindo, pois a participação de líder e liderados na tomada de decisão proporciona maior coesão na mesma e

também aumenta a motivação, que talvez seja o maior problema por parte dos liderados no sentido de estarem participando do processo. O estilo "compartilhar" neste momento de turbulências tem grandes chances de prosperar, pois as bases que darão sustentação para o futuro da equipe estarão sendo formadas, e bases formadas em conjunto e aceitas por todos tendem a ser muito mais sólidas.

Algumas vezes ocorrem quedas de entusiasmo provocadas pela entrada de um novo membro ou por problemas que ficaram pendentes. Diante disso ROBINS e FILEY (1997: 215) propõem um "retrocesso modificado limitado", no qual há a permissão para que o grupo entre novamente na fase de "tormenta", com a exigência de uma conclusão clara sobre o assunto e por um período de tempo pré-determinado.

O terceiro estágio pelo qual as equipes passam é o estágio da "aquiescência". Nesse momento, após os conflitos da fase da "tormenta" causados pelos choques de interesses, aparece o sentimento de que os interesses do grupo são mais importantes que os interesses individuais. FEINBERG (1965: 57) salienta que as pessoas mais eficientes são as que têm uma boa visão de suas forças e fraquezas; só pessoas maduras se cercarão de pessoas que possam compensar suas próprias fraquezas. Uma vez que elas se vêem objetiva e realisticamente, serão capazes de explorar ao máximo seus dons e estarão livres da frustração de tentarem ser o que não são. Dessa forma, como salienta ROBINS e FILEY (1997: 216), a equipe se torna mais forte à medida que os indivíduos cedem em suas defesas chave, reconhecem pontos fracos e pedem ajuda às pessoas como forma de compensação.

O que ocorre é que, ao passo que o grupo se torna menos ameaçador, os membros individuais se tornam menos ameaçadores ao grupo. Nesse contexto, mesmo indivíduos que ainda se encontram em conflitos tendem a não demonstrá-lo para que o sentimento de espírito de equipe - forjado de forma dificultosa durante a "tormenta" - não seja minado ou diminuído.

Nessa fase o estilo de liderança mais indicado continua sendo o estilo "compartilhar", mas já caminha para a utilização gradativa do estilo "delegar", comentado adiante. O último estágio por que as equipes passam seria o estágio da "realização". Nesse momento, os membros da equipe atingiram alto grau de maturidade e reconhecem o valor real de todos com quem trabalham. Como afirma ROBINS e FILEY (1997: 218):

“A realização é um período de grande crescimento pessoal entre os membros da equipe. Com o compartilhamento de experiências, sentimentos e idéias de outros membros da equipe advém um novo nível de consciência - o sentido de se saber onde estão os demais membros da equipe, um sentido de uma forte lealdade mesmo para com os membros com os quais se possa não ter

muita afinidade e uma boa disposição para achar uma maneira para contornar qualquer desafio que surja.”

Nesse contexto, o estilo de liderança situacional mais adequado seria o estilo "delegar", pois agora as pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades, ou seja, de acordo com HERSEY e BLANCHARD (op. cit.) atingiram alto grau de maturidade. Embora, em alguns casos, seja o líder quem identifica os problemas, a responsabilidade pela execução dos planos cabe aos membros maduros. Essa maturidade passa pelo reconhecimento de que as pessoas envolvidas na equipe precisam de força e de amparo nos momentos difíceis, e que a responsabilidade pela comunicação dessa força é unicamente delas (FEINBERG 1965: 58). Assim, liderados maduros desenvolvem por sua conta própria projetos de ação e resolução de problemas e decidem quando, como e onde utilizá-los.

A virtude dessa fase é que há um crescimento contínuo, e os líderes delegam cada vez mais poder, gerando a integração. Além disso, os prazos estão sendo cumpridos, a produção esta em dia e o fluxo de informações ultrapassa o mecanismo inicial de envio de memorandos, de reuniões semanais e de verificações de qualidade. Nesse momento, o trabalho em equipe pode ser verificado em seu mais completo sentido.

O atual capítulo ressaltou pontos críticos quando se disserta sobre liderança em organizações que se utilizam de equipes. Tais pontos giram em torno da diferenciação entre líderes e gerentes, em que se observa a necessidade maior de líderes e não de gerentes para a formação e manutenção de equipes, ou seja, como afirma HAIRE (1974), o líder deve fazer com que as pessoas não se sintam em um ambiente vago, confuso e sem sentido. Cada pessoa deve aprender a sentir, pouco a pouco, qual a configuração principal de uma situação, quais as regras, onde estão os limites de atuação e quais as ações aprovadas ou não em sua equipe. Outra questão importante seria o estilo situacional de liderança proposto por HERSEY e BLANCHARD (1986), em que a cada período de desenvolvimento das pessoas nas equipes deve ser utilizado um estilo, e estes estilos têm estreita relação com os estágios de desenvolvimento propostos por HOBBS e FILEY (1997). Ou seja, determinar e persuadir no período de "formação" das equipes; compartilhar no período de "tormenta"; compartilhar e, em menor escala, delegar no período de "aquiescência"; e delegar na fase de "realização".

6-) CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

6.1-) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o objetivo geral do trabalho foi atendido à medida que todo o estudo se desenvolveu conjecturando-se aspectos importantes para a implantação e manutenção de equipes. A necessidade das equipes é corroborada por MANZ e SIMS (1996) e WELLINS, BYHAM e DIXON (1995), que, através do relato de experiências práticas, listam organizações com funcionários altamente satisfeitos, motivados e comprometidos, que demonstram iniciativa incomum e capacidade inovadora de resolução de problemas. Essas organizações experienciam grandes economias de custo e amplas melhorias da qualidade, com redução acentuada da rotatividade de sua força de trabalho. De modo geral, os maiores benefícios em termos de lucratividade foram obtidos fornecendo aos funcionários um ambiente de trabalho mais recompensador. Não se está aqui afirmando que as equipes sejam a única resposta ao desafio competitivo; contudo, são um elemento crítico. Qualquer empresa que busque vantagem competitiva na próxima década deve considerar a forma de como as equipes autogerenciadas podem facilitar esse esforço.

A viabilidade das equipes é sentida em vários momentos da pesquisa: 1-) Grande parte das pesquisas sobre clima organizacional identificam níveis péssimos ou irracionais. Tal questão por si só seria suficiente para se repensar os estilos gerenciais atualmente adotados, pois constringer as pessoas a despenderem grande parte de suas vidas em ambiente organizacional deprimente é um absurdo que compromete qualquer estratégia administrativa. Atualmente, a estrutura que mais se aproxima da criação de um clima favorável é a estrutura por equipes, pois estas fazem com que o funcionário participe de forma efetiva do processo produtivo; estimulam sensações de que o trabalho realizado é reconhecido e faz diferença para a organização; trazem comprometimento, pois os resultados dependem de todos e não mais de só um. Como afirma WALTON (1980), organizações interessadas em maximizar o nível de envolvimento das pessoas tendem a empregar equipes autogerenciadas. 2-) As equipes são um meio de as organizações focalizarem seu recurso mais importante, sua capacidade mental, diretamente nos problemas, ou seja, a idéia do *just-in-time* aplicada a ações. 3-) Como afirma SENGE (1990), proficiência pessoal é bom, mas a proficiência da equipe deve ser a meta.

33

Aprender sozinho é importante - aprender com outras pessoas é mais importante ainda. As habilidades relativas a falar, ouvir e pensar devem ser engrenadas entre si, até que uma verdadeira inteligência de grupo seja criada. Tais questões, e ainda outras como a criação de um senso de pertencimento que buscou-se durante anos, corroboram para a viabilidade da utilização de equipes no ambiente de trabalho. A viabilidade também se faz presente no momento em que se atenta para o fato de que as constantes mudanças trazem problemas com alto grau de complexidade em velocidades jamais vistas. Os problemas são multifacetados, multidisciplinares, desconhecidos, inesperados e ocorrem em várias áreas simultaneamente. Diante desse contexto, as organizações precisam dar respostas ágeis, flexíveis e adequadas. E, assim o sendo, uma das melhores formas de fazê-lo é unir competências diferentes em busca da eficácia, utilizando a abordagem de equipes.

Com relação aos fatores que sustentam uma implantação bem sucedida foram identificados alguns considerados relevantes. O primeiro deles é utilizar-se do princípio da complementaridade e formar equipes com habilidades e gostos equilibrados. Entre os demais importantes aspectos estão: pequeno número; a qualidade do vínculo interpessoal; importância da relação inter-humana; engajamento das pessoas; unidade; intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo aceito e desejado; obrigações; organização. Além desses, pode-se ainda destacar a descentralização - que confere às equipes uma margem de decisão referente à organização de seu trabalho, e a clareza na definição das tarefas, pois esta, aliada a um recrutamento voluntário de pessoas tende a atrair pessoas interessadas no real propósito da equipe.

Atendendo ao último objetivo do trabalho, observa-se a liderança como fator chave no processo de implantação e manutenção das equipes. Essa importância é claramente percebida à medida que: 1-) O papel do chefe é tão central que qualquer mudança direcionada a uma proposta de democratização do trabalho deve passar pela seguinte pergunta: de que maneira a liderança será afetada? Se a resposta for nenhuma o esquema é falho. 2-) A liderança em organizações que se baseiam na formação de equipes deve apresentar três características básicas, de acordo com JESSUP (1990: 140): administrador, treinador e conselheiro. E a essas três características pode-se acrescentar uma mais, qual seja, a de projetista. O projetista é aquele que traça todas as bases necessárias para a efetivação do trabalho, ou seja, ele proporciona recursos - materiais e humanos - para se atingirem os objetivos. Por exemplo, se for necessário um giro de 70° no "leme" da equipe e ele só foi projetado para girar 50°, o líder projetista falhou. E, conseqüentemente, comprometeu todo o futuro da equipe. O administrador ajuda a equipe a alcançar seus objetivos por meio do estabelecimento de metas,

da solução de problemas e de outros processos de grupo. O treinador se dedica a ajudar a equipe a se desenvolver, à medida que vai amadurecendo. Segundo JESSUP (op. cit.), a função do treinador é a de acabar eliminando a figura do próprio treinador. O conselheiro tem a incumbência de dar o suporte técnico-teórico para a equipe, ou seja, transmitir as habilidades e os conhecimentos de que os membros da equipe necessitam para tomar suas próprias decisões. Em alguns casos todas essas habilidades são requeridas a uma única pessoa, daí a complexidade da liderança em equipes. 3-) O líder também se faz importante na aplicação do estilo correto no momento correto, e aqui inclui-se a proposta de liderança situacional de HERSEY e BLANCHARD (1986), pois o estilo correto utilizado nas situações de baixa prontidão fazem com que os seguidores amadureçam, ganhem habilidade, vontade e confiança. Isso não é apenas um resultado positivo em si mesmo, ele também permite ao líder se tornar menos orientador.

Como salientado no decorrer da pesquisa, o movimento em prol da cultura do trabalho em equipe será desconfortável para muitos indivíduos, especialmente durante o período de transição. Dada a cultura individualista, é provável que essa transição seja efetuada somente se as organizações atentarem para a necessidade de reconhecimento pessoal e para a necessidade de realização das pessoas. É preciso que mecanismos sejam criados para incorporar o reconhecimento do valor pessoal, ao mesmo tempo em que é reforçado o espírito de equipe. Isso implica enfatizar as contribuições à equipe nas definições de desempenho pessoal. Implica, também, recompensar o espírito de equipe e desenvolver meios para que seus próprios membros reconheçam, claramente, contribuições superiores.

Fato de extrema importância é que as equipes não tornam as coisas melhores num piscar de olhos. Longe de serem uma panacéia, elas exigem coragem, persistência e capacidade de lidar simultaneamente com ambigüidade comercial e organizacional. Além disso, como salienta HURST, RUSH e WHITE (1997: 482), diferença sem síntese é anarquia. A organização e seus integrantes devem ser capazes de obter unidade da diversidade, devem ter a capacidade de transcender as diferenças dos tipos cognitivos e otimizá-las nas situações e ambientes mais adequados.

As organizações que persistirem, contudo, mesmo com alguns reveses iniciais, na orientação por equipes, obterão muitas recompensas; não somente financeiras, mas também na criação de uma cultura organizacional que demonstre o valor das pessoas. As equipes criam um senso de propriedade do trabalho e dos negócios que buscou-se durante anos. Os que se encontram bem nas equipes devem se orgulhar de saber que estão liderando o jogo. Os que se encontram em um estágio inicial de implementação devem procurar aprender com os

erros já cometidos. E aos que ainda não iniciaram a caminhada para a formação de equipes, espera-se que os bons exemplos práticos já disponíveis em literaturas sobre o assunto, sirvam de motivação e guia.

6.2-) RECOMENDAÇÕES

A partir das considerações obtidas no trabalho, algumas questões podem ser sugeridas ou recomendadas para que o tema seja aprimorado e se torne cada vez mais uma poderosa ferramenta para lidar com mudanças e melhorar a competitividade:

- ❖ estabelecer um estudo prático em organizações brasileiras que utilizam ou utilizaram equipes com o objetivo de replicar a atual pesquisa no sentido de verificar se a formação de equipes embasadas no modelo de identificações de aptidões proposto se tornam realmente mais efetivas do que as formadas aleatoriamente;
- ❖ identificar o impacto da abordagem de equipes na qualidade de vida no trabalho;
- ❖ identificar novos padrões, através de observação participante, de resistência ou mesmo ineficiência das equipes em organizações em processo de reestruturação.

7-) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. *É preciso mudar antes*. HSM Management, nov-dez, 1998.

ANCONA, D. G. CALDWELL, D. *Beyond boundary spanning: managing external dependence in product development teams*. Journal of High Technology Management Research, 1990, 119-135.

ARGYRIS, C., SCHON, D.A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978.

BARRETO, Pinto. E. *Uma revolução que está mudando a face do mundo*. Rio de Janeiro: Rumos, p.40-41, jul. 1996.

BERTONI, Bartira C. R. *Reengenharia humana: preparando o indivíduo para a mudança*. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 1994.

BLANCHARD, Ken, CARLOS, J. P., RANDOLPH, A. *Empowerment : A revolucionária abordagem que mostra como liderar o potencial das pessoas para que dêem o melhor de si em benefício da empresa*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Negócios, 1996.

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

BRUYNE, P. et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CHANLAT, Jean-Francois. *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CUMMINGS, T.G. *Self regulating work groups: A socio-technical synthesis*. Academy of Management Review, 1978, 625-534.

DAVIS, Keith e NEWSTRON, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1998.

DAFT, Richard. *Administração*. São Paulo: LTC, 1999.

DeGEUS, Arie P. *Planning as learning*. Harvard Business Review, v.66, n.2, p.70-74, mar/abr, 1988.

DOYLE, M. F. *Cross-Functional implementarion teams*. Purchasing World, fev.1991. p.20-21.

DREYFUSS, Cássio. *A organização do ano 2000: a reengenharia, a tecnologia e o resultado dos negócios*. In: GONÇALVES, J. E. L. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. F. *The coming of the new organization*. Harvard Business Review, 1988, 45-53.

EMERY, F. E. *Designing Socio-Technical systems for greenfield sites*. Journal of Occupational Behavior, 1980, 19-27.

FERREIRA et al. *Gestão empresarial: de taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, M.T.L. *Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual*. Revista de Administração, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun. 1991.

- GALBRAITH, J.R. LAWLER III, Edward E. *Organizando para competir no futuro. Estratégias para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: MAKRON Books, 1995.
- GIFFORD e PINCHOT E. *O poder das pessoas: como utilizar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GODOY, A.S. *Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar, 1995.
- GOSS, Tracy. *A última palavra em poder - reinvenção executiva para líderes que precisam fazer o impossível acontecer*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- GOFFMAN, E. *Encounters: two studies in the sociology of interation*. Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1981.
- HAIRE, Mason. *Psicologia aplicada à administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
- HACKMAN, J. R. *Conclusion: Creating more effective work groups in organizations*. In: J. R. Hackman (ed.), *Group that work (And those that Don't): creating contitions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- HAMMER, Michael. *A empresa voltada para processos*. HSM Management, jul-ago, 1998.
- HERSEY, Paul. KENNETH H. Blanchard. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HESKETH, José L. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1977.
- HURST, David K., RUSH, James C., WHITE, Roderick E. *Equipes de alta administração e renovação organizacional*. In: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- JESSUP, H. R. *New roles in team leadership*. *Training and Development Journal*, Nov. 1990, p. 132-145.

- JOHNSON, H. Thomas. *Relevância recuperada "Empowerment"*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- JUNG, C.G. *The structure and dynamics of the psyche*, in: *Collected works*, vol. 8, Princeton University Press, Princeton, 1960.
- KATZENBACH, John R. e SMITH, Douglas K. *The discipline of teams*. Harvard Business Review. March, 1993.
- KATZ, Daniel e KAHN R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução a administração*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTTER, J. P. *Os líderes necessários*. HSM Management, set-out, 1997.
- KOTTER, J. P. *Oito erros fatais*. HSM Management, nov-dez, 1998.
- LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- LEWIN, Kurt. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1951.
- LAZARINI, S. *Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa*. Economia & Empresa, São Paulo, 1995, p.17-26.
- LUZ, Ricardo S. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MANZ, Charles C. e SIMS, Jr. *Empresas sem chefes*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MAGINN, Michael D. *Eficiência no trabalho em equipe*. São Paulo: Nobel, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. Amaru. *Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.

- MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, D.C. PIETRI, Paul H. Jr. *Administração: Conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.
- MINAYO, Maria Cecília S.; SANCHES, Odécio. *Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?* Rio de Janeiro: Caderno de Saúde Pública, n. 9, p. 239-262, jul./set., 1993.
- MINTZBERG, H. *Struture et Dynamique des organisations*. Paris: Les Éditions D'Organization, 1982.
- MIRANDA, Paulo Roberto. *Além da inteligência emocional*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo : Saraiva, 1998.
- MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- MUCCHIELLI, Roger. *O trabalho em equipe*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MUSSNUG, Kenneth J. HUGHEY, Aaron W. *A verdade sobre as equipes*. HSM Management, maio -junho, 1998.
- MYERS, I. B. *Introduction to type*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1962.
- NOLAN, R. e CROSON, D. *Criative destruction*. s.l., Harvard Business School Press, 1996.
- PALOMINOS, Roberto. *Nem acaso, nem milagre - A gestão do compromisso*. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- PARKER, Glen. *O poder das equipes: uma guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PATERMAN, Carole. *Participation and democratic theory*. Cambridge Univ ersity Press, 1970.

PERROW, C.B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1981.

PLUNKETT, Lorne. FOURNIER, Robert. *Participative management: Implementing empowerment*. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 1991.

RIBEIRO, Carlos R. M. *A empresa holística*. São Paulo: Vozes, 1990.

ROBBINS, H. e FINLEY, M. *Porque as equipes não funcionam. O que deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques/Daloz, 1987.

SCHERMERHORN, J. R. Jr. HUNT, J, e OSBORN, R. N. *Managing organizational behavior*. New York: John Willey & Sons, 1986.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1987.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SILVA, F. Antonio. *Administrando pessoas: reflexões do cotidiano de um executivo de recursos humanos*. São Paulo: Negócio Editora, 1996.

SPECTOR, Bert A. *Como criar e administrar empresas horizontais: Lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STALK, G. HOUT, T. M. *Competing against time*. New York, Free Press, 1990.

STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1994.

STONER, James A.F. e FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

SUNDSTROM, E. MEUSE, K. P. e FUTRELL, D. *Work teams: applications and effectiveness*. American Psychologist, 120-133, 1990.

TANNEMBAUM, Arnold Sherwood. *Psicologia social da organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1976.

WALTON, R. E. *Establishing and maintaining high-commitment work systems*. In: J. R. Komberly, R. H. Miles e Associados (eds.), *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

WALACE, R. e HALVERSON, W. *Project management: a critical success factor or a management fad?* Industrial Engineering, abr. 1992, p. 48-50.

WEIL, Pierre. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: A nova cultura organizacional holística*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1991.

WELLINS, Richard S. BYHAM, W. C., WILSON, J. M. *Equipes Zapp! Criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WELLINS, Richard S. BYHAM, W. C., WILSON, J. M. *Equipes Zapp! Na Prática. Como vinte organizações classe mundial estão vencendo através das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WILSON, Ian H. *The 5 compasses of strategic leadership*. Strategy & Leadership. July/august. Vol.24, n.4, pag. 27-31, 1996.

WOOD Jr. Thomas. *Mudança organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.