

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA

ANDRÉ HARTMANN DUHÁ

ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES EFETIVAS:
Variáveis, processos e estratégia de investigação

Porto Alegre
2007

ANDRÉ HARTMANN DUHÁ

ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES EFETIVAS:
Variáveis, processos e estratégia de investigação

Tese apresentada como requisito para
obtenção do grau de Doutor, pelo Programa
de Pós-graduação da Faculdade de
Psicologia da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Nedio Seminotti

Porto Alegre
2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D869o Duhá, André Hartmann
Organização de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégia de investigação / André Hartmann Duhá. — Porto Alegre, 2007.
95 f.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios. PUCRS, 2007.

Orientador: Dr. Nedio Seminotti.

1. Administração - Estratégias. 2. Equipes Autogerenciadas (Administração). 3. Equipes de Trabalho - Organização.
4. Comportamento Organizacional. I. Título.

CDD : 658.3

Bibliotecária Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204

*Dedico esta tese às minhas mulheres
- Cristina e Júlia, esposa e filha -
pelo apoio e compreensão durante
esta fase tão linda de nossas vidas.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, Professora Lilia Brandão, por me fazer acreditar que eu sempre poderia ir além, possibilitando que eu estivesse pronto para uma nova caminhada.

Agradeço à minha amiga, Professora Leda Lisia Franciosi Portal, por me fazer acreditar que eu seria aceito no programa de Pós-Graduação em Psicologia, possibilitando que eu desse o primeiro passo desta caminhada.

Agradeço à minha esposa, Professora Cristina Porto, por me fazer acreditar que tudo daria certo no final, possibilitando que eu tivesse a força necessária para continuar esta caminhada.

Agradeço ao meu orientador, Professor Nedio Seminotti, por me fazer acreditar que psicólogos e administradores são capazes de dialogar, possibilitando que esta caminhada tivesse êxito no final.

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida e viver com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante.”

Charles Chaplin

RESUMO

Esta Tese de Doutorado se propõe a investigar as variáveis, os processos e as estratégias de investigação relacionadas à organização de equipes efetivas. O trabalho é apresentado na forma de artigos, sendo um artigo de revisão crítica da literatura e dois artigos empíricos, preparados para serem encaminhados para periódico científico. O primeiro artigo se propõe a apresentar e a discutir variáveis que estão relacionadas ao trabalho em equipe que mais têm chamado a atenção dos pesquisadores na atualidade. Embora fatores ligados ao desempenho possam se alterar de uma equipe para outra, foi possível identificar, através de uma revisão crítica da literatura, um conjunto de variáveis capazes de influenciar positivamente ou negativamente na eficácia de uma equipe. O estudo também se dispõe a analisar o papel do gestor, como representante da empresa, que pode atuar como o principal mediador entre estas variáveis e o desempenho geral das equipes. O objetivo do segundo artigo, por sua vez, é investigar como se organizam as equipes efetivas. O argumento central adotado pelos pesquisadores é de que tais equipes se organizam ao redor de objetivos, papéis, regras e procedimentos que são externamente definidas pela empresa. O estudo aponta, ainda, que o gestor atua como o principal mediador entre os fatores ligados à empresa e o desempenho dessas equipes. Para realizar esta investigação, foram utilizados os princípios da psicologia topológica e de dinâmica de grupo propostos por Kurt Lewin. O delineamento de pesquisa adotado foi o estudo de caso de uma equipe de elevado desempenho que compunha o setor administrativo-financeiro de uma empresa de grande porte situada no estado do Rio Grande do Sul. O grupo foi acompanhado pelos pesquisadores ao longo de um ano, e os dados foram complementados com entrevistas individuais com cada um dos participantes e com análise documental. O propósito do terceiro artigo é analisar empiricamente o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa para investigar os grupos nas organizações. O artigo procura discutir os procedimentos adotados, os problemas enfrentados e os questionamentos que surgiram durante a realização de uma pesquisa sobre a organização de equipes efetivas. Entre os principais resultados deste trabalho estão: a identificação de problemas que podem ser encontrados ao se utilizar esta estratégia de pesquisa para estudar os grupos nas organizações; a proposição de um conjunto de orientações que podem ser seguidas para se evitar e, até mesmo, resolver esses problemas; e as principais restrições do uso do estudo de caso.

Palavras-chave: Equipes Efetivas. Teoria de Campo. Estudo de Caso.

ABSTRACT

This Thesis has the purpose to investigate variables, processes and strategies of investigation related to effective teams' organization. This study will be presented in the form of papers; being one of them a critical review of literature and two others empirical studies, prepared to be sent to scientific journals. The first paper intends to present and to discuss variables that are related to team work, that have been gotten the attention of researchers during these days. Although some issues related to team performance can change from one team to another, it was possible to identify a set of variables capable of affecting positively or negatively the team results. This study also intends to investigate the role of the manager, as the company representative, who can work as the main mediator between these variables and the general team performance. The second paper has the purpose to investigate how effective teams organize themselves. The central argument that has been taken by researchers is that effective teams are organized around goals, roles, rules and procedures that are externally defined by the company. The study also indicates that the manager acts as the main mediator between the variables related to the company and the teams performance. To carry out this investigation, principles of topological psychology and group dynamics have been used, as proposed by Kurt Lewin. The delineation chosen for this research was the case study of a high performance team that was part of the financial and administrative area of a big company located in the state of the Rio Grande do Sul. The group was followed by the researchers during one year, and the data collected through observation has been complemented by individual interviews with each one of the participants and a document analysis. The purpose of the third paper is to do an empirical analysis of case study use as a strategy of research to investigate groups in organizations. The paper intends to discuss the adopted procedures, the problems faced by researches and the questionings that emerge during the research of an effective team. Among the main results of this study are: the identification of problems that can arise when using this strategy of research to study groups in organizations; the proposal of a set of guidelines and orientations that can be followed by researches to prevent or even to solve these problems; and point out the main limitations of the use of case study.

Key-words: Effective teams, Field Theory, Case Study.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 ARTIGO I: ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES EFETIVAS: REVISÃO DA LITERATURA	11
3 ARTIGO II: ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES EFETIVAS: O GESTOR COMO MEDIADOR DO PROCESSO	37
4 ARTIGO III: O USO DO ESTUDO DE CASO PARA INVESTIGAR OS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
ANEXOS	95

1 INTRODUÇÃO

É fácil perceber as mudanças por que passam as organizações nos tempos atuais. Alterações significativas na cultura dos povos, na estrutura política e econômica dos países e nas relações de trabalho (HARVEY, 1999) têm tornado as empresas e os ambientes em que estão inseridas muito mais complexos e de difícil compreensão. Para fazer frente a essas mudanças, as organizações passam a adotar novas práticas de gestão e modelos de organização do trabalho que possibilitem maior flexibilidade e inovação (DAFT, 2002; GALBRAITH; LAWLER III, 1995).

Muitas empresas passam a adotar as equipes como unidades básicas de desempenho (MOHRMAN; MOHRMAN, 1997; SHONK, 1996), aproximando áreas e atividades anteriormente separadas (PARKER, 1995), aumentando a autonomia e o envolvimento dos funcionários (MANZ; SIMS, 1996) e buscando desenvolver sistemas de trabalho de elevado desempenho (BOYETT; BOYETT, 1999). Nos últimos anos, as equipes também passam a ser utilizadas como uma alternativa para melhor implantar os programas de gestão para qualidade (SCHOLTZ, 1994), como forma de minimizar os problemas ocasionados pela internacionalização das empresas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) e também como uma estratégia para estimular a aprendizagem organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SENGE, 2000).

As empresas começam, então, a investir fortemente na formação e no desenvolvimento de suas equipes (COHEN; FINK, 2003; ROBBINS; FINLEY, 1997; ROBBINS, 2002), buscando novos modelos e programas que possibilitem a sua organização de maneira mais efetiva (DREXLER; SIBBET; FORRESTER, 1996; KATZENBACH e SMITH, 1993). As equipes de alto desempenho passam a ser vistas como uma estratégia para criar e manter vantagens competitivas sustentáveis para as empresas (KATZENBACH e SMITH, 1993; 2001), fazendo com que os recursos destinados a esses programas aumentassem consideravelmente nos últimos anos.

Entretanto, os resultados alcançados com esses investimentos ainda são pouco satisfatórios, tornando-se uma grande fonte de decepção para as empresas (ROBBINS; FINLEY, 1997) e de insatisfação e geração de estresse para muitos empregados (ROBBINS, 2002). A dificuldade de fazer com que as pessoas trabalhem efetivamente em equipe e de encontrar maneiras de melhorar sua eficácia ainda são questões que precisam ser mais bem

compreendidas. Há muitas pesquisas na área, mas poucas analisam o fenômeno de uma maneira mais abrangente, considerando toda a sua complexidade.

Soma-se a isso a necessidade de se adotar novas estratégias de pesquisa para se compreender os fenômenos organizacionais em toda a sua profundidade e complexidade (MARSDEN; TOWNLEY, 2001). O movimento da pós-modernidade tem demonstrado que é necessário adotar novos paradigmas para que seja possível compreender as profundas mudanças por que estão passando as organizações humanas e os sistemas produtivos (HARVEY, 1999). Um paradigma essencialmente positivista já não consegue atender às expectativas dos pesquisadores acadêmicos e profissionais da área que desejam trilhar novos caminhos para compreender as organizações (ALVESSON; DEETZ, 1998).

O paradigma qualitativo surge como alternativa para se buscar um conhecimento mais aprofundado sobre os fenômenos sociais, seus contextos, interligações e particularidades (MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Este paradigma encontra-se num processo contínuo de expansão, levando ao surgimento de novos métodos, técnicas e estratégias de investigação, que vêm sendo cada vez mais utilizados nos estudos organizacionais (CLEGG; HARDY, 1998).

Uma das estratégias de investigação qualitativa mais utilizada nos estudos organizacionais é o estudo de caso, como pode ser facilmente verificado analisando-se os trabalhos publicados, nos últimos anos, nas principais revistas e anais de congressos ligados a essa área do conhecimento (GODOI; BALSINI, 2006). No entanto, esta estratégia ainda precisa ser mais bem compreendida, principalmente quanto a sua operacionalização (GODOY, 2006). Ainda são poucas as publicações que visam a analisar empiricamente a utilização desta estratégia nos estudos organizacionais, seus problemas, procedimentos, resultados e critérios de validação.

O objetivo desta tese é, portanto, investigar as variáveis, os processos e as estratégias de investigação relacionadas à organização de equipes efetivas. O trabalho é apresentado na forma de artigos, conforme Resolução nº 002/2004 do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, que define que a Tese do Curso de Doutorado deverá ser composta de um Artigo de Revisão Crítica da Literatura e dois Artigos Empíricos, preparados para serem encaminhados para periódico científico.

O primeiro artigo se propõe a apresentar e a discutir variáveis que estão relacionadas ao trabalho em equipe que mais têm chamado a atenção dos pesquisadores na atualidade. Embora fatores ligados ao desempenho possam se alterar de uma equipe para outra, foi possível identificar um conjunto de variáveis capazes de influenciar positivamente ou

negativamente na eficácia de uma equipe. O estudo também se dispõe a analisar o papel do gestor, como representante da empresa, que pode atuar como o principal mediador entre estas variáveis e o desempenho geral das equipes.

O segundo artigo tem como objetivo investigar empiricamente como se organizam as equipes efetivas. Para realizar esta investigação, procurou-se identificar, dentre as principais teorias que têm se ocupado do fenômeno grupal, uma que possuísse uma sistematização teórica capaz de proporcionar uma análise adequada deste fenômeno. Neste estudo foram utilizados os princípios da psicologia topológica propostos por Kurt Lewin. O argumento central do artigo é de que as equipes efetivas se organizam ao redor de objetivos, regras e procedimentos que são externamente definidas pela empresa (critérios externos de eficácia). O estudo aponta, ainda, que o gestor atua como o principal mediador entre os fatores ligados à empresa e o desempenho das equipes efetivas.

O propósito do terceiro artigo é analisar empiricamente o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa para investigar os grupos nas organizações. Nele são discutidos os procedimentos adotados, problemas enfrentados e os questionamentos que surgiram durante a realização de uma pesquisa sobre a organização de uma equipe efetiva. Conclui-se este artigo com a apresentação de orientações, regras e procedimentos que podem ser adotados por outros pesquisadores que irão empregar esta estratégia de pesquisa para a compreensão dos grupos inseridos nas organizações.

Ao final do trabalho são feitas considerações gerais sobre os artigos que foram elaborados, discutidas algumas limitações desta forma de apresentação de resultados e apontadas sugestões para pesquisas futuras. Foi inserido também, em anexo ao material, cópia da apreciação e aprovação do protocolo de pesquisa expedido pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

2 ARTIGO I:

ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES EFETIVAS: REVISÃO DA LITERATURA

Organização de Equipes Efetivas: revisão da literatura

André Hartmann Duhá*
Nedio Seminotti**

Resumo

Este artigo se propõe a apresentar e a discutir variáveis que estão relacionadas ao trabalho em equipe que mais têm chamado a atenção dos pesquisadores na atualidade. Embora fatores ligados ao desempenho possam se alterar de uma equipe para outra, foi possível identificar, através de uma revisão crítica da literatura, um conjunto de variáveis capazes de influenciar positivamente ou negativamente na eficácia de uma equipe. O estudo também se dispõe a analisar o papel do gestor, como representante da empresa, que pode atuar como o principal mediador entre estas variáveis e o desempenho geral das equipes.

Palavras-chave: Equipes efetivas. Gestão de equipes. Comportamento Organizacional.

1 Introdução

A crescente complexidade das organizações e dos ambientes em que estas estão inseridas tem levado as empresas modernas a adotar equipes como unidades básicas de desempenho (SHONK, 1996). É cada vez maior o surgimento de novos modelos organizacionais e a opção por organizações mais horizontais como forma de envolver os funcionários, distribuir poder e criar vantagens competitivas sustentáveis (DAFT, 2002; GALBRAITH; LAWLER III, 1995). Este movimento tem elevado o número de empresas que investem na criação de equipes autônomas (MANZ; SIMS, 1996), interfuncionais (PARKER, 1995) e no uso das equipes como forma de desenvolver sistemas de trabalho de elevado desempenho (BOYETT; BOYETT, 1999).

A partir da década de oitenta, as empresas começaram a utilizar as equipes como forma de implantar, com maior facilidade e abrangência, os programas de gestão para qualidade (SCHOLTZ, 1994) e de lidar, de uma maneira mais eficaz, com a diversidade da força de trabalho ocasionada pela internacionalização das empresas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). As equipes passaram a figurar também como a unidade básica de aprendizagem nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SENGE, 2000), sendo

* Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: aduha@puers.br

** Professor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: nedio.seminotti@puers.br

consideradas como a maneira mais eficaz de gerar, transferir, resgatar e aplicar o conhecimento necessário para manter a competitividade das empresas.

Com isso, nos últimos anos, as organizações passaram a investir fortemente na formação e no desenvolvimento de equipes (COHEN; FINK, 2003; ROBBINS; FINLEY, 1997; ROBBINS, 2002). Entretanto, os resultados alcançados foram pouco satisfatórios, pois pouco se sabia sobre sua eficácia e como ela poderia ser alcançada. Ainda hoje, pouco se sabe sobre como formar ou desenvolver equipes efetivas. Há muitas pesquisas na área, mas poucas analisam o fenômeno de uma maneira mais abrangente, considerando toda a sua complexidade. A maioria dos resultados se refere a variáveis bastante pontuais que, somadas, são capazes de proporcionar uma visão mais abarcante sobre a organização das equipes, mas demonstram muitas vezes ser bastante contraditórias. Torna-se necessário, portanto, uma discussão mais aprofundada sobre o tema, em que possam ser analisados conjuntamente os fatores capazes de influenciar na eficácia de uma equipe, e seja considerada a existência de variáveis intervenientes neste processo.

Este artigo se propõe a apresentar e a discutir variáveis que estão relacionadas ao trabalho em equipe que mais têm chamado a atenção dos pesquisadores na atualidade. Embora fatores ligados ao desempenho possam se alterar de uma equipe para outra, foi possível identificar um conjunto de variáveis capazes de influenciar positivamente ou negativamente na eficácia de uma equipe. O estudo também se dispõe a analisar o papel do gestor, como representante da empresa, que pode atuar como o principal mediador entre estas variáveis e o desempenho geral das equipes.

2 Grupos *versus* equipes

De uma maneira geral, um grupo é definido como dois ou mais indivíduos que apresentam certa interação e interdependência e que se associam para alcançar determinado objetivo (ROBBINS, 2002). Neste sentido, um grupo não pode ser considerado apenas como uma reunião de pessoas que interagem umas com as outras, pois necessitam de um propósito comum que as identifique como um grupo (DUBRIN, 2003).

A interação entre os componentes de um grupo deve ser de tal forma que cada indivíduo influencia e é influenciado pelos demais (WAGNER, 1999). A interdependência também deve ser salientada ao se realizar esta análise, pois num grupo verdadeiro, além de os membros interagirem uns com os outros, eles são mutuamente dependentes na busca de seus objetivos individuais (SCHERMERHORN, 1999).

Os membros de um grupo também estabelecem importantes distinções psicológicas entre aqueles que fazem ou não fazem parte do grupo. Dentre essas distinções podem ser salientadas: a autodefinição da pessoa como membro do grupo, a definição da pessoa como membro do grupo que é feita pelos outros integrantes, a identificação dos integrantes do grupo uns com os outros e uma percepção coletiva de unidade (WAGNER, 1999).

Um grupo também costuma ser considerado como um conjunto de indivíduos cujos relacionamentos são estruturados com base em um conjunto de normas e papéis. Este princípio nos leva a crer que um grupo é um sistema organizado capaz de desempenhar determinada função. Esta função também está associada à satisfação das necessidades individuais de seus membros, pois as pessoas não se agrupam a não ser que estejam motivados por uma razão pessoal (JOHNSON; JOHNSON, 1997).

Embora não exista entre os autores uma regra comum que defina a quantidade máxima de pessoas que podem constituir um grupo, a necessidade de interação entre os participantes faz com que um grupo muito grande se fragmente em subgrupos menores. Além de facilitar a interação, conjuntos menores de pessoas possibilitam uma melhor diferenciação dos demais grupos da organização e a criação de uma identidade própria (COHEN; FINK, 2003).

Integrando esses vários aspectos, é possível se chegar a uma definição mais abrangente de como um grupo é compreendido na área de Administração. Ele pode ser definido como dois ou mais indivíduos que buscam um objetivo comum; interagem uns com os outros e são interdependentes; compartilham normas e regras de funcionamento; influenciam uns aos outros e sentem-se recompensados em fazer parte do grupo e definem-se a si mesmo, sendo definidos ao mesmo tempo pelos demais como pertencentes ao grupo.

Neste ponto é importante fazer uma diferenciação entre a definição de grupo e a de equipe. Segundo Robbins (2002), um grupo não precisa se engajar em um trabalho verdadeiramente coletivo que requeira esforço conjunto e coordenação. Não é preciso que exista uma sinergia entre as pessoas, fazendo com que o seu desempenho seja apenas a soma dos desempenhos individuais de seus integrantes. Uma equipe, por sua vez, precisa gerar uma sinergia positiva através de esforço coordenado entre seus integrantes. Espera-se que uma equipe tenha um nível de desempenho sempre maior do que a soma dos desempenhos individuais dos participantes, elevando o potencial dos resultados sem aumentar a necessidade de recursos (ROBBINS, 2002).

A distinção básica entre um grupo e uma equipe está, portanto, no grau de desempenho. Enquanto o grupo de trabalho se baseia nas contribuições individuais de cada um dos integrantes para a obtenção dos resultados, uma equipe busca o incremento no

desempenho proporcionado pelo produto de um trabalho verdadeiramente coletivo (KATZENBACH, 2001; KATZENBACH; SMITH, 1993; 2001).

3 Critérios e fatores determinantes da eficácia das equipes

O significado de eficácia de uma equipe para a organização está relacionado, de uma maneira geral, tanto à sua produtividade, quanto à satisfação dos seus membros (CAMPION; MEDSKER; HIGGS, 1993; SUNDSTROM; MEUSE; FUTRELL, 1995). A literatura sobre o assunto, no entanto, sugere a existência de múltiplos critérios para se medir a sua eficácia (COHEN; BAILEY, 1997; GONZÁLEZ; SILVA; CORNEJO, 1996; HACKMAN, 1990). Os autores (GIBSON, 2000) costumam considerar que, para ser eficaz, uma equipe deve satisfazer tanto a critérios internos (ligados aos seus processos e dinâmicas internas), quanto a externos (relacionados aos seus resultados e comunicações externas). O modelo mais bem aceito parece ser o proposto por Hackman (1990), que considera três componentes da eficácia da equipe: (1) resultado da tarefa aceitável; (2) desejo dos membros da equipe em trabalhar juntos novamente; e (3) satisfação das necessidades dos membros da equipe.

Spreitzer, Cohen e Ledford (1999) realizaram uma série de pesquisas na busca de correlações entre alguns fatores ligados às equipes e o seu grau de efetividade, tanto no que se refere a critérios de efetividade internos (percepção da equipe) quanto a critérios externos (percepção dos clientes). Tomando como base os resultados que foram alcançados, os autores concluíram que o *design* do trabalho da equipe, ou seja, a variedade das tarefas, a identidade fornecida, o seu grau de significância, o nível de autonomia e a existência de *feedback* têm um impacto significativo na performance. Uma outra correlação positiva encontrada foi entre as características das equipes, tais como, grau de coordenação dos esforços, correta mistura de competências, clareza das normas e grau de inovação e seu nível de efetividade. E por último, verificaram que um dos fatores mais relevantes que está relacionado à efetividade das equipes é o contexto onde elas estão inseridas (influências organizacionais e ambientais), caracterizado por elementos culturais, estruturais e políticas de gestão de pessoas.

Uma das grandes descobertas dos autores (SPREITZER; COHEN; LEDFORD, 1999), no entanto, foi a de que a liderança não pode ser comprovada como um fator de sucesso para a efetividade das equipes, contrariando o senso comum. Spreitzer, Cohen e Ledford (1999) sugerem que líderes muito atuantes podem até mesmo ter um impacto negativo no desempenho das equipes. Estas conclusões não contrariam necessariamente as descobertas de Manz e Sims (1996) e de Wageman (1995), que alegam que os líderes têm um importante papel na construção de equipes eficazes. Segundo os autores, os líderes destas equipes deixam

de atuar como direcionadores do trabalho e passam a atuar como *coach*, encorajando a auto-observação e a auto-avaliação; o auto-estabelecimento de objetivos e o auto-monitoramento; e o auto-criticismo e a geração de expectativas em relação ao seu desempenho futuro.

Salas et al. (1999), após uma vasta meta-análise dos estudos conduzidos nos últimos anos, analisaram o impacto de estratégias de desenvolvimento de equipes no desempenho das mesmas. Por estratégias de desenvolvimento de equipes os autores entendem todos os processos deliberadamente preparados (seminários, encontros, sensibilizações, treinamentos, etc.), normalmente com a participação de consultores externos, para que o grupo possa participar de suas mudanças e adquirir novas habilidades e percepções. Eles verificaram que, de uma maneira geral, esta prática não é capaz de contribuir para a eficácia das equipes.

Os mesmos autores (SALAS et al., 1999) fazem, no entanto, uma diferenciação entre duas formas de medir esta eficácia: uma mais objetiva, fornecida pelos resultados do trabalho em equipe e outra mais subjetiva, fornecida pela percepção dos próprios integrantes da equipe. Eles afirmam que apenas as medidas subjetivas de desempenho, embora num grau pouco elevado, aumentam após a adoção de práticas de desenvolvimento de equipes. A partir de suas pesquisas, sugerem que a eficácia das equipes não é fruto do esforço de seu desenvolvimento, mas deve ser creditada a outros fatores, como as características da equipe e das tarefas e os fatores organizacionais.

Embora possa existir uma grande quantidade de variáveis a serem consideradas para se realizar uma análise mais acurada dos fatores determinantes da eficácia de uma equipe, é possível enquadrá-las em quatro grandes categorias (DUBRIN, 2003; ROBBINS, 2002; WAGNER, 1999). A primeira está relacionada ao projeto (*design*) do trabalho, em que estão inseridos fatores como o grau de autonomia das pessoas, a correta utilização das habilidades e talentos disponíveis, a identidade proporcionada pelas tarefas e o grau de interdependência entre elas. A segunda categoria está ligada à composição da equipe, ou seja, à diversidade de pessoas, à existência dos conhecimentos e habilidades necessárias e à capacidade de resolver problemas, tomar decisões e lidar com problemas interpessoais. A terceira está ligada ao contexto e sua influência no trabalho da equipe, isto é, à existência de recursos e de apoio externo, à clareza de objetivos, de regras e procedimentos, aos sistemas de avaliação de desempenho e ao acesso às informações. A quarta e última categoria engloba as variáveis do processo da equipe, que incluem o estabelecimento de um propósito comum, a confiança do grupo na sua capacidade para realizar o trabalho, a boa comunicação entre os participantes e a adesão aos processos e procedimentos previamente definidos.

A seguir serão apresentadas separadamente algumas das variáveis que mais têm chamado a atenção dos pesquisadores nos últimos anos, se analisado também o papel do gestor como possível mediador entre estas variáveis e a eficácia da equipe. Talvez estas variáveis não possam ser consideradas as mais importantes, mas certamente podem ser vistas como as mais relevantes para o estudo da organização de equipes efetivas nos tempos atuais.

4 Conscientização e potência da equipe

A primeira variável a ser analisada diz respeito ao grau de conscientização da equipe para a tarefa. English, Griffith e Steelman (2004) consideram que essa variável está relacionada a um sentimento coletivo de competência, ao esforço de realização, à autodisciplina e ao senso de obrigação. Segundo os autores, o grau de conscientização da equipe deve ser considerado de maneira diferente do que o grau de conscientização dos seus componentes isoladamente. A partir de suas pesquisas, eles sugerem que existe uma relação positiva entre o grau de conscientização da equipe e o seu desempenho. Embora esta relação não seja muito forte, eles apontam em seus estudos que, quando a equipe utiliza como referência um padrão de conscientização coletiva, o desempenho da equipe é maior do que quando é adotado um padrão de conscientização individual.

Jordan, Field e Armenakis (2002) analisaram de uma maneira mais ampla a relação entre o sentimento de competência (que está ligado ao grau de conscientização coletiva) e a eficácia das equipes. Eles chamaram esta variável de potência do grupo, ou seja, uma crença compartilhada pelos membros de um grupo de que eles podem ser eficazes enquanto equipe e de que são capazes de realizar as tarefas que lhes forem impostas. Os pesquisadores apontaram uma elevada relação entre a potência do grupo e o seu desempenho, isto é, quanto maior a crença dos membros do grupo de que são capazes de trabalhar eficazmente em equipe, melhor o seu desempenho. Esta relação entre as expectativas positivas sobre a efetividade do grupo e o seu desempenho já havia sido proposto por Guzzo e Shea (1992) em estudos anteriores. Para esses autores, a crença na efetividade das equipes é capaz de estabelecer uma ligação entre um objeto (equipe) a um atributo específico (efetividade).

Jung e Sosik (2003) apontam para a necessidade de se levar em consideração nesta análise a influência que o *feedback* recebido pela equipe (em relação ao seu desempenho) tem na percepção dos seus integrantes sobre sua eficácia. Para os autores, todo *feedback* recebido pela equipe gera uma expectativa em relação aos resultados futuros, levando os participantes a ficar mais ou menos confiantes de que serão capazes de alcançar aquilo que é desejado. Segundo os autores, a potência do grupo tende a aumentar ao longo do tempo se os resultados

iniciais forem satisfatórios, influenciando positivamente no desempenho da equipe. Ou seja, os resultados de suas pesquisas indicam que as equipes que continuamente recebem *feedback* positivo sobre seu desempenho tendem a aumentar a sua eficácia com o passar do tempo.

Embora os autores não considerem a atuação do gestor como um fator moderador em relação a esta variável, é preciso considerar a sua influência no grau de conscientização e sentimento de potência da equipe. O primeiro aspecto a ser considerado é a possibilidade de o gestor, como representante da empresa, negociar com sua equipe os objetivos a serem atingidos. Se a equipe adotar objetivos que estejam alinhados aos objetivos organizacionais e se estes estiverem baseados em critérios de desempenho que sejam aceitos pela empresa, é possível que seus integrantes experimentem um sentimento de competência coletiva, pois poderão receber *feedbacks* positivos. O gestor como fator moderador também é capaz de avaliar a capacidade de realização de sua equipe e negociar com a empresa para que não sejam exigidos padrões de desempenho ou resultados acima das possibilidades reais do grupo.

Um segundo aspecto a ser analisado em relação a esta variável se refere à possibilidade de o gestor manipular a percepção do grupo sobre o seu desempenho. O gestor, mesmo ciente dos objetivos finais a serem atingidos pela sua equipe, é capaz de dar um *feedback* positivo, ainda que a equipe não tenha atingido os padrões considerados aceitáveis pela empresa. Desta forma, a equipe, terá maiores possibilidades de continuar melhorando a sua eficácia e, conseqüentemente, de atingir resultados melhores no futuro. A definição de objetivos intermediários ou o escalonamento de objetivos permitem que a equipe experimente uma sensação de sucesso contínuo até que as metas finais sejam totalmente atingidas.

5 Autonomia e coesão

Nos últimos anos, é crescente a importância dada à autonomia da equipe para se aumentar a eficácia organizacional (MANZ; SIMS, 1993). Entretanto, a relação entre a autonomia da equipe e sua eficácia ainda não pôde ser totalmente comprovada. Os estudos indicam resultados vagos e contraditórios, levando a crer que o autogerenciamento pode ser muito útil em algumas situações, mas danoso em outras. Langfred (2000) sugere que uma variável interveniente muito importante a ser considerada nesta relação é a interdependência das tarefas a serem realizadas pela equipe com vistas a atingir seu objetivo. O autor demonstra em suas pesquisas que a autonomia tem uma influência positiva na eficácia da equipe apenas quando a interdependência entre as tarefas for alta; caso contrário, a autonomia tende a influenciar negativamente o desempenho do grupo.

Para Wageman (1997; 2001), o fator crítico de sucesso das equipes autônomas também está relacionado aos elementos de *design* do seu trabalho, como a interdependência de tarefas, a clareza de objetivos, a diversidade de pessoas, etc. Embora neste tipo de equipe o papel do gestor seja minimizado, ou, muitas vezes, seja quase inexistente, o autor considera que este acaba exercendo um papel fundamental na formação de equipes eficazes, pois ele é capaz de influenciar nas características de cada um dos elementos do *design* do trabalho.

Kauffeld (2006) realizou uma série de estudos comparando equipes tradicionais com equipes autogeridas e verificou que o grau de participação e envolvimento dos seus integrantes tem uma relação positiva com a competência das equipes para realizar suas tarefas. Segundo ele, isto ocorre porque nas equipes autogeridas os indivíduos desenvolvem maior competência metodológica, ou seja, maior capacidade para estruturar suas tarefas, definir prioridades, minimizar perdas e aproveitar as habilidades de seus componentes.

Man e Lan (2003) pesquisaram centenas de equipes e verificaram que quanto maior a sua autonomia e a complexidade das tarefas, maior é a coesão entre seus integrantes e, conseqüentemente, melhor o desempenho. Para os autores, o termo coesão está ligado à idéia de estar junto, de conexão, de ligação entre as pessoas; um sentimento que inclui a solidariedade, a harmonia e o comprometimento com os demais. Por sua vez, a complexidade das tarefas está ligada à quantidade de ações e informações que precisam ser processadas, à necessidade de coordenação entre diferentes tarefas e à necessidade de constante adaptação às mudanças que ocorrem durante o processo.

Os resultados das pesquisas conduzidas por esses autores corroboram com os achados de Tesluk e Mathieu (1999), que levam a crer que quanto mais complexa a tarefa, maior a motivação e o comprometimento dos componentes da equipe, o que gera mais colaboração e trocas durante o trabalho. Por sua vez, a falta de direcionamentos explícitos dos gestores (autonomia) também leva a um maior envolvimento dos integrantes da equipe no processo decisório, facilitando um relacionamento mais próximo entre todos os envolvidos.

Robbins (2002) alerta, no entanto, que a coesão por si só não pode ser considerada um fator capaz de elevar o desempenho de uma equipe. É preciso primeiro que os seus integrantes compartilhem padrões elevados de desempenho e que seus objetivos estejam alinhados aos objetivos organizacionais. As equipes que apresentam elevada coesão, mas cujos integrantes não apresentam necessidade de realização, nem estejam comprometidos com as metas da empresa, são altamente ineficazes. Neste sentido, a coesão pode ser considerada um fator capaz de elevar ou diminuir a eficácia de uma equipe dependendo do *design* do trabalho e dos processos internos do grupo.

Como pode ser visto nesta segunda variável, o gestor já é considerado pelos pesquisadores como um fator moderador ou interveniente na relação entre a autonomia da equipe e o seu desempenho. O gestor, nas atribuições de seu papel, é capaz de definir o grau de autonomia que sua equipe terá para a realização das tarefas. Com isso, ele é capaz de influenciar em sua eficácia de duas maneiras diferentes. A primeira é através do aumento da autonomia da equipe quando ele perceber que as características da tarefa exigem elevada interdependência entre seus integrantes. A segunda se refere à possibilidade com que ele pode contar para alterar a percepção dos integrantes da equipe autônoma quanto à complexidade da tarefa a ser realizada. Ele pode, por exemplo, aumentar a quantidade de informações a serem processadas pela equipe; aumentar a necessidade de coordenação entre diferentes atividades, ou exigir constantes adaptações às mudanças que ocorrem durante o processo.

Uma outra maneira com que o gestor poderá influenciar na relação entre a autonomia do grupo e a eficácia é através da alteração dos outros componentes do *design* do trabalho, conforme apontado por Wageman (1997). Ele é capaz de manter ou elevar a autonomia da equipe ao mesmo tempo em que modifica a sua estrutura, negocia objetivos substitutos, altera papéis, etc. O gestor também é capaz de otimizar o efeito da autonomia na eficácia da equipe, atuando como facilitador na construção de metodologias de trabalho, na estruturação das tarefas, na definição de prioridades e no aproveitamento das habilidades de seus integrantes.

6 Contribuição e ética de colaboração

Ng e Van Dyne (2005) chegaram a conclusões, a partir de seus estudos, que indicam que o grau de variabilidade de comportamentos colaborativos dentro da equipe é um importante influenciador no seu desempenho geral. Segundo eles, quanto maior a disparidade de comportamentos colaborativos (pouca ou elevada contribuição de alguns indivíduos), pior o desempenho da equipe. Por sua vez, quanto mais homogêneo for o grau de colaboração dos integrantes da equipe, maior a eficácia. Uma descoberta importante é que o grau de variabilidade não considera se a variação é para cima (grande contribuição de alguns indivíduos) ou para baixo (contribuição medíocre de outros), mas o tamanho desta variação.

Haskins, Liedtka e Rosenblum (1998) utilizaram a expressão “ética de colaboração” para descrever as atitudes e comportamentos dos membros de equipes eficazes. Para os autores, nestas equipes as pessoas compartilham um sistema de princípios e valores morais baseados num senso de prontidão e serviço ao outro. Este sistema vai além da simples colaboração e coordenação de esforços em busca de objetivos comuns, existentes nos grupos de trabalho tradicionais. É algo que passa a fazer parte da cultura organizacional, é uma “[...]”

misteriosa alquimia que ocorre, criando verdadeiros colegas, cheios de espírito e coração, produzindo energia e empolgação” (p. 35).

Para Drexler, Sibbet e Forrester (1996), uma equipe não consegue apresentar um alto desempenho quando há uma sobrecarga de trabalho para algumas pessoas, enquanto outras apresentam certa ociosidade. Nestas situações, as equipes perdem sinergia, diminuem a capacidade de responder às demandas do seu ambiente (perda de flexibilidade), e a comunicação entre seus integrantes parece não fluir. Segundo os autores, para reverter esta situação, as equipes precisam aumentar a confiança entre seus integrantes, revendo os valores que são compartilhados e aumentando a valorização das diferenças.

Levando-se em consideração esta variável, é facilmente percebida a possibilidade de o gestor atuar como fator moderador entre a contribuição dos integrantes da equipe e sua eficácia. Por um lado, o gestor, como representante da empresa, pode avaliar os desempenhos individuais dos participantes, denunciando ou cobrando para que as discrepâncias em relação à colaboração sejam eliminadas. Por outro, ele é capaz de levar a equipe a fazer uma redistribuição de atividades entre seus integrantes, de maneira que o esforço de cada integrante seja percebido pelos demais como mais equânime.

O gestor também pode apelar para os valores organizacionais demonstrando o que é esperado dos funcionários no que se refere à colaboração. Embora deva existir também um conjunto de fatores ligados à empresa que dêem sustentação a uma ética de colaboração (HASKINS; LIEDTKA; ROSENBLUM, 1998), é através do gestor que estes fatores se materializam mais facilmente. O gestor, como representante dos anseios organizacionais, pode atuar como um juiz, interpretando os comportamento e atitudes das pessoas e considerando-os condizentes ou não com valores da empresa.

7 Composição e características demográficas

As pesquisas são ainda pouco conclusivas no que se refere ao impacto das diferenças demográficas dos membros da equipe nos resultados do seu trabalho. Algumas vezes, os estudos rejeitam a proposição de que uma maior diversidade produz resultados positivos, mas na maioria das vezes o discurso aponta no sentido contrário: o de que quanto maior a diversidade, maior a eficácia da equipe. As justificativas para estes posicionamentos, no entanto, costumam encobrir as condições sob as quais podem ser identificadas estas relações positivas e de que diversidade se está falando (HANASHIRO; QUEIROZ, 2005).

Em pesquisa bibliográfica sobre o tema, Hanashiro e Queiroz (2005) apontam que os resultados encontrados por pesquisadores norte-americanos, ao investigar o impacto da

heterogeneidade no desempenho das equipes, devem ser considerados sempre dentro de um contexto. Em algumas situações, a heterogeneidade pode trazer benefícios ao grupo, melhorando o desempenho, aumentando a inovação e atendendo aos prazos; em outras, o ideal seria a criação de equipes mais homogêneas. Além disso, alguns pesquisadores (BUNDERSON; STUCLIFFE, 2002; RANDEL; JAUSSE, 2003) chamam a atenção para a existência de variáveis mediadoras (características das tarefas, objetivos, informações, etc.) que são capazes de interferir na relação entre a heterogeneidade e o desempenho.

O impacto da heterogeneidade de tipos de personalidades no desempenho de uma equipe, por exemplo, pode variar de acordo com a natureza da tarefa que o grupo tem que realizar. Mohammed e Angel (2003) apontam em seus estudos que as atividades que são mais orientadas cognitivamente se beneficiam, de uma maneira geral, de uma maior diversidade de tipos de personalidade; enquanto tarefas que são mais orientadas socialmente (fazem maior uso de uma comunicação oral) apresentam uma correlação negativa com a heterogeneidade.

A maneira como as pessoas percebem a efetividade dos grupos também deve ser considerada. Kirkman, Tesluk e Rosen (2004), por exemplo, demonstram, através de suas pesquisas, que grupos com maior diversidade racial tendem a ser percebidos como menos eficazes do que os grupos racialmente mais homogêneos. O mesmo não pode ser verificado ao serem analisados grupos com maior diversidade em relação à idade, gênero ou tempo na empresa. Os dados das pesquisas feitas por eles, no entanto, demonstram não haver, quanto a esses fatores, uma relação entre a heterogeneidade do grupo e os critérios de eficácia.

Xavier e Dias (2003) pesquisaram uma série de variáveis capazes de gerar situações de conflito dentro dos grupos de trabalho e, dentre elas, analisaram o efeito da diversidade demográfica dos participantes. Os pesquisadores concluíram que uma característica capaz de atuar como um antecedente ao conflito intragrupal se refere à diferença entre o tempo de serviço na empresa dos integrantes da equipe. Esta diversidade, portanto, poderia ter um impacto indireto no desempenho geral da equipe, diminuindo a sua eficácia.

Por sua vez, Mankin, Cohen e Bikson (1997) defendem a idéia de que a escolha certa dos componentes da equipe é um fator determinante para o sucesso do trabalho. Segundo eles, um grupo sem o correto balanceamento entre as habilidades e conhecimentos de seus integrantes é incapaz de realizar com sucesso todas as atividades necessárias para se obter um bom desempenho. Estas capacidades não se referem apenas às demandas internas da equipe, mas também àquelas necessárias para lidar com todos os aspectos organizacionais que possam influenciar de alguma forma no andamento dos trabalhos.

Distefano e Maznevski (2000) sugerem também que mais importante do que a diversidade em si é a maneira como as equipes lidam com as diferenças existentes entre seus integrantes. Somente adotando princípios de interação adequados a equipe é capaz de explicitamente reconhecer, aceitar, nutrir e incorporar a diversidade em cada faceta dos seus processos internos, melhorando assim a sua eficácia.

Certamente é nesta variável que mais facilmente pode-se perceber a influência do gestor como mediador entre a equipe e o seu desempenho. O gestor, dotado de uma boa capacidade de análise e diagnóstico do ambiente, é capaz de perceber as diferentes maneiras em que o contexto poderá influenciar no trabalho de sua equipe e, a partir disso, poderá compor a equipe com pessoas que possuem todas as características e conhecimentos necessários. Ciente das características de sua equipe, o gestor também poderá evitar tarefas ou situações que possam afetar negativamente na sua eficácia, assim como atenuar (filtrar) as influências do meio externo com as quais a equipe (seus integrantes) não teria condição de lidar sozinha.

Uma outra maneira de o gestor atuar como fator moderador entre as características demográficas da equipe e o seu desempenho é atuando como facilitador dos processos internos da equipe. O gestor pode estimular o respeito mútuo e a valorização das diferenças, facilitar a interação espontânea entre os participantes e procurar estabelecer uma relação franca e aberta entre todos os envolvidos. Pode também auxiliar a equipe no estabelecimento de processos adequados de comunicação, na adoção de estratégias para resolução de conflitos e em maneiras corretas de tomar decisão. Com isso, os problemas oriundos de uma composição demográfica inadequada poderiam ser fortemente minimizados.

8 Conflitos e relações de confiança

Mohammed e Angel (2004) apontam que grande parte dos conflitos de relacionamento dentro de uma equipe é oriunda de uma diversidade num nível mais superficial (idade, gênero, origem, etc.), embora também possam surgir conflitos devido à diversidade em um nível mais profundo (atitudes, personalidade, valores, etc.). Os autores verificaram, no entanto, que estes conflitos não são capazes de comprometer por si só o desempenho geral de uma equipe. Estas conclusões estão de acordo com os estudos realizados por outros pesquisadores, como Pelled, Eisenhardt e Xin (1999), Jehn, Northcraft e Neale (1999) e De Dreu e Van Vianen (2001).

Uma outra conclusão a que Mohammed e Angel (2004) chegaram é de que uma forte orientação para o trabalho em equipe (atitude positiva das pessoas frente ao trabalho em equipe) e os seus processos internos (normas, coordenação, procedimentos, etc.) são capazes

de atuar como moderadores na relação entre a diversidade e o conflito. Os autores afirmam que, mesmo que a diversidade encontrada nas equipes possa ser geradora de problemas que dificultam a realização de um trabalho eficaz, outros fatores relacionados ao funcionamento da equipe e às atitudes de seus integrantes são capazes de minimizar os seus efeitos.

Outros autores (AMASON et al., 1995; WEISS; HUGHES, 2005) consideram que o conflito é um elemento natural no ambiente das equipes. No entanto, para serem eficazes, as equipes devem saber como administrá-los e, dependendo da maneira com que elas o fazem, podem deixar aflorar o que há de melhor e de pior em seus integrantes. As equipes de sucesso usam-no em seu próprio benefício, para gerar discussão e estimular o pensamento criativo. Por sua vez, as equipes de pouco sucesso percebem-no como um peso, algo a ser evitado, deixando de aproveitar os benefícios do trabalho conjunto.

Amason et al. (1995) afirmam que todas as equipes experimentam dois tipos de conflito: um, que aumenta a efetividade do trabalho em equipe; outro, que atua em detrimento da sua eficácia. O primeiro é o conflito do tipo “cognitivo” que ocorre a partir de diferenças de opiniões e perspectivas ou devido à diferença no conhecimento prévio dos participantes sobre determinados assuntos. O segundo é o “afetivo”, tipo de conflito personalizado e orientado às necessidades afetivas individuais, impedindo que as equipes se engajem em atividades que são críticas para o seu desempenho. As equipes eficazes estão cientes desses dois tipos e são capazes de usar o conflito “cognitivo” sem provocar o surgimento do “afetivo”.

Costa, Roe e Taillieu (2001) discutem também o efeito da confiança no desempenho das equipes. Eles definem confiança como um estado psicológico que se manifesta em comportamentos e atitudes positivas em relação às pessoas em decorrência das expectativas que se tem em relação ao seu comportamento. Para eles, a expectativa positiva sobre os outros membros do grupo (nível de confiança entre os integrantes) é capaz de influenciar positivamente na efetividade do trabalho em equipe.

A confiança entre os membros do grupo se torna um elemento crítico ao trabalho em equipes de alto desempenho devido aos riscos ocasionados pela dependência que é gerada. Para Vries (1999), sem uma relação de confiança, seria necessário um número elevado de regras e regulamentos para proteger os participantes de possíveis perigos, gerando disfunções dentro do grupo. Segundo seus estudos, a confiança implica respeitar os demais integrantes, valorizando as diferenças e compartilhando uma forte convicção de que deve haver suporte mútuo e proteção aos membros da equipe.

Maani e Benton (1999) verificaram em seus estudos que um elemento básico da confiança entre os membros do grupo está relacionado a uma boa seleção dos integrantes da equipe. Para eles, ter as pessoas certas nas áreas certas eleva a confiança de que as pessoas farão o trabalho da maneira correta. Um elemento básico da confiança no grupo é, portanto, o respeito ao outro devido aos seus conhecimentos e habilidades técnicas. Pode-se perceber, portanto, que a confiança entre os integrantes da equipe não está relacionado apenas à valorização das diferenças e ao apoio aos colegas, mas também à competência de cada um dos participantes para realizar suas tarefas.

Como esta variável possui uma relação direta com a variável anterior, é fácil identificar como o gestor é capaz de exercer um efeito mediador entre a os conflitos que surgem na equipe e os critérios de eficácia adotados. O papel do gestor não é necessariamente o de eliminar o conflito, visto que este pode ser de extrema importância para a realização das tarefas da equipe. O seu papel pode ser o de fazer com que a sua equipe se mantenha focada na tarefa, identificando os conflitos cognitivos capazes de contribuir para a obtenção dos resultados, assim como ajudar a equipe a lidar com esses conflitos de maneira produtiva. O fato de ser o representante dos anseios organizacionais faz com que o gestor possa facilmente desviar o foco dos conflitos para aquilo que é considerado importante para a empresa, evitando aqueles (afetivos) que possam comprometer o desempenho geral da equipe.

O gestor também pode intervir na construção de relações de confiança dentro da equipe. Isto pode ser feito, como já foi apontado anteriormente, através de um esforço para a valorização das diferenças. Por outro lado, ele pode estimular a confiança compartilhando uma forte convicção de que deve haver suporte mútuo e proteção aos membros da equipe. Entretanto, quando isso não for suficiente, o gestor pode impor ao grupo um conjunto de regras ou regulamentos que sejam capazes de proteger os participantes de possíveis perigos advindos de comportamentos e atitudes inadequadas de colegas.

9 Interdependência de tarefas e resultados

Katz-Navon e Erez (2005) demonstraram em suas pesquisas que, sem a necessidade de interação e coordenação, ocasionadas pela interdependência das tarefas, o trabalho coletivo não traz para o grupo um desempenho maior do que o proporcionado pela simples soma das eficácias individuais de cada um de seus integrantes. Os autores utilizam a expressão “eficácia coletiva” em contraposição à eficácia individual, argumentando que aquela significa uma entidade situada em um nível mais elevado, em que os membros do grupo compartilham suas

crenças e são capazes de elevar sua motivação e fazer melhor uso dos seus recursos cognitivos.

Segundo Guzzo e Shea (1992), o nível de interdependência de tarefas que é vivenciado pelos integrantes da equipe é capaz de exercer um efeito particular na sua eficácia. A quantidade e o tipo de interdependência existentes impacta de maneira diferente nos indicadores de desempenho da equipe. Os autores definem interdependência de tarefas como a extensão em que os membros do grupo devem interagir e dependem um do outro para complementar os trabalhos de maneira satisfatória. Para eles, a interdependência de tarefas é decorrente do desenho das tarefas a serem realizadas pelos integrantes da equipe.

Outros autores (SHAW; DULLY; STARK, 2000; VAN DER VEGT; EMANS; VAN DE VLIERT, 1998, 2000; VAN DER VEGT; VAN DE VLIERT, 2002) consideram que, embora o desenho das tarefas traga embutido determinado grau de interdependência, os integrantes da equipe são capazes de maximizar ou minimizar o nível de interdependência se isto for percebido por eles como uma maneira de alcançar benefícios individuais. Portanto, a interdependência pode ser considerada mais uma característica dos indivíduos do que dos grupos. Van der Vegt, Emans e Van de Vliert (2000) consideram, por exemplo, que a interdependência de tarefas pode ser compreendida como a intensidade com que os membros das equipes percebem que precisam trocar informações e recursos para complementar o trabalho de maneira satisfatória. É importante salientar, no entanto, que quanto mais homogênea for esta percepção de interdependência entre os membros da equipe, maior o impacto que terá no desempenho.

Guzzo e Shea (1992) também apontam para a existência de uma interdependência em relação aos resultados da tarefa e analisam o seu impacto na eficácia da equipe. Para os autores, a interdependência de resultados pode ser compreendida como a medida em que os ganhos e perdas do trabalho de uns dependem do desempenho dos outros membros da equipe. Segundo eles, quanto maior a interdependência de resultados, maior a efetividade da equipe, ou seja, quanto mais os indivíduos perceberem que precisam dos outros membros do grupo para atingir seus resultados, maior a probabilidade de a equipe apresentar um bom desempenho.

Provavelmente, esta seja uma das variáveis que sofra um dos menores impactos da atuação do gestor como interveniente entre a equipe e os critérios de eficácia. Embora o gestor tenha a capacidade de alterar vários elementos do *design* do trabalho da equipe, ele pouco pode fazer para modificar as características das tarefas. Entretanto, como salientam Van der Vegt, Emans e Van de Vliert (2000), a interdependência está muito ligada à

percepção dos indivíduos. Portanto, o gestor é capaz de aumentar a percepção de interdependência das tarefas se convencer os integrantes da equipe de que eles poderão mais facilmente atingir seus objetivos individuais caso realizarem trocas entre eles na execução do trabalho.

O gestor, como representante da empresa, também é capaz de destacar que resultados serão mais valorizados pela empresa. Com isso ele pode aumentar o reconhecimento daqueles resultados que envolvem uma grande interdependência em detrimento daqueles que pouco dependem da interação entre os integrantes da equipe. Por outro lado, o gestor pode criar métricas coletivas de desempenho que levem os integrantes da equipe a perceber que dependem dos colegas para atingir determinados objetivos pessoais.

10 Objetivos comuns e abordagens de trabalho

Katzenbach e Smith (1993, 2001) destacaram a importância de os integrantes da equipe comprometerem-se com um propósito comum, com metas de desempenho e com uma abordagem de trabalho pela qual todos se sentem mutuamente responsáveis. Segundo os autores, estes fatores são decisivos na criação de equipes de elevado desempenho.

Segundo Vries (1999), para que o trabalho em equipe seja efetivo os objetivos do grupo não devem ser apenas comuns, mas acima de tudo deve haver uma concordância de todos em relação a eles. Vries (1999) não desconsidera a existência de objetivos individuais que podem, muitas vezes, ir de encontro aos objetivos coletivos. No entanto, ele considera que nas equipes eficazes os membros claramente subordinam seus próprios objetivos aos objetivos da equipe. O autor afirma, também, que os membros de equipes eficazes costumam compartilhar os mesmos valores e crenças, pois estas determinam as atitudes e guiam os comportamentos dos integrantes das equipes no que se refere à abordagem de trabalho.

Alguns autores (LEMIEUX-CHARLES et al., 2002; PACANOWSKY, 1995) salientam a importância da adoção de uma abordagem clara de trabalho para a organização de equipes efetivas. Lemieux-Charles et al. (2002) sugere, por exemplo, que o uso de práticas de melhoria da qualidade é capaz de aumentar a eficácia das equipes. Entretanto, os pesquisadores (LEMIEUX-CHARLES et al., 2002) verificaram que esta eficácia só é percebida pelos membros da equipe e não por avaliadores externos. Isto significa que tais práticas ajudam a organizar os processos internos da equipe, mas não necessariamente influenciam nos resultados finais do trabalho.

Pacanowsky (1995), por sua vez, considera que atualmente as equipes eficazes não podem adotar apenas métodos lineares para solucionar os problemas, visto que estes estão

cada vez mais complexos e que não existem algoritmos capazes de levar a uma solução satisfatória. Para o autor, estas equipes adotam abordagens de trabalho não lineares e muito mais interativas, capazes de lidar com as informações e conhecimentos necessários para a concepção de soluções adequadas para os problemas que são enfrentados.

Para Drexler, Sibbet e Forrester (1996), a falta de uma abordagem clara de trabalho é capaz de diminuir o comprometimento geral dos integrantes da equipe, afetando a sua capacidade de atingir um elevado desempenho. Os autores argumentam que é preciso que a equipe possua um estilo de trabalho e um método de tomada de decisão bem definidos. Seus integrantes devem saber exatamente o grau de liberdade que eles têm para tomar as decisões, a abrangência do seu território de atuação e as suas responsabilidades. Todos devem estar comprometidos com um processo comum de comunicação, uma forma de distribuição de tarefas e outras normas de funcionamento geral da equipe.

Como pôde ser percebido, o gestor pode atuar como um grande mediador entre a definição dos objetivos da equipe e a obtenção de resultados positivos. O gestor é capaz de influenciar não apenas nos objetivos que são definidos, mas também em como eles são compreendidos e aceitos pelos integrantes da equipe. O gestor, como representante dos anseios organizacionais, pode apontar aqueles que serão considerados inadequados para a empresa, bem como, estimular que os integrantes da equipe definam os seus de maneira mais participativa. Desta forma ele estimula não apenas a concordância mútua em relação a eles, mas também que eles possam atender a critérios de eficácia externos.

O gestor também é capaz de intervir na abordagem de trabalho adotada pela equipe. Ele não precisa, necessariamente, estipular como a equipe deve trabalhar, mas o seu papel frente ao grupo lhe permite exigir que alguma abordagem de trabalho seja discutida e adotada por todos. Caso a empresa considere que uma abordagem de trabalho é preferível a outras, o gestor pode atuar como um treinador ou como um *coach* da equipe, repassando metodologias, incentivando e cobrando o uso de ferramentas ou simplesmente ajudando a equipe a implementá-las. A equipe terá maior probabilidade de implementar uma abordagem de trabalho que seja utilizada ou valorizada pelo gestor.

11 Contexto e atividades externas

Diferentes autores (COHEN; BAILEY, 1997; DAFT, 2005; EDMONDSON, 1999; ROBBINS, 2002) propõem modelos explicativos sugerindo a relação entre os fatores externos (contexto) e as equipes. Para eles, esses fatores podem pertencer tanto ao ambiente externo (cultura regional, complexidade do ambiente, etc.) quanto à organização em que as equipes

estão inseridas (estratégia, estrutura e cultura organizacional, políticas de gestão de pessoas, etc.) e são capazes de influenciar de alguma maneira na sua eficácia.

Spreitzer, Cohen e Ledford (1999) descobriram, a partir de suas pesquisas, que os fatores do nível organizacional são críticos para o sucesso de uma equipe. O desafio, segundo os autores, é estabelecer uma ligação entre o trabalho da equipe e a estratégia geral da organização. Se isso não puder ser estabelecido, dificilmente será possível um trabalho eficaz.

Outros autores, no entanto, não estabelecem uma relação direta entre algum fator contextual pertencente à empresa e a efetividade da equipe (LEMIEUX-CHARLES et al., 2002; SHONK, 1996). Para eles, é preciso, no entanto, que as equipes tenham um ambiente de suporte, capaz de sustentar ou apoiar um trabalho baseado em equipes. Kirkman e Rosen (2000), vão um pouco mais além e consideram que, para se trabalhar com equipes eficazes, são necessárias mudanças significativas nas atitudes das lideranças e uma alteração profunda na estrutura social das empresas e nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Ancona e Caldwell (1988, 1992) salientam a importância de se considerarem as atividades externas da equipe e o seu impacto no desempenho. Segundo eles, é através das atividades externas que a equipe estabelece suas relações com o meio e encontra maneiras de lidar tanto com os atores de dentro, quanto de fora da organização. As equipes eficazes, portanto, não sofrem apenas influências do seu meio, mas são capazes também de mediar esta relação através da organização de suas atividades externas.

Para Choi (2002), as atividades externas só têm um relacionamento positivo com a eficácia da equipe quando o ambiente for diversificado, incerto e apresentar várias demandas e mudanças constantes. O mesmo pode ocorrer devido ao grau de complexidade da tarefa e o grau de interdependência entre as tarefas que são executadas pela equipe e aquelas executadas por entidades externas. O autor salienta também que a atuação do líder é capaz de ter um efeito moderador neste processo, visto que ele poderá influenciar na forma como a sua equipe irá se relacionar com o ambiente externo.

Como os próprios autores apontam em suas pesquisas, o gestor pode ter um efeito moderador entre o contexto e sua equipe, apresentando um impacto significativo no seu desempenho. Embora o gestor não possa alterar diretamente os fatores externos que influenciam o trabalho da equipe, ele é capaz de alterar a percepção da equipe sobre eles. Ele pode ajudar os integrantes a interpretar as estratégias da empresa, compreender as influências culturais e apontar caminhos para lidar com elementos da estrutura. Muitas vezes o gestor pode atuar como um “filtro” ou “amortecedor” das influências externas que poderiam comprometer a eficácia da equipe.

Mais relevante ainda é a influência do gestor nas atividades externas da equipe. Isto ocorre porque muitas dessas atividades podem ser realizadas pelo próprio gestor, principalmente aquelas que podem comprometer sobremaneira o desempenho geral da equipe. O gestor pode se encarregar das grandes negociações, das comunicações mais delicadas, do comportamento político ou de outras atividades consideradas mais relevantes. Pode ainda alterar a composição demográfica da equipe, buscando outros integrantes que sejam capazes de realizar as atividades necessárias.

12 Capacidade de aprendizagem

Segundo Edmondson (1999, 2002), uma equipe é capaz de aprender através de um processo contínuo de reflexão e ação que está baseado na compreensão compartilhada e na experiência, resultando na criação de conhecimento e na obtenção de *insights*. Para ele, até mesmo equipes que apresentam problemas na sua estrutura (composição, por exemplo) podem ser eficazes se apresentarem uma elevada capacidade de aprendizagem.

Edmondson (2002) considera que a capacidade de aprendizagem de uma equipe está diretamente relacionada à qualidade de seu processo reflexivo que, por sua vez, é afetado pela percepção de poder e de risco interpessoal dos membros da equipe. A partir de seus estudos, o autor verificou que, quando não havia diferenças significativas de poder entre os integrantes do grupo, ou quando as diferenças eram minimizadas pela atuação do líder, a equipe era capaz de reflexões de melhor qualidade e de provocar mudanças mais significativas no seu funcionamento. Por sua vez, a assimetria de poder era capaz de aumentar o risco percebido pelos integrantes do grupo, que passaram a desenvolver objetivos implícitos de autoproteção que efetivamente suplantavam os objetivos explícitos da equipe.

Lizeo e Gonçalves (2004) propõem um modelo que estabelece uma relação entre os processos de aprendizagem que ocorrem dentro da equipe e o impacto na sua eficácia. Segundo os autores, para que a equipe aprenda, é necessário que seus membros apresentem comportamentos orientados à aprendizagem, ou seja, é preciso que haja uma conversação reflexiva sobre a prática (ARGYRIS, 1991; KOLB, 1984; SCHÖN, 2000), uma discussão produtiva através do diálogo (SENGE, 2000), uma maior experimentação, testando as regras existentes (DE GEUS, 1997; SCHEIN, 1993), a adoção de métodos adequados para a solução de problemas (GARVIN, 1993) e a busca constante do *feedback* (MCGILL; SLOCUM, 1995).

Lizeo (2004) concluiu através de suas pesquisas que as equipes que apresentam um baixo nível de aprendizagem tendem a entrar num ciclo vicioso de baixa eficácia ou tendem a estagnar ao longo do tempo. Por sua vez, as equipes que apresentam um elevado nível de

aprendizagem são capazes de identificar e eliminar as fontes de sua ineficácia, mantendo ou melhorando o seu desempenho. Para a equipe aprender é necessária a criação de uma atmosfera de segurança e confiança, diminuindo a percepção de ameaça social e de risco interpessoal. Os membros do grupo precisam perceber a possibilidade de analisar dados, buscar *feedback* e discutir o desempenho da equipe sem que sua auto-estima seja abalada.

Maani e Benton (1999) afirmam, no entanto, que não basta o *feedback* para que seja gerado aprendizado nas equipes eficazes, é preciso, acima de tudo, que haja um diálogo genuíno. Segundo Kayes (2003), é através da conversação (diálogo) entre os componentes do grupo que se estabelece uma ligação entre o aprendizado individual e o aprendizado das equipes eficazes. Sem a conversação, o conhecimento permanece preso na mente dos indivíduos. O autor salienta, no entanto, que não é todo tipo de conversação que gera aprendizagem, mas somente aquela considerada significativa para a resolução de problemas.

Kayes (2003), apoiado em estudos anteriores (DRUSKAT; KAYES, 2000), advoga que a efetividade das equipes não deveria ser avaliada levando-se em consideração apenas o seu desempenho. Segundo ele, este critério está tipicamente focado na execução de tarefas já existentes e que são, de certa forma, previsíveis. A preocupação maior deveria estar na capacidade de aprendizagem da equipe, visto que esta aumenta a capacidade de resposta a circunstâncias novas e dinâmicas, que nunca foram enfrentadas pela organização.

Maani e Benton (1999) também consideram que os integrantes da equipe devem ser encorajados a contribuir e que deve ser criado um ambiente em que não exista o medo de expressar opiniões, mesmo que possam ser consideradas “tolas”. Este tipo de ambiente propício ao aprendizado (características da cultura organizacional) já havia sido bastante discutido por outros autores, como Schein (1993) e Leonard-Barton (1998).

Como pôde ser facilmente percebido, o gestor pode atuar como um grande mediador entre esta variável e os critérios de eficácia da equipe. Neste sentido, o gestor pode desempenhar o papel de facilitador do processo de aprendizagem coletivo, estimulando a reflexão sobre a ação, o diálogo produtivo e a obtenção de *insights*. Ele, como representante organizacional, também é capaz de diminuir a assimetria de poder entre os integrantes da equipe, criando um ambiente de maior segurança, menor risco e mais propício a mudanças.

O gestor também pode estimular comportamentos orientados à aprendizagem, fornecendo *feedback* constante aos seus integrantes, estimulando a realização de *benchmarking* com outras equipes e valorizando o uso de técnicas para a geração de conhecimento. Mas, acima de tudo, o gestor é capaz de direcionar todo este processo de aprendizagem para os propósitos e interesses da empresa, criando visões compartilhadas do

que se deseja para o futuro, estimulando a experimentação e trazendo elementos capazes de eliciar novas reflexões.

13 Considerações finais

Embora a literatura venha enfatizando nos últimos anos a importância de se adotar equipes como unidades básicas de desempenho, a maioria das empresas pouco se beneficiará desta forma de organização do trabalho. Como foi discutido no início deste artigo, as equipes possuem características peculiares que as diferenciam dos grupos, e para que possam existir é preciso que haja a possibilidade de um trabalho verdadeiramente coletivo.

Nas empresas em que as equipes são capazes de incrementar o desempenho e tornarem-se por si sós uma vantagem competitiva importante, é preciso fazer com que seus integrantes consigam superar as barreiras que os impedem de funcionar como uma equipe eficaz. Isto é, é preciso encontrar maneiras de levá-los a atender tanto aos critérios de eficácia internos (ligados à satisfação dos seus integrantes, à coesão, à permanência, etc.), quanto aos critérios de eficácia externos (ligados aos resultados, à percepção dos clientes, à flexibilidade, etc.).

Para que isso venha a ocorrer, devem ser consideradas diferentes variáveis capazes de afetar direta ou indiretamente a organização de equipes efetivas. Os autores que foram apresentados ao longo deste artigo analisaram separadamente cada uma delas, deixando de considerar, muitas vezes, a existência de variáveis intervenientes neste processo, capazes de modificar, maximizar ou minimizar a influência das variáveis apresentadas no desempenho geral das equipes. Uma dessas variáveis intervenientes que parece ter uma grande importância na organização de equipes efetivas é o gestor no desempenho de suas atribuições.

O artigo se propôs a refletir sobre a atuação do gestor da equipe (variável interveniente) como mediador entre as variáveis que atualmente têm despertado mais a atenção dos pesquisadores e os critérios de eficácia das equipes. Mais ainda, sugere-se que o gestor, como representante organizacional, pode adotar uma série de práticas de liderança que levam a equipe a realizar exatamente o que a empresa quer. Isto é, o gestor é capaz de realizar uma série de intervenções junto a sua equipe de forma a levá-la a atender aos critérios de eficácia externa que normalmente são estabelecidos pela organização.

O gestor passa então a exercer um papel fundamental na organização das equipes efetivas. Ele, através do papel que desempenha junto a sua equipe e a empresa, é capaz de alterar, potencializar ou minimizar o efeito de variáveis que afetam a eficácia da equipe. Ele pode exercer esta função, não através da imposição das regras e objetivos definidos pela

empresa, mas através da correta montagem da equipe, da facilitação dos processos internos da equipe, da alteração de determinadas percepções, da negociação de objetivos, da modificação dos elementos do *design* do trabalho, da intermediação entre sua equipe e o meio externo e do estímulo à aprendizagem.

14 Referências

- AMASON, A.; et al. Conflict: an important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, v. 24, n. 2, p. 20-35, Autumn 1995.
- ANCONA, D.; CALDWELL, D. Beyond task and maintenance: defining external functions in groups. *Group and Organization Studies*, v. 13, p. 468-494, 1988.
- _____. Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, p. 634-665, 1992.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, p. 99-109 May-June 1991.
- BOYETT, J.; BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BUNDERSON, J.; SUTCLIFFE, K. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. *Academy of management Journal*, v. 45, n. 5, p. 875-893, 2002.
- CAMPION, M.; MEDSKER, G.; HIGGS, A. Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, v. 46, n. 4, p. 823-850, 1993.
- CHOI, J. External activities and team effectiveness: review and theoretical development. *Small Group Research*, v. 33, n. 2, p. 181-208, April 2002.
- COHEN, A.; FINK, S. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COHEN, S.; BAILEY, D. What makes team work: group effectiveness research from the top floor to the executive suite. *Journal of Management*, v. 23, p. 239-290, 1997.
- COSTA, A.; ROE, R.; TAILLIEU, T. Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work Organizational Psychology*, v. 10, n. 1, p. 225-244, 2001.
- DAFT, R. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- _____. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DE DREU, C.; WEINGART, L. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 4, p. 741-749, 2003.
- DISTEFANO, J.; MAZNEVSKI, M. Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, v. 29, n. 1, p. 45-63, September, 2000.
- DREXLER, A.; SIBBET, D.; FORRESTER, R. *The team performance model*. California: Grove International, 1996.
- DRUSKAT, V.; KAYES, D. Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, v. 32, p. 328-353, 2000.
- EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p. 350-383, 1999.
- _____. The local and variegated nature of learning in organizations: a group level perspective. *Organization Science*, v. 13, n. 2, p. 128-146, March-April, 2002.

- ENGLISH, A.; GRIFFITH, R.; STEELMAN, L. Team performance: the effect of team conscientiousness and task type. *Small Group Research*, v. 35, n. 6, p. 643-665, December 2004.
- GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, p. 78-91, July-August, 1993.
- GEUS, A. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIBSON, C.; RANDER, A.; EARLEY, P. Understanding group efficacy: an empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, v. 25, no. 1, p. 67-97, March 2000.
- GONZÁLEZ, M.; SILVA, M.; CORNEJO, J. *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB, 1996.
- GUZZO, R.; SHEA, G. Group performance and intergroup relations in organizations. In: DUNNETTE, M.; HOUGS, L (org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 1992. p. 269-313.
- HACKMAN, J. Introduction: work teams in organizations: an orienting framework. In: HACKMAN, J. (org.) *Groups that work (and those that don't), creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990. p. 1-14.
- HANASHIRO, D. e QUEIROZ, R. O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um *trade-off* entre homogeneidade e heterogeneidade? In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais do 29º ENANPAD*, Brasília: ENANPAD, 2005.
- HASKINS, M.; LIEDTKA, J.; ROSENBLUM, J. Beyond teams: toward an ethic of collaboration. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 4, p. 34-50, Spring 1998.
- JEHN, K.; NORTHGRAFT, G.; NEALE, M. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 4, p. 741-763, December 1999.
- JORDAN, M.; FIELD, H.; ARMENAKIS, A. The relationship of group process variables and team performance: a team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, v. 33, n. 1, p. 121-150, February 2002.
- JUNG, D.; SOSIK, J. Group potency and collective efficacy: examining their predictive validity, level of analysis, and effects of performance feedback on future group performance. *Group & Organization Management*, v. 28, n. 3, p. 366-391, September 2003.
- KATZENBACH, J. *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D. *The wisdom of teams*. Boston: Harper Collins, 1993
_____; _____. *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KATZ-NAVON, T.; EREZ, M. When collective and self efficacy effect team performance: the role of task interdependence. *Small Group Research*, v. 36, n. 4, p. 437-465, August 2005.
- KAUFFELD, S. Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 79, p. 1-21, 2006.
- KAYES, D. Proximal team learning: lessons from United Flight 93 on 9/11. *Organizational Dynamics*, v. 32, n. 1, p. 80-92, February 2003.
- KIRKMAN, B.; ROSEN, B. Powering up teams. *Organizational Dynamics*, v. 28, n. 3, p. 48-66, Winter 2000.
- KIRKMAN, B.; TESLUK, P.; ROSEN, B. The impact of demographic heterogeneity and team leader: team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, v. 29, n. 3, p. 334-368, June 2004.

- KOLB, D. *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LANGFRED, C. Work-group design and autonomy: a field study of the interaction between task interdependence and group autonomy. *Small Group Research*, v. 31, n. 1, p. 54-70, February 2000.
- LEMIEUX-CHARLES L. et al. The effects of quality improvement practices on team effectiveness: a mediational model. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 5, p. 533-553, August 2002.
- _____. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998
- LIZEO, E. A systemic approach to understand the dynamics of group learning and effectiveness. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais do 28º ENANPAD*, Curitiba: ENANPAD, 2004.
- LIZEO, E.; GONÇALVES, M. Grupos de trabalho: um caminho para a aprendizagem e eficácia organizacional. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais do 28º ENANPAD*, Curitiba: ENANPAD, 2004.
- MAANI, K.; BENTON, C. Rapid team learning: lessons from team New Zealand America's Cup campaign. *Organizational Dynamics*, v. 27, n. 4, p. 48-62, Spring, 1999.
- MAN, D.; LAM, S. The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v. 24, n. 8, p. 979-1001, December 2003.
- MANKIN, D.; COHEN, S.; BIKSON, T. Teams and technology: tensions in participatory design. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 1, p. 63-76, Summer 1997.
- MANZ, C.; SIMS, M. *Empresas sem chefes!* São Paulo: Editora Makron Books, 1996.
- McGILL, M.; SLOCUM, J. *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOHAMMED, S.; ANGELL, L. Personality heterogeneity in teams: which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, v. 34, n. 6, p. 651-677, December 2003.
- _____; _____. Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 8, p. 1015-1039, December 2004.
- NG, K.; VAN DYNE, L. Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: a multilevel analysis. *Group & Organization Management*, v. 30, n. 5, p. 514-540, October 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PACANOWSKY, M. Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics*, v. 23, n. 3, p. 36-51, Winter 1995.
- PARKER, G. *O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PELLED, L.; EISENHARDT, K.; XIN, K. Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p. 1-28, 1999.
- RANDEL, A.; JAUSSI, K. Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 6, p. 763-774, 2003.

- ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SALAS, E. et al. The effect of team building on performance: an integration. *Small Group Research*, v. 30, n. 3, p. 309-329, June 1999.
- SCHEIN, E. How can organizations learn faster? The challenge entering the green room. *Sloan Management Review*, p. 85-92, Winter 1993.
- SCHOLTES, P. *Times da qualidade*. São Paulo: Qualitymark, 1994.
- SCHÖN, D. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SHAW, J.; DULLY, M.; STARK, E. Interdependence and performance for group work: main and congruence affects on satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, v.26, n.2, p. 259-297, 2000.
- SHONK, J. *Team-based organizations: designing successful team environment*. São Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- SPREITZER, G.; COHEN, S.; LEDFORD, G. Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group & Organization Management*, v. 24, n. 3, p. 340-366, September 1999.
- SUNDSTROM, E.; MEUSE, K.; FUTRELL, D. Work teams: applications and effectiveness. In: KOLB, D.; OSLAND, J.; RUBIN, I. *The organizational behavior reader*. New Jersey: Simon and Schuster, 1995. p. 268-289.
- TESLUK, P.; MATHIEU, J. Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, v. 84, n. 2, p. 200-217, 1999.
- VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group and Organization Management*, v. 23, n. 2, p. 124-143, 1998.
- _____; _____. Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, v. 26, n. 4, p. 633-655, 2000.
- VAN DER VEGT, G; VAN DE VLIERT, E. Intragroup interdependence and effectiveness: review and proposes directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, v. 17, n. 1, p. 50-67, 2002.
- VRIES, M. High-performance teams: lessons from the pygmies. *Organizational Dynamics*, v. 27, n. 3, p. 66-77, Winter 1999.
- WAGEMAN, R. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, p. 145-180, 1995.
- _____. Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 1, p. 49-61, Summer 1997.
- _____. How leaders foster self-managing team effectiveness: design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, v. 12, p. 559-577, 2001.
- WEISS, J.; HUGHES, J. Quer colaboração? Então aceite e administre o conflito. *Harvard Business Review*, p. 73-81, março, 2005.
- XAVIER, T.; DIAS, S. O que pode gerar situações de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In: ENANPAD, 27, 2003, Salvador. *Anais do 27º ENANPAD*, Salvador: ENANPAD, 2003.

3 ARTIGO II:

ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES EFETIVAS:
O GESTOR COMO MEDIADOR DO PROCESSO

Organização de Equipes Efetivas: o gestor como mediador do processo

André Hartmann Duhá*
Nedio Seminotti**

Resumo

O principal objetivo deste artigo é investigar como se organizam as equipes efetivas. O argumento central adotado pelos pesquisadores é de que tais equipes se organizam ao redor de objetivos, papéis, regras e procedimentos que são externamente definidas pela empresa. O estudo aponta, ainda, que o gestor atua como o principal mediador entre os fatores ligados à empresa e o desempenho dessas equipes. Para realizar esta investigação, foram utilizados os princípios da psicologia topológica e de dinâmica de grupo propostos por Kurt Lewin. O delineamento de pesquisa adotado foi o estudo de caso de uma equipe de elevado desempenho que compunha o setor administrativo-financeiro de uma empresa de grande porte. O grupo foi acompanhado pelos pesquisadores ao longo de um ano, e os dados foram complementados com entrevistas individuais com cada um dos participantes e com análise documental.

Palavras-chave: Equipes efetivas. Gestão de equipes. Dinâmica de grupo.

1 Introdução

Nos últimos anos, as organizações vêm realizando grandes modificações nas práticas de gestão e na forma como organizam o trabalho, o que parece refletir as mudanças significativas percebidas nas práticas culturais e político-econômicas que vêm ocorrendo no Brasil e no mundo a partir do início da década de 70. Estas modificações estão levando as organizações a substituir um modelo baseado na hierarquia, na racionalização e divisão do trabalho, cuja ênfase estava nas rotinas, no controle e na disciplina, por um outro mais flexível, voltado à multifuncionalidade, à mudança e à inovação (HARVEY, 1999).

Dentro desse contexto, as organizações começam a incentivar a formação e o desenvolvimento de equipes, considerando-as como a unidade básica de desempenho organizacional (MOHRMAN; MOHRMAN, 1997; SHONK, 1996). Na área de gestão, surge grande interesse por modelos e programas que possibilitem a criação de equipes efetivas,

* Doutorando do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: aduha@puers.br

** Professor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: nedio.seminotti@puers.br

preparando as organizações para enfrentar os desafios do ambiente competitivo (DREXLER; SIBBET; FORRESTER, 1996; KATZENBACH e SMITH, 1993).

Entretanto, aquilo que parecia ser a solução para os problemas organizacionais passou a ser uma grande fonte de decepção, pois se começou a perceber as dificuldades de fazer com que as pessoas trabalhassem efetivamente em equipe (ROBBINS; FINLEY, 1997). Na maioria das vezes, os resultados alcançados pelas organizações foram piores do que aqueles dos modelos de gestão tradicionais. Dessa forma, o trabalho em equipe passou a ser uma fonte de insatisfação e geração de estresse para muitos empregados (ROBBINS, 2002).

Esses questionamentos levaram à proposição deste estudo, cujo objetivo principal é investigar como se organizam as equipes efetivas. Como preceito central desta pesquisa é utilizado o conceito de equipe proposto por Katzenbach e Smith (1993), que procura diferenciar as equipes verdadeiras de um mero grupo de pessoas. Para eles, “uma equipe é um pequeno número de pessoas, com habilidades complementares, que estão comprometidas com um propósito comum, metas de desempenho e uma abordagem pelos quais se mantém mutuamente responsáveis” (KATZENBACH; SMITH, 1993, p. 45).

Embora exista uma grande variedade de tipos de equipe (KATZENBACH, 2001; PARKER, 1995; ROBBINS, 2002), todas elas possuem critérios de efetividade, que estão vinculados aos objetivos das organizações nas quais estão inseridas (COHEN; BAILEY, 1997; HACKMAN, 1990). Ainda que alguns autores (GONZÁLEZ; SILVA; CORNEJO, 1996) procurem salientar a existência de critérios internos à equipe para avaliar a sua efetividade, Katzenbach e Smith (1993) afirmam que uma equipe não pode ser confundida com um grupo que compartilha um conjunto de valores que faz com que as pessoas trabalhem bem juntas, apresentando comportamentos de apoio e cooperação. Ela é, acima de tudo, uma unidade básica de desempenho que busca resultados organizacionais efetivos.

O argumento central deste estudo é de que as equipes efetivas se organizam ao redor de objetivos, regras e procedimentos que são externamente definidas pela empresa (critérios externos de eficácia). O estudo aponta, ainda, que o gestor atua como o principal mediador entre os fatores ligados à empresa e o desempenho das equipes efetivas.

2 Fundamentação teórica

Para realizar esta investigação, se procurou identificar, dentre as principais teorias que têm se ocupado do fenômeno grupal (GONZÁLEZ, 1997), uma que possuísse uma sistematização teórica capaz de proporcionar uma análise adequada deste fenômeno. Neste estudo foram utilizados os princípios da psicologia topológica propostos por Kurt Lewin

(1965, 1973, 1975, 1978). Para este autor, a organização e o funcionamento de um grupo podem ser analisados com base nos mesmos princípios da física topológica. A teoria proposta por Lewin utiliza conceitos como o de espaço topológico, campo de forças, sistemas de tensão, vetores, objetivos, locomoção, barreiras, etc. para explicar a dinâmica dos grupos.

Com o propósito de dar melhor direcionamento a este estudo, foram definidas cinco questões de pesquisa com base na psicologia topológica de Kurt Lewin; explicitados e comentados a seguir:

1. Quais as principais características do espaço psicológico ou espaço vital criado pela equipe? Ou seja, quais as representações das relações estruturais nos indivíduos assim como de seu ambiente psicológico?

Lewin (1973) define espaço psicológico ou espaço vital como aquele espaço que permite uma representação das relações estruturais dentro da pessoa, assim como de seu ambiente psicológico. Para o autor, o espaço vital de uma pessoa pode ser representado como uma região subdividida em várias partes ou sub-regiões, sendo que a situação atual da pessoa pode ser representada por um ponto localizado na parte ou sub-região que corresponde ao seu comportamento atual em relação à região como um todo.

Utilizando os conceitos retirados da física, Lewin concebe este espaço vital ou psicológico como um espaço topológico, utilizando gráficos e desenhos para representá-lo. A topologia é uma geometria do espaço que se interessa mais pelas propriedades qualitativas do que pelas quantitativas das formas e dos objetos (GONZÁLEZ, 1997).

2. Como os membros da equipe lidam com o conflito entre a liberdade individual e a operatividade grupal? Por sua vez, como os indivíduos e o grupo lidam com o conflito entre a liberdade do grupo e a operatividade organizacional?

Lewin considera que o fato de pertencer a um grupo produz influência na conduta dos indivíduos, o que é resultado de duas dimensões superpostas. Primeiro, as necessidades e metas pessoais que são trazidas pelos indivíduos e que não são abandonadas quando começam a fazer parte de um grupo. Segundo, o conjunto de metas, normas e valores estabelecidos pelo grupo e que irá se impor a ele como um membro desse grupo. A possibilidade de adaptação do indivíduo ao grupo depende da evitação de um excessivo conflito entre ambos os conjuntos de forças (GONZÁLEZ, 1997).

Mais tarde, em seus estudos, Lewin (1965) estende o conceito de espaço vital, que inicialmente estava relacionado ao indivíduo, para uma esfera mais abrangente, o fenômeno social. O objeto de estudo passa a ser o espaço social, ou campo social, permitindo que, através da teoria topológica, se possa representar o campo de forças a que está submetido o

grupo como unidade de análise. Modificando-se o nível de análise, se pode supor que existe também um conflito a ser administrado entre as necessidades e metas do grupo e aquelas definidas pela organização onde o grupo está inserido.

3. Como se configura o sistema de tensões dentro da equipe, bem como o processo de estabelecimento de objetivos?

Lewin critica o conceito de necessidade que era utilizado na época e o substituí pelo de “sistema de tensão”, que implica, por sua vez, o uso do conceito de campo de forças. O autor define o sistema de tensão como o conjunto de todas as forças (vetores) que atuam simultaneamente sobre o sistema em determinado momento (LEWIN, 1973).

Para Lewin (1965), as necessidades estão relacionadas às metas resultantes deste campo de forças. O autor entende por meta toda a sub-região que apresente características de “atrator” no campo de forças, ou seja, que possui uma valência positiva. Por contraposição, uma sub-região aversiva seria aquela que gera um campo de forças repulsivo em seu entorno imediato, ou seja, possui uma valência negativa.

Um objetivo aparece no espaço vital do indivíduo ou do grupo quando surge uma necessidade psicológica, o que pode ser representado pela aparição de uma força no espaço topológico. Existe uma meta se, e somente se, existir uma força de atração no espaço vital do sujeito em direção a uma sub-região que representa a meta (LEWIN, 1965).

4. Quais as principais locomoções, barreiras, conflitos e mudanças estruturais que ocorrem na equipe a partir de um processo de reflexão sobre a tarefa?

Segundo Lewin (1965), a força ou tensão relacionada a um objetivo desaparece se tal objetivo for alcançado. O fato de que, uma vez alcançado um objetivo, desapareça a força que o originava, provoca uma mudança no sistema de forças que atuam sobre o indivíduo, produzindo locomoções. A locomoção (LEWIN, 1973) significa uma modificação na relação de posições do campo de força em diferentes momentos. Uma locomoção não é dada por uma força, mas sim pela resultante do campo de forças: sempre que existir uma força resultante distinta de zero, haverá locomoção na direção desta força.

Portanto, todo o comportamento ou processo psicológico pode representar-se como uma locomoção dentro do espaço vital da pessoa e é induzido pela resultante do sistema de forças em um dado momento. Por sua vez, toda locomoção implica uma mudança estrutural no espaço psicológico, pois altera o campo de forças. A estrutura topológica do espaço vital é constantemente modificada por cada uma das locomoções do indivíduo (LEWIN, 1965).

O conflito aparece como ausência de locomoção quando a resultante das forças se anula devido ao fato de ter igual magnitude, mas um sentido contrário. A magnitude do

conflito é proporcional à magnitude das forças que se anulam (LEWIN, 1975). Embora os conflitos possam ocorrer quando existem duas forças de atração opostas entre si e de igual magnitude, eles também ocorrem quando existe uma força de atração e outra de repulsão atuando sobre a mesma posição, ou quando existem duas forças opostas de rechaço.

Um outro conceito proposto por Lewin (1973) é o de barreira. Segundo ele, barreira é aquela fronteira ou campo de forças que gera uma dificuldade em relação a uma determinada locomoção. As barreiras determinam a facilidade com que uma região pode ser alcançada pela locomoção. Elas também podem impedir que a pessoa apresente um comportamento de fuga frente a uma situação de conflito.

Como foram abordadas anteriormente, as locomoções - influenciadas pelos objetivos, conflitos e barreiras - modificam a estrutura do campo vital do indivíduo ou do grupo. As mudanças estruturais do campo vital podem ocorrer por vários motivos diferentes: aumento das sub-regiões pela diferenciação; combinação de regiões que eram separadas; diminuição do número de sub-regiões; dissolução de uma região em outras sub-regiões; ou, simplesmente, através da reestruturação do campo vital (GONZÁLEZ, 1997).

5. Como as equipes podem satisfazer as necessidades de seus membros?

A interdependência surge da tendência de os indivíduos associarem-se a um grupo para satisfazer suas necessidades. Determinadas necessidades podem ser mais bem satisfeitas dentro da atividade de um grupo, embora outras só possam ser satisfeitas pertencendo e atuando num grupo social mais amplo. Em qualquer um dos casos, o alcance dos objetivos pessoais ou grupais só poderá ocorrer se forem estabelecidos laços de interdependência entre seus membros (GONZÁLEZ, 1997).

Lewin (1965) afirma que uma necessidade só pode ser satisfeita alcançando o objetivo desejado ou alcançando um objetivo substituto. Entretanto, quando em grupo, existe uma discrepância entre o espaço de vida da pessoa e o espaço de movimento livre. Quando uma barreira se interpõe entre a pessoa e seus objetivos, é possível que a pessoa se volte para outras regiões do seu espaço vital que correspondem a um nível menos maduro de comportamento, buscando pelo menos alguma satisfação para a sua necessidade.

3 Método de pesquisa

O método escolhido para a realização deste estudo teve como base os pressupostos das pesquisas qualitativas (CRESWELL, 1994; MARSHALL; ROSSMAN, 1995). O delineamento da pesquisa é o de estudo de caso do tipo interpretativo/explicativo (YIN, 2001), que consiste, além de um conjunto de descrições ricas e aprofundadas do fenômeno, na

criação de categorias conceituais para ilustrar, defender ou desafiar pressupostos teóricos ou para explicar os fenômenos.

O grupo pesquisado era composto por vinte e uma pessoas e fazia parte do setor administrativo-financeiro de uma empresa de grande porte situada no Rio Grande do Sul. A escolha se deu com base em dois critérios, um de caráter conceitual e outro técnico, de fundo operacional. O primeiro se refere ao conceito de efetividade proposto por Katzenbach e Smith (1993), que procura identificar a qualidade do resultado final do trabalho da equipe. Com base neste critério se buscou identificar uma equipe que trouxesse resultados efetivos para a organização. O segundo critério se referia à possibilidade operacional de o pesquisador poder acompanhar efetivamente o trabalho da equipe durante um longo período de tempo para poder coletar os dados necessários para o estudo.

Os dados foram coletados no próprio local de trabalho da equipe estudada. Três técnicas de coleta de dados foram utilizadas. A primeira foi a análise dos documentos relativos às práticas e políticas da organização; a segunda, a observação participante de reuniões e encontros da equipe ao longo de um ano de trabalho e a terceira, um conjunto de entrevistas individuais em profundidade com cada um dos membros da equipe. Com esses três procedimentos se pretendeu coletar informações sobre a organização e o funcionamento da equipe, sobre a atuação do gestor, assim como a percepção dos participantes desses fenômenos (CRESWELL, 1994; MARSHALL; ROSSMAN, 1995).

O método de análise dos dados utilizado foi o proposto por Miles e Huberman (1994): (1) foram elaborados documentos contendo as notas de campo e as respostas às entrevistas; (2) os dados foram revisados, transcritos ou sintetizados, procurando-se códigos que fossem capazes de categorizá-los; (3) os códigos ou categorias foram agrupados com base em temas emergentes, configurações ou explicações; (4) esses corpos de significado foram, então, escritos na forma de texto, sendo adicionados os pensamentos do pesquisador, os seus argumentos centrais e suas proposições teóricas; (5) foi elaborada uma síntese do caso, que foi submetida a uma banca de avaliação formada por pesquisadores mais experientes; (6) foram criados esquemas conceituais para representar os principais argumentos de uma maneira mais sistemática; e (7) novos dados foram coletados, e as etapas anteriormente descritas foram mais uma vez percorridas, até que os argumentos centrais se tornassem mais consistentes.

Para obter a validade do construto foram utilizadas fontes de evidência diferentes (análise documental, observação e entrevistas), e o relatório final de pesquisa foi submetido aos participantes que faziam parte da equipe em estudo (YIN, 2001). Para a validade interna foi utilizada a técnica da construção da explanação, que consiste em explicar um fenômeno

estabelecendo um conjunto de elos causais em relações a ele, que refletem algumas proposições teoricamente significativas (YIN, 2001). Visando a estabelecer o domínio ao qual os resultados da pesquisa poderiam ser generalizados, o pesquisador teve como foco a busca de generalizações essencialmente analíticas (YIN, 2001). E para assegurar a confiabilidade deste estudo, minimizando os erros e visões tendenciosas do pesquisador, foi elaborado um cuidadoso protocolo de estudo de caso (YIN, 2001), contendo uma visão geral do projeto de pesquisa, os procedimentos de campo a serem seguidos, as principais questões de pesquisa que deveriam estar sempre na mente do pesquisador e um guia para o relatório do trabalho.

4 Análise dos dados

Utilizando como referência as questões de pesquisa definidas para este estudo, os dados foram analisados com base em cinco categorias, de forma a obter uma melhor compreensão de como se organizam as equipes efetivas e o papel do gestor neste processo. A primeira categoria de análise se refere à caracterização do espaço psicológico ou espaço vital criado pela equipe e seus integrantes no início da pesquisa, ou seja, as representações das relações estruturais nos indivíduos assim como de seu ambiente psicológico. A segunda está relacionada à forma como os membros da equipe lidaram com o conflito entre a liberdade individual e a operatividade grupal, procurando analisar também como os indivíduos e o grupo lidaram com o conflito entre a liberdade da equipe e a operatividade organizacional. A terceira busca demonstrar como se configurou o sistema de tensões dentro da equipe, bem como o processo de estabelecimento de objetivos. A quarta se refere às principais locomoções, barreiras, conflitos e mudanças estruturais que ocorreram na equipe a partir de um processo de reflexão sobre a tarefa. A quinta e última procura demonstrar como os membros da equipe buscaram satisfazer as suas necessidades.

4.1 Caracterização do espaço vital

A empresa onde a equipe estava inserida era dona de uma grande fatia do mercado de fabricação de peças automotivas e vinha passando por dificuldades financeiras nos últimos anos, o que levou à venda do controle acionário para outros investidores e fundos de pensão.

Capaz de produzir produtos com elevada qualidade, a empresa vinha adotando estratégias para a redução dos custos e para o aumento da produtividade nas suas linhas de manufatura e áreas de apoio. Uma organização com uma cultura caracteristicamente familiar, em que os cargos mais importantes costumavam ser ocupados por pessoas de confiança dos diretores, os quais, porém, nem sempre possuíam a competência requerida para a função.

Detentora de uma tecnologia de produção capaz de fabricar produtos em grande escala, a empresa precisava de elevados investimentos para provocar as mudanças necessárias para atender os objetivos organizacionais (DAFT, 2002). Ela também costumava adotar práticas de gerenciamento de pessoas voltadas para a valorização individual em detrimento do trabalho em equipe, remunerando as pessoas pelo cargo que ocupavam e avaliando o desempenho com base nas tarefas individuais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Como se pode perceber, a estratégia adotada pela empresa, sua cultura, estrutura, seus processos produtivos e as práticas de recursos humanos não podem ser considerados fatores capazes de criar um ambiente de suporte, de sustentação ou apoio a um trabalho baseado em equipes (LEMIEUX-CHARLES et al., 2002; SHONK, 1996).

A equipe era formada por funcionários que apresentavam grande diversidade quanto à formação profissional, nível de escolaridade, tempo de empresa e idade. No mesmo grupo havia profissionais da área das ciências exatas, das humanas e das ciências sociais; pessoas que estavam fazendo mestrado, e outras que possuíam apenas o ensino médio; pessoas com poucos meses de empresa, e outros que já trabalhavam no setor há mais de vinte anos. Uma equipe, portanto, bastante heterogênea no que se refere a diferentes fatores demográficos.

Mesmo considerando a existência de variáveis intervenientes que são capazes de atuar como mediadoras entre a diversidade demográfica da equipe e o seu desempenho (BUNDERSON; STUCLIFFE, 2002; MOHAMMED; ANGEL, 2003; RANDEL; JAUSSE, 2003), é possível considerar que a grande heterogeneidade dos participantes que compunham a equipe era um fator capaz de comprometer a sua eficácia, bem como gerar um grande número de situações de conflito (XAVIER; DIAS, 2003).

Devido ao tamanho excessivamente grande da equipe, os participantes se dividiam em células de trabalho, o que lhes proporcionava maior interação, diferenciação e a criação de uma identidade própria (COHEN; FINK, 2003). Percebia-se uma grande interdependência das tarefas realizadas pelas pessoas dentro das células, mas pouca interdependência entre as tarefas executadas por membros de células diferentes. Essa falta de interdependência entre as células comprometia ainda mais a eficácia da equipe (KATZ-NAVON; EREZ, 2005).

Somava-se a isto a percepção de que os objetivos das células eram, na sua maioria, contraditórios e de que nem todos os integrantes estavam cientes das regras, procedimentos e do foco de seu trabalho. A falta de articulação entre os objetivos da equipe não era capaz de criar um senso de propósito e direção, fazendo com que não houvesse a percepção de que os resultados de uma célula eram capazes de afetar os resultados da outra e, por consequência, os resultados de toda a equipe (VRIES, 1999). A dificuldade de adotar uma abordagem clara de

trabalho também dificultava a organização e o funcionamento da equipe de uma maneira mais eficaz (LEMIEUX-CHARLES et al., 2002; PACANOWSKY, 1995).

O setor administrativo-financeiro também estava sofrendo grandes modificações estruturais na busca de melhorias na qualidade dos serviços prestados, assim como a redução dos custos fixos e a redução do quadro de pessoal. Duas novas áreas tinham sido incorporadas ao setor há mais de um ano, trazendo para a equipe um antigo diretor (que perdera o cargo de chefia) para atuar em atividades técnico-administrativas. Para gerenciar o setor, foi sugerida uma jovem contadora que havia passado por uma série de treinamentos de capacitação gerencial e apresentava um elevado potencial de liderança.

Passado um ano dessas modificações iniciais, o setor continuava apresentando resultados pouco satisfatórios, ou seja, constantes atrasos, baixa qualidade nos serviços prestados e elevado número de erros e re-trabalho. O grupo estava desmotivado, as pessoas reclamavam que uns se comprometiam e trabalhavam mais do que os outros, e as brigas entre os colegas eram constantes. Isto levou ao desligamento de algumas pessoas e a solicitação de outros para mudar de setor dentro da empresa.

A elevada assimetria de esforços dentro do grupo poderia ser considerada, por si só, um importante influenciador do baixo desempenho (NG; VAN DYNE, 2005). O que pôde ser observado, no entanto, foi que no início do trabalho de pesquisa os componentes da equipe não pareciam compartilhar dos mesmos princípios e valores morais baseados num senso de prontidão e serviço ao outro (HASKINS; LIEDTKA; ROSENBLUM, 1998). A competição irrelevante entre os participantes e entre as células era notória, e isto parecia comprometer ainda mais a eficácia da equipe (DREXLER; SIBBET; FORRESTER, 1996).

Para tentar solucionar os problemas que estavam sendo apresentados pelo grupo, foi implantado um programa de “formação e desenvolvimento de equipes”, coordenado por uma renomada empresa de consultoria. Com a implantação deste programa, a empresa buscava a criação de equipes altamente eficazes (KATZENBACH; SMITH, 1993) e a capacitação de pessoas para que pudessem atuar de maneira mais independente (MANZ; SIMS, 1996).

Após um ano de encontros, treinamentos e adoção de novos métodos de trabalho, o desempenho do grupo ainda continuava baixo. Pôde ser percebido que a estratégia de desenvolvimento de equipes, por si só, não foi capaz de alterar o desempenho da equipe (SALAS, et al., 1999). O aumento da autonomia do grupo rumo ao autogerenciamento também não foi capaz de gerar melhores resultados, visto que não foram modificados outros elementos do *design* das tarefas, como a interdependência das tarefas, a clareza de objetivos, a diversidade de pessoas, etc. (WAGEMAN, 1997, 2001).

Durante este período, os problemas do grupo ficaram conhecidos por todos na empresa, afetando fortemente o humor e a auto-estima dos envolvidos. Este sentimento comprometeu ainda mais a capacidade da equipe de atuar de maneira eficaz, visto que diminuía a cada dia o sentimento de potência do grupo (JORDAN; FIELD; ARMENAKIS, 2002). Além disso, a maior parte do *feedback* recebido pelo grupo gerava uma expectativa negativa em relação aos resultados futuros, levando os participantes a ficar cada vez menos confiantes de que seriam capazes de alcançar o desempenho desejado (JUNG; SOSIK, 2003).

O baixo nível de confiança entre membros do grupo também começou a influenciar negativamente na efetividade da equipe (COSTA; ROE; TAILLIEU, 2001). A expectativa de que uns poderiam manifestar comportamentos e atitudes negativas em relação aos demais criava um estado psicológico de grande precaução e desconfiança. A falta de confiança entre os integrantes começou a comprometer a capacidade das pessoas de administrar os conflitos que estavam surgindo, comprometendo a sua eficácia (AMANSON et al., 1995).

Numa nova tentativa para formar uma equipe efetiva, o gerente convidou o pesquisador para acompanhar um conjunto de encontros que estavam sendo planejados. O propósito desses encontros era aumentar a reflexão sobre os possíveis problemas que estavam ocorrendo no setor e buscar um melhor alinhamento entre os objetivos do grupo e os objetivos da empresa. A preocupação do gestor não era resolver os problemas da equipe, mas aumentar a sua capacidade de aprendizagem através de um processo contínuo de reflexão e ação (EDMONDSON, 2002). Desta forma poderia interromper o ciclo vicioso de baixa eficácia e reverter o estado de completa estagnação em que se encontrava a equipe (LIZEO, 2004).

Como pôde ser percebido ao se iniciar a pesquisa, o grupo estudado não poderia ser considerado uma equipe efetiva, embora o termo eficácia possa ter significados diferentes, dependendo de quem está avaliando. A equipe não satisfazia nem a critérios de eficácia internos - ligados aos processos e dinâmicas internas do grupo - nem a critérios externos - relacionados aos resultados e as comunicações externas do grupo (GIBSON; RANDEL; EARLEY, 2000; HACKMAN, 1990).

4.2 Conflitos, liberdade grupal e operatividade

Os primeiros encontros realizados pelo grupo e acompanhados pelo pesquisador foram utilizados para discutir os sentimentos de cada participante em relação aos colegas, ao setor e à organização. Os participantes pareciam trazer duas grandes mágoas oriundas dos trabalhos que tinham sido feitos pela empresa no ano anterior. A primeira delas estava relacionada à imposição de algumas regras e procedimentos padronizados de trabalho, que foram definidos

pela organização e que alteravam algumas práticas adotadas pelo setor. A segunda estava ligada a um conjunto de técnicas e dinâmicas utilizadas pela empresa para estimular a troca de *feedbacks* entre os integrantes do grupo, com o intuito de eliminar os conflitos, mas que gerou inimizades e o mal falado “hábito de se dizer abertamente tudo o que se estava sentindo”.

Os depoimentos demonstraram que, frente à percepção do conflito, os participantes passaram a adotar comportamentos menos maduros (agressões, dissimulações, resistência passiva, etc.) ou de fuga na tentativa de alcançar os seus objetivos, ou seja, manter a sua liberdade individual. Para impedir a regressão (LEWIN, 1965) e evitar que os participantes fizessem um deslocamento dos conflitos para a esfera pessoal, o gestor passou a estimular uma interação espontânea e aberta entre os participantes logo nos primeiros encontros, sem a preocupação de administrar os conflitos existentes, mas com o intuito de deixar clara a existência destes conflitos, suas dimensões e o seu impacto no trabalho do grupo.

Nos encontros que se seguiram, o gestor parecia ter deixado de lado os conflitos que foram externalizados nos encontros anteriores e passou a direcionar o foco da discussão para a busca de um consenso a respeito do propósito principal do grupo. Nas primeiras definições ficou claro que as pessoas não tinham uma noção sobre o que as tarefas que realizavam tinham em comum, definindo o propósito do grupo como um resultado de uma atividade específica desempenhada por alguém ou por alguma célula do setor. As longas discussões que se seguiram provocaram um aumento da diferenciação e diferentes combinações do espaço vital (LEWIN, 1965) de cada um dos componentes do grupo, fazendo com que eles adotassem uma perspectiva mais ampla e sistêmica em relação ao seu trabalho.

O processo levou-os a concluir que o propósito do grupo deveria ser algo que representasse a soma de todas as tarefas realizadas pelos seus integrantes e que fosse, ao mesmo tempo, importante para a empresa. Este exercício reflexivo fez com que os indivíduos não apenas definissem um propósito comum para o grupo, mas também pudessem identificar a relação de suas tarefas com as dos outros integrantes da equipe, assim como a contribuição do seu trabalho para o resultado final do setor. O conflito, embora latente, perdeu a força de atração (LEWIN, 1975) que até então possuía, modificando a estrutura do campo vital de cada um dos participantes. A influência externa na definição de objetivos a serem perseguidos pelos indivíduos e pela equipe não foi percebida como uma forma de tolher a liberdade do grupo. Ela foi acolhida como uma alternativa capaz de minimizar os conflitos existentes, pois mantinha os conflitos no nível cognitivo e não no nível afetivo.

Durante este processo, o gestor observava, com preocupação se tudo aquilo que estava sendo definido pelo grupo estaria alinhado às necessidades ou objetivos organizacionais. Por

isso, toda vez que um dos participantes gerava uma idéia que o gestor não considerava apropriada, este procurava fazer considerações, correções ou até mesmo evitava que o assunto tomasse um direcionamento errado, afirmando que aquilo não seria aceito pela organização: “Não é isso que eles esperam de nós” dizia o gestor. O grupo, no entanto, parecia não se opor ao direcionamento do líder, considerando-o porta-voz da empresa naquelas discussões. Esta atribuição de papel fornecida pelo grupo permitiu que o gestor colocasse um grande número de barreiras que impediram certas locomoções (LEWIN, 1973) e direcionaram a reestruturação do espaço vital dos componentes do grupo, sem com isso gerar uma percepção de perda da liberdade por parte de seus integrantes.

Uma outra preocupação do gestor durante este período parecia estar centrada mais em aspectos motivacionais do grupo do que propriamente na definição do seu propósito. Toda vez que alguém se referia a alguma tarefa realizada pelo grupo como algo simples e de pouca importância, ele procurava salientar os aspectos positivos do trabalho ou proporcionava um panorama do que estas tarefas poderiam se tornar no futuro. Este comportamento parecia contribuir para a aceitação de um propósito comum, visto que alguns participantes que não conseguiam perceber a importância de suas atividades para o desempenho do grupo no presente, podiam vislumbrar a importância que elas poderiam vir a ter para a equipe no futuro. Este comportamento do gestor possibilitou uma reestruturação de determinadas regiões do espaço vital de alguns participantes, as quais seriam capazes de aumentar os conflitos entre a liberdade individual e a operatividade do grupo (LEWIN, 1965). A preocupação do gestor estava em se certificar de que todos pudessem encontrar objetivos pessoais que pudessem estar alinhados aos objetivos do grupo e da organização.

Como foi salientado anteriormente, nestes encontros iniciais foi bastante discutido o comportamento de alguns membros do grupo e os problemas de relacionamento ocasionados pelas técnicas de *feedback* utilizadas no passado pela empresa. A preocupação não parecia estar focada naquilo que ocorrera no passado, mas, principalmente, nos comportamentos que deveriam ser adotados no futuro por todos os integrantes do grupo. Os membros do grupo pareciam buscar com grande empenho alguns objetivos a serem compartilhados por todos os colegas para que os conflitos entre eles fossem eliminados.

Durante este período, o gestor procurou deixar claro que os problemas que pareciam ser pessoais estavam, de alguma maneira, relacionados aos processos e demandas do trabalho. Aproveitando as mudanças que estavam ocorrendo no campo vital dos participantes decorrentes da diminuição da força ou tensão (LEWIN, 1965) relacionada aos objetivos individuais, o gestor passou a sugerir modificações nestes objetivos, despersonalizando-os e

relacionando-os às tarefas a serem realizadas pelo grupo. Ou seja, através de suas contínuas intervenções durante as reuniões, o gestor aumentou a força de atração de determinadas sub-regiões no espaço vital dos sujeitos, modificando o sistema de tensão e, conseqüentemente, a capacidade de atração de determinados objetivos (LEWIN, 1973).

Em alguns momentos em que a modificação de objetivos não pareceu funcionar, o gestor passou a apresentar objetivos substitutos (LEWIN, 1965) capazes de diminuir ainda mais os conflitos entre a liberdade dos indivíduos e a operatividade do grupo. No início, as discussões estavam focadas apenas nas sugestões que surgiam dentro do próprio grupo, mas logo a discussão começou a incluir os princípios e objetivos adotados e amplamente divulgados pela empresa. Alguns participantes chegaram a sugerir que não deveriam ser definidos princípios específicos para o grupo e sim que fossem seguidos apenas os critérios de eficácia propostos pela empresa (critérios externos). Entretanto, a maioria preferiu fazer uma mistura entre aqueles definidos pela organização e outros que surgiram no próprio grupo.

Durante toda a pesquisa, o gestor demonstrou (mesmo que inconscientemente) ser um grande influenciador (mediador) nestas discussões e também nas definições finais do grupo. Falando em nome da organização ele procurava caracterizar o profissional ideal que a empresa estava buscando e explicitar as características que fariam diferença nas promoções futuras. Costumava trazer exemplos de outras pessoas que tiveram sucesso na organização ou que estavam participando de programas de capacitação gerencial oferecidos pela empresa. Com isso o gestor conseguia aumentar a tensão (LEWIN, 1973) em relação aos objetivos considerados importantes para a organização, ou seja, a magnitude da força em direção a estes objetivos passava a ser ainda maior do que qualquer força (objetivo individual) que pudesse existir em um sentido contrário.

A equipe conseguiu se organizar de maneira eficaz, eliminando os possíveis conflitos existentes entre a liberdade individual e a operatividade do grupo. Como pode ser visto através dos dados coletados, isto ocorreu, pois, desde a formação da equipe, a empresa passou a influenciar na definição e fortalecimento dos objetivos através das contínuas intervenções do seu gestor. Embora os conflitos tenham sido percebidos desde o início, os indivíduos não os consideraram como algo ocasionado pelo cerceamento da liberdade individual ou do grupo, mas como um problema de relacionamento interpessoal. Com isso, os indivíduos facilmente estabeleceram um alinhamento entre seus objetivos e aqueles definidos pela organização.

Representando graficamente (figura 1) a mediação do gestor entre os fatores ligados à empresa (critérios de eficácia externos) e a organização de uma equipe efetiva, no que tange à eliminação de conflitos entre a liberdade individual e a operatividade do grupo, podemos

apontar que ela ocorre em três momentos diferentes: 1) quando o gestor aumenta a diferenciação do espaço vital através das discussões abertas no grupo; 2) quando ele (enquanto representante da empresa) coloca barreiras a determinadas locomoções; e 3) quando provoca modificações nos objetivos ou sugere objetivos substitutos a serem adotados.

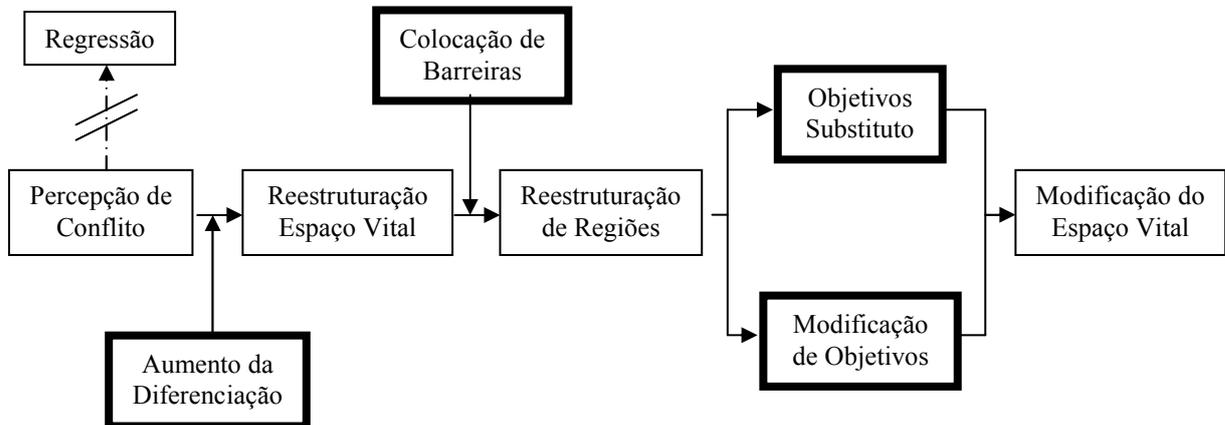


Figura 1: Eliminação de conflitos entre a liberdade individual e a operatividade do grupo.

4.3 Tensões no grupo e estabelecimento de objetivos

Durante os trabalhos, pôde ser identificado um conjunto de forças capazes de caracterizar o sistema de tensões (LEWIN, 1973) vivido pelo grupo naquele momento. Fazem parte deste campo de forças: os objetivos distintos das pequenas áreas (células) que compõem o setor, os objetivos individuais dos participantes, a alternância de objetivos do grupo e a apatia e ceticismo de alguns participantes do grupo em relação aos objetivos traçados.

Desde o início dos trabalhos, pôde ser facilmente percebido pelo pesquisador que havia competições acirradas entre as diferentes áreas que compõem o setor. Dentre elas, a mais facilmente percebida era uma competição entre os integrantes da área contábil e da financeira, uma querendo demonstrar que as suas atribuições eram mais importantes do que as da outra e, portanto, deveria ser considerada a área principal e ter mais poder nos processos decisórios e no estabelecimento de objetivos. Esta competição ficou ainda mais acirrada a partir do momento em que os integrantes do grupo começaram a discutir os objetivos de cada uma das áreas e do setor como um todo, pois a melhoria do trabalho de uma dependia da melhoria do trabalho da outra e vice-versa. A partir das discussões do grupo, começou a ser percebida a alta interdependência das tarefas realizadas pelas células.

Um outro tipo de competição que ficou evidente desde o início dos trabalhos foi a disputa pela liderança do setor entre três componentes do grupo. De um lado, o novo gestor - uma mulher jovem com boa formação e proximidade com a família detentora do controle

acionário da empresa; de outro, um antigo gestor que fora transferido para o setor administrativo-financeiro e que perdera o cargo de chefia. O terceiro a entrar nesta disputa pelo poder no grupo era um dos componentes da área financeira, que era bastante jovem e também com uma excelente formação acadêmica. Esta competição podia ser considerada uma luta de poder entre o grupo de pessoas mais velhas - aqueles que cresceram com a empresa e possuíam experiência prática - e os mais jovens - que possuíam boa formação acadêmica.

Inicialmente, ficava evidente que os três competiam entre si querendo dar a última palavra nas discussões, sendo mais eloqüente do que o outro ou demonstrando ter mais conhecimento sobre a empresa ou sobre o assunto em debate. Entretanto, durante os encontros, a dinâmica da competição entre eles se modificou. A luta pelo poder se polarizou entre os dois colaboradores que procuravam manter o gestor do seu lado através de conversas laterais, negociações individuais e demonstração de apoio explícito. Este processo fortaleceu a posição de liderança do gestor, visto que as duas pessoas mais influentes do grupo procuravam demonstrar abertamente para os demais que eles pensavam exatamente da mesma maneira do que a chefia. Isto facilitou a definição dos objetivos e a adoção dos critérios (influenciados pela empresa) que seriam utilizados para a avaliação do desempenho do grupo.

Outro aspecto que pôde ser observado no grupo foi certa apatia de alguns integrantes e o ceticismo de outros quanto à possibilidade de o trabalho da equipe ter sucesso. Algumas pessoas comentavam que não sabiam o que era realmente relevante para o setor e sentiam que algumas das atividades que eles realizavam não agregavam valor algum ao trabalho do grupo. Comentários como “[...] atividades que não agregam valor são realizadas enquanto aquilo que é realmente relevante é deixado de lado” eram comuns. Outros, ainda, não conseguiam perceber como os objetivos das áreas estavam interligados e como cada um deles poderia contribuir para que o grupo pudesse fazer aquilo que era esperado deles.

Para diminuir as tensões dentro do grupo e possibilitar que as metas resultantes desse campo de forças (LEWIN, 1973) estivessem de acordo com os interesses organizacionais, o gestor passou a discutir os objetivos de cada pessoa ou células de trabalho com a participação de todos os integrantes da equipe. Isto aumentou a diferenciação (LEWIN, 1973) e possibilitou outras combinações capazes de modificar a estrutura do campo vital dos indivíduos e do grupo. Todos puderam compreender melhor as peculiaridades de cada área, bem como descrever claramente o papel e a responsabilidade de cada membro do grupo. Acima de tudo, parecia que as pessoas começaram a conhecer, a partir daquele momento, o que esperar de seus colegas de trabalho e como avaliar a sua contribuição.

Este processo também possibilitou que o gestor modificasse a valência de determinados vetores (LEWIN, 1965), fazendo com que algumas sub-regiões (metas) se tornassem mais atrativas do que outras. Com o intuito de diminuir as tensões no grupo, o gestor estimulava a negociação entre pessoas e áreas, deixando sempre claro quais os objetivos que a empresa iria valorizar mais. Com isso, objetivos que não eram considerados relevantes passaram a ter importância maior, e outros que eram anteriormente valorizados, passaram a não ter importância alguma. A partir da definição desses objetivos, o gestor começou a adotar estratégias para aumentar a tensão (força de atração) relacionada a eles (LEWIN, 1965). Ele solicitava que os resultados alcançados por pessoas e áreas fossem continuamente apresentados aos demais componentes da equipe e aos convidados pertencentes à alta administração da empresa na busca de *feedbacks* positivos.

Uma representação gráfica (figura 2) da mediação do gestor entre os fatores ligados à empresa e a organização de uma equipe efetiva no que tange à diminuição das tensões do grupo e ao estabelecimento de objetivos pode ser realizada considerando-se três momentos-chave: 1) quando o gestor aumenta a diferenciação do espaço vital através das discussões abertas no grupo; 2) quando ele modifica a valência dos objetivos apontados pelo grupo; e 3) quando ele aumenta a tensão relativa de determinados objetivos.

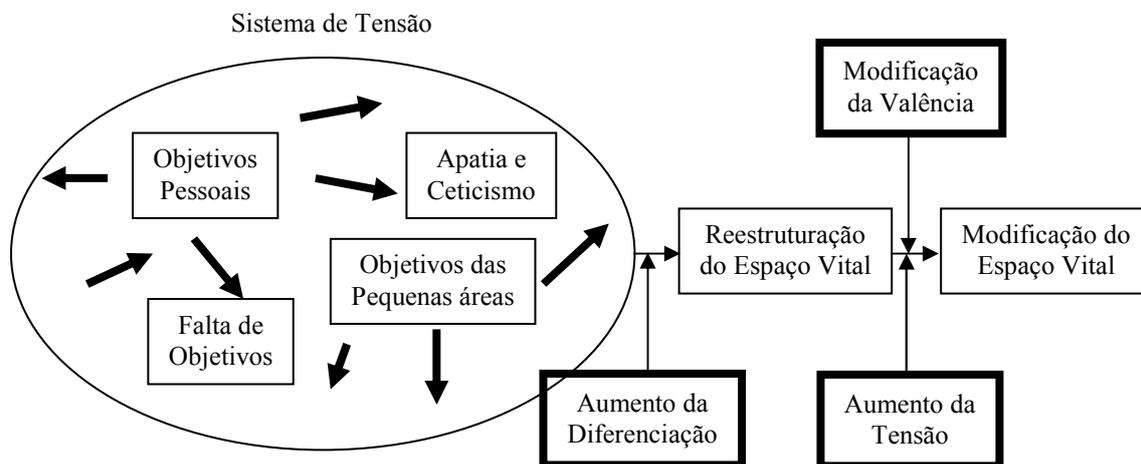


Figura 2: Diminuição das tensões do grupo e o estabelecimento de objetivos.

4.4 Locomoções, barreiras e mudanças estruturais

Inicialmente, algumas pessoas resistiam a aceitar as idéias dos outros integrantes do grupo, mesmo quando não tinham uma melhor alternativa para solucionar os problemas de sua área. Com o passar do tempo, alguns começaram a modificar este comportamento, solicitando orientação do gestor ou de algum outro integrante do grupo, até mesmo sobre

algumas tarefas específicas de sua área. Chegou um momento em que as discussões tinham como foco principal o estilo de trabalho de cada um, como as decisões deveriam ser tomadas, o grau de liberdade para provocar mudanças nos processos de trabalho e a abrangência do território de cada célula ou pessoa. Tudo leva a crer, que após a eliminação de conflitos marcantes entre a liberdade individual e a operatividade grupal e após a diminuição das tensões no grupo através do estabelecimento de objetivos específicos, os integrantes da equipe passaram a explorar os espaços ainda não-estruturados do seu campo vital (LEWIN, 1965).

As constantes reflexões sobre as tarefas e as opiniões dos colegas a respeito das alternativas para a realização do trabalho fizeram vir à tona um sentimento de inadequação de algumas pessoas para atender às expectativas do grupo. Alguns explicavam por que não conseguiriam fazer determinada tarefa, outros salientavam os conhecimentos necessários para a realização de atividades que não costumavam executar. Começaram a demandar do gestor mais informações em relação às outras áreas da empresa e solicitar dos colegas informações sobre as suas respectivas áreas. A busca destas informações e a constante troca de idéias dentro do grupo possibilitou uma ampliação do espaço de livre movimento dos participantes (LEWIN, 1965). Ou seja, as pessoas aumentaram a sua percepção de quais as regiões do espaço vital poderiam acessar, quais as locomoções seriam permitidas e quais as modificações na estrutura do campo vital poderiam ser realizadas.

Nos momentos de intervalo dos encontros que foram acompanhados pelo pesquisador, foi observado que vários participantes vinham solicitar ao gestor informações adicionais ou a liberação para realizar ações ou tomar decisões. Eram freqüentes as perguntas sobre o que a empresa permitiria ou não fazer e se o gestor considerava que teriam o apoio do restante da equipe para realizar modificações nos processos de trabalho. Eles claramente demonstravam estar testando os limites do espaço de livre movimento, isto é, até onde poderiam ir (locomoções) sem serem impedidos por barreiras impostas pelo grupo ou pela organização (LEWIN, 1973). Toda a vez que o gestor percebia que uma pessoa apresentava comportamento regressivo de fuga (LEWIN, 1975) frente a uma situação de conflito gerada pela colocação de barreiras, ele discutia abertamente a situação no grande grupo, delineando claramente as fronteiras do espaço de livre movimento.

Mais uma vez, a estratégia utilizada pelo gestor para influenciar no processo de organização da equipe, para que esta não perdesse a sua efetividade, foi aumentar a diferenciação do campo vital dos participantes (LEWIN, 1973). Ao envolver todos integrantes da equipe nas discussões sobre as metas e estratégias para cada área, o gestor possibilitou o aumento, a combinação e a dissolução de regiões do seu espaço vital (LEWIN, 1975). Embora

alguns membros do grupo achassem melhor que essas discussões fossem realizadas pelos integrantes de cada área separadamente (devido ao aproveitamento do tempo e pela falta de conhecimento técnico de certas pessoas), o gestor estimulava que todos participassem. Segundo ele, dessa forma todos ficavam sabendo até onde poderiam ir e aumentava a capacidade de aprendizagem de todo o grupo. Comentários como “[...] eles estão sempre me dizendo que não podem fazer isto ou aquilo... mas eles têm liberdade para fazer muito mais do que eles imaginam. Só não sabem disso”, eram freqüentes por parte do gestor.

É importante considerar a influência externa na colocação de barreiras ao livre movimento do grupo (LEWIN, 1973). Ao mesmo tempo em que o gestor estimulava as discussões e possibilitava o aumento do espaço de livre movimento, ele colocava ou reforçava certas barreiras importantes para a organização. O objetivo do gestor parecia ser o de eliminar todas as barreiras consideradas desnecessárias, deixando ou colocando apenas aquelas que a empresa considerava essenciais para que os objetivos fossem alcançados. Muitas dessas novas barreiras eram colocadas durante os processos de negociação de metas e estratégias entre duas ou mais áreas. O gestor adotava o papel de mediador dos conflitos, e com o intuito de dirimir determinados impasses, ele colocava o que poderia ser aceito ou não pela empresa. Muitas vezes, trazia exemplos de outros setores, demonstrando como determinadas barreiras eram necessárias, ou até mesmo desejadas para o bom funcionamento da empresa.

Nos encontros destinados à apresentação das metas e estratégias de cada área, o gestor procurava enfatizar a criatividade e a ousadia de determinadas pessoas, procurando deixar clara a acessibilidade de novas regiões e as locomoções que passaram a ser permitidas (LEWIN, 1973). Ele também tinha o hábito de convidar para essas apresentações representantes da alta administração, que recebiam previamente informações sobre possíveis problemas e pontos de resistência às barreiras impostas. Com isso ele levava o convidado a reforçar a necessidade de respeitar os limites impostos pela organização e reforçava a existência de um grande espaço de livre movimento que poderia ser acessado com o intuito de trazer melhores resultados para a empresa. Nesses encontros também era reforçada a importância dos objetivos, aumentando sua tensão no espaço vital do grupo (LEWIN, 1975).

Como se pode perceber a partir desta análise, é possível representar graficamente (figura 3) a mediação do gestor entre as influências do contexto e o processo de organização de uma equipe efetiva no que se refere à colocação de barreiras e à definição do espaço de livre movimento. É necessário, para tanto, considerar três momentos principais: 1) quando o gestor aumenta a diferenciação do espaço vital através das discussões abertas no grupo; 2)

quando ele (como representante da empresa) coloca barreiras ao livre movimento no espaço vital; e 3) quando ele aumenta a tensão relativa de determinados objetivos.

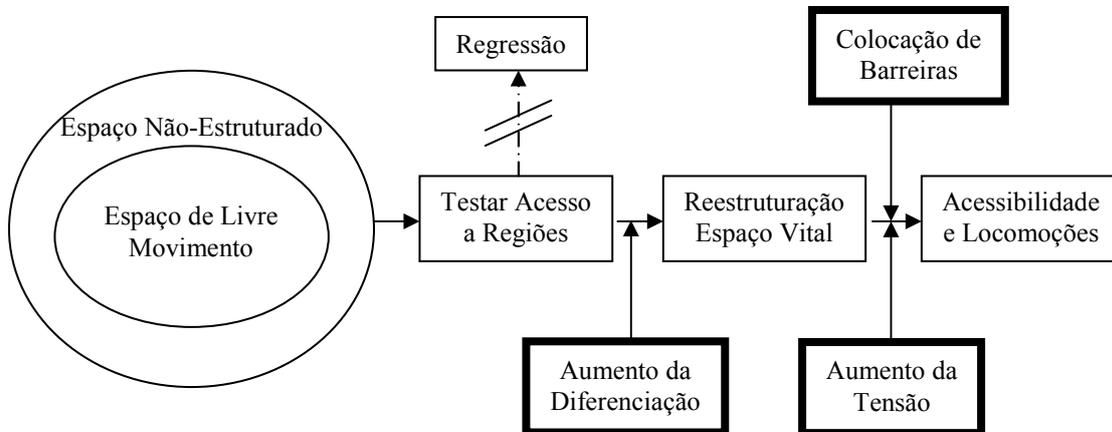


Figura 3: Colocação de barreiras e a definição do espaço de livre movimento.

4.5 Operatividade e satisfação das necessidades

Nos encontros finais, uma das grandes preocupações do grupo passou a ser o cumprimento dos prazos e a implantação das ações que haviam sido definidas. Em conversas individuais que ocorriam nos momentos de intervalo, alguns dos integrantes se mostravam preocupados com o engajamento de todos, ou seja, desconfiavam do real comprometimento dos seus colegas de trabalho. Nas discussões em grupo, o discurso girava em torno da necessidade de coordenação, controle e alinhamento entre as ações de todos os envolvidos para que os resultados fossem alcançados. Eram freqüentes as solicitações para que o gestor colocasse novas barreiras ao espaço de livre movimento (LEWIN, 1973) de alguns integrantes do grupo. Com isso os participantes queriam garantir que suas necessidades seriam satisfeitas e aumentar o nível de confiança entre os integrantes do grupo.

Para atender a esta solicitação, em uma das reuniões o gestor sugeriu a criação de um conjunto de planilhas para acompanhamento e controle das atividades planejadas pelo grupo. Apenas alguns dos participantes contestaram a sugestão, afirmando que a existência de registros geraria mais trabalho e traria poucos resultados; para eles, o que era preciso era apenas maior conscientização de todos os colegas do setor. Entretanto, o grupo rapidamente sugeriu formas de registro e controle, agendou reuniões de trabalho e estabeleceu prazos para a apresentação de resultados. Os objetivos individuais estavam tão alinhados com os objetivos organizacionais que os componentes do grupo não percebiam que as barreiras impostas se interpunham entre a pessoa e a satisfação de suas necessidades (LEWIN, 1965).

Mesmo durante os últimos encontros, ainda podia ser percebido que determinados integrantes do grupo consideravam que suas necessidades não poderiam ser satisfeitas com o trabalho que estava sendo realizado, visto que seus objetivos pessoais não estavam totalmente alinhados com os objetivos definidos pela equipe. Toda vez que isto era verbalizado por alguém ou era percebido pelo gestor devido ao comportamento de algum integrante da equipe (demonstração de apatia, ceticismo ou competição irrelevante), ele parava o trabalho de todos e solicitava uma reunião para discutir coletivamente os objetivos individuais. Esta estratégia permitia a colaboração de todos os participantes na modificação de certos objetivos individuais ou na substituição dos mesmos por outros mais alinhados aos objetivos do grupo (LEWIN, 1965). O propósito do gestor, segundo seus depoimentos, era que todos pudessem satisfazer algumas de suas necessidades ao trabalhar na equipe.

Uma preocupação que surgiu naquele momento tinha relação com a sobrecarga de trabalho de todos os envolvidos. Embora as pessoas estivessem satisfeitas com os resultados alcançados, algumas começaram a verbalizar sua preocupação com o excesso de horas de trabalho e com o cansaço de alguns colegas. Em um dos últimos debates, o grupo ficou polarizado entre aqueles que defendiam a maior padronização dos processos de trabalho para evitar a sobrecarga, enquanto outros defendiam a manutenção da flexibilidade de cada uma das áreas para melhor atender às diferentes demandas que poderiam surgir a partir das necessidades de outros setores da empresa. Durante todo o andamento do trabalho, parecia haver uma grande preocupação com a manutenção de um maior espaço de livre movimento (LEWIN, 1965) que pudesse ser acessado pelos indivíduos, mas, ao mesmo tempo, uma grande preocupação com a diminuição das tensões dentro do grupo (LEWIN, 1973).

Quando este sentimento ficou mais forte e passou a ser um tema recorrente nos encontros da equipe, o gestor começou a criar oportunidades para que a equipe pudesse divulgar os resultados e sua abordagem de trabalho para o restante da empresa. Surgiram vários comentários de como eles haviam contribuído com outros setores da organização ao compartilhar suas experiências, e o gestor passou a convidar pessoas de outros departamentos para participar dos encontros da equipe. Pessoas de outras áreas passaram a desejar trabalhar no setor e isto fez com que a percepção de vários integrantes fosse modificada. Um participante comentou que: “[...] posso avaliar o desempenho do setor pelo desejo de outras pessoas (de outras áreas e setores) em trabalhar conosco. Provocar este desejo é sinal que estamos transmitindo algo de bom no nosso relacionamento e com o nosso trabalho”.

Durantes as últimas reuniões, os integrantes da equipe utilizavam grande parte do tempo para comunicar aos demais sobre o andamento dos trabalhos e para buscar um melhor

alinhamento entre as diferentes tarefas setor. Podia ser observado, que quando uma área apresentava seu relatório, as outras teciam comentários, davam sugestões e apontavam a relação que aquela tarefa (e seus resultados) tinha com outra de sua área. Alguns demonstravam surpresa em saber que, depois de tanto tempo trabalhando juntos no setor administrativo-financeiro, ainda não conheciam as interligações entre as várias atividades realizadas. Pôde-se observar também que algumas áreas e pessoas tiveram o *status* aumentado, enquanto outras perderam espaço e poder, diminuindo a assimetria existente. O gestor aproveitava esses momentos para trazer novas informações e direcionamentos da empresa, aumentando a diferenciação do espaço vital dos participantes (LEWIN, 1973) e possibilitando que houvesse uma renovação constante no trabalho.

Como é possível perceber a partir da análise feita, a mediação do gestor entre as influências externas e o processo de organização de uma equipe efetiva, no que se refere à operatividade do grupo e à satisfação de necessidades, pode ser representada graficamente (figura 4) considerando-se dois momentos distintos: 1) quando o gestor (como representante organizacional) coloca barreiras, estruturando o espaço de livre movimento; e 2) quando provoca modificações nos objetivos ou sugere objetivos substitutos a serem adotados.

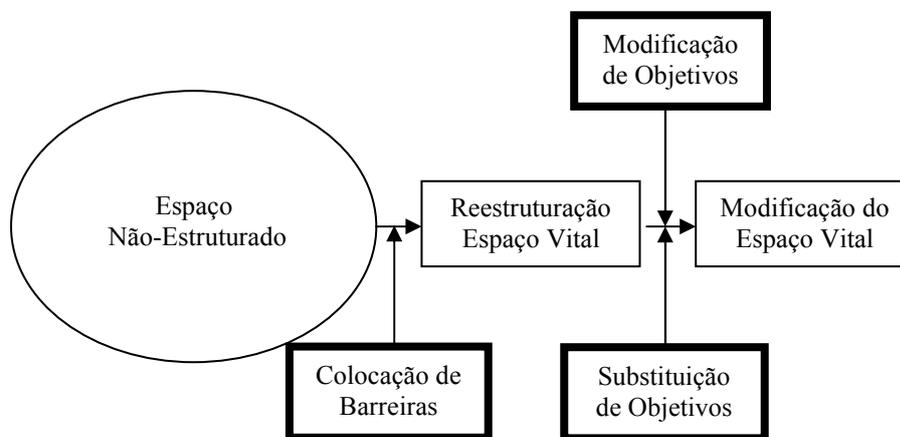


Figura 4: Operatividade do grupo e satisfação de necessidades

5 Conclusões

Com base nos dados coletados no início da pesquisa pode-se concluir que o grupo estudado não poderia ser considerado uma equipe efetiva, por não atender nem aos critérios de eficácia internos - ligados aos processos e dinâmicas internas do grupo - nem a critérios externos - relacionados aos resultados e as comunicações externas do grupo. Pode-se supor também que, se não fossem alterados alguns fatores ligados ao contexto em que o grupo

estava inserido, sua composição, *design* do trabalho, etc., não seria possível transformá-lo e uma equipe verdadeira. No entanto, o que se pode verificar através dos resultados é que, mesmo frente a este conjunto de adversidades, a equipe passou a apresentar um desempenho superior, tanto relacionado a critérios de eficácia internos quanto externos.

À primeira vista pode-se supor que o fator chave que melhorou a efetividade da equipe foi a mudança de foco do gestor, que deixou de se preocupar com a resolução dos problemas do grupo e direcionou sua atenção para o aumento da sua capacidade de aprendizagem, através de um processo contínuo de reflexão e ação.

Entretanto, o que pode ser verificado no estudo foi uma forte atuação do gestor como fator interveniente neste processo de transformação da equipe. Muitas vezes de forma consciente, outras inconscientemente, o gestor desempenhou uma função essencial para o sucesso da equipe, atuando como representante da empresa no seu processo de organização. Através de sucessivas explicações, intervenções e manipulações, o gestor fez com que a equipe de trabalho se organizasse ao redor de objetivos, papéis, regras e procedimentos que eram externamente definidas pela organização (critérios de eficácia externos).

Para que seja possível uma melhor compreensão da atuação do gestor (como representante dos anseios organizacionais) na condução de sua equipe efetiva, é proposto um esquema conceitual (figura 5) que procura representar os principais argumentos de uma maneira mais sistemática.

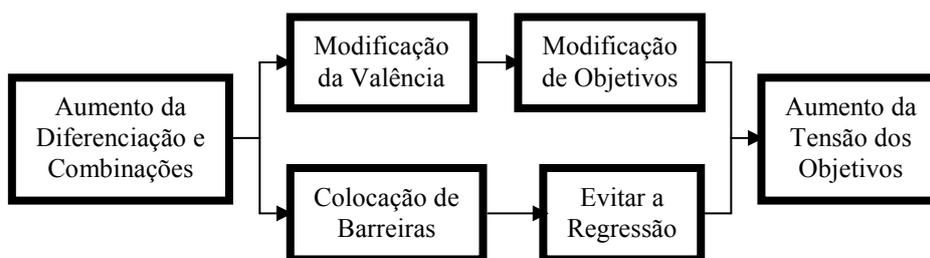


Figura 5: Influências do gestor na organização de equipes efetivas

Primeiramente, o gestor aumenta a diferenciação do espaço vital dos participantes, através da geração de discussões, do estímulo à troca de idéias e do repasse de informações. Em alguns momentos, ele proporciona o aumento do número de sub-regiões; em outros, ele sugere combinações de regiões que estavam separadas ou estimula a dissolução de regiões em outras sub-regiões. Esta reestruturação do campo vital dos participantes cria a sensação de um aumento do espaço de livre movimento e de que existe a possibilidade de satisfazer as suas necessidades participando do grupo. Eles passam a testar as barreiras, eliminando algumas e

substituindo outras, fazem locomoções e experimentam a sensação de que muitos conflitos aparentes deixaram de existir. Esta experiência gera nos integrantes do grupo a necessidade de saber claramente quais os seus objetivos e quais as fronteiras ao livre movimento.

O aumento da diferenciação do espaço vital do grupo leva à geração de um grande número de possíveis objetivos a serem perseguidos pelos seus integrantes. Isso permite que o gestor direcione o grupo para que escolha objetivos que estejam mais alinhados às necessidades organizacionais. Ele modifica a valência de alguns objetivos sugerindo que alguns devem ser considerados mais positivos, enquanto outros devem ser vistos como negativos. Quando os participantes têm dificuldade de escolher objetivos adequados para empresa, ele sugere modificações nos objetivos que foram considerados, tornando-os mais alinhados com os requeridos pela organização; ou, até mesmo, propõe que esses objetivos sejam substituídos por outros que não haviam sido apreciados anteriormente. Dessa forma, o grupo não percebe que os seus objetivos foram impostos pela empresa, mas que eles representam os anseios do próprio grupo para satisfazer as necessidades de seus integrantes.

O gestor aproveita este momento e, assumindo o papel de representante da empresa, impõe algumas barreiras que são desejadas pela organização, sugere outras que ele mesmo considera adequadas e adota algumas que são apontadas pelo próprio grupo. Os integrantes do grupo assumem estas barreiras como algo normal ou até mesmo desejado por eles, com o intuito de conseguirem satisfazer algumas de suas necessidades (atingir seus objetivos). Entretanto, frente aos conflitos gerados pela percepção de novas barreiras, alguns indivíduos tendem a adotar comportamentos de fuga (evitação do conflito) ou mais regressivos (agressões, dissimulações, resistência passiva, etc.). O gestor impede esses comportamentos desviantes através da discussão aberta e coletiva de todas as situações identificadas, sejam elas de caráter pessoal ou coletivo. Os indivíduos são obrigados a encontrar soluções alternativas, ajustar os seus objetivos ou aumentar a tensão (intensidade da força) relacionada aos objetivos desejados pela organização ou pelo grupo.

Por fim, o gestor adota estratégias para aumentar a tensão dos objetivos que são importantes para organização. Ele realiza encontros para a apresentação dos resultados alcançados pelo grupo, reconhece, publicamente, aqueles que são considerados mais importantes e obtém o apoio da alta administração da empresa para reforçar seus direcionamentos. Ao mesmo tempo em que reforça alguns objetivos, o gestor procura deixar clara a manutenção de uma grande zona de livre movimento. Sugere também que a existência de barreiras e de objetivos específicos é importante para a diminuição das tensões dentro do grupo e conseqüentemente para que todos possam satisfazer suas necessidades.

Espera-se que os esquemas e argumentos apresentados neste trabalho possam trazer novas reflexões sobre a organização das equipes efetivas, principalmente no que tange à atuação do gestor como o principal mediador entre os fatores ligados à empresa e o desempenho dessas equipes. O artigo não se propõe, no entanto, a servir de base para uma generalização para todas as equipes inseridas nas organizações. Busca-se, no entanto, trazer novos elementos e reflexões para a teoria das equipes, para que o leitor interessado possa analisar a sua própria realidade e identificar as diferenças e semelhanças com o estudo que foi realizado, decidindo por sua generalização. Estudos posteriores poderiam testar os esquemas conceituais propostos em novos casos de forma a validar o modelo e gerar novas teorias capazes de auxiliar os gestores no desenvolvimento de suas equipes.

6 Referências

- BUNDERSON, J.; SUTCLIFFE, K. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. *Academy of management Journal*, v. 45, n. 5, p. 875-893, 2002.
- COHEN, A.; FINK, S. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COHEN, S.; BAILEY, D. What makes team work: group effectiveness research from the top floor to the executive suite. *Journal of Management*, v. 23, p. 239-290, 1997.
- CRESWELL, J. *Research design: qualitative e quantitative approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.
- COSTA, A.; ROE, R.; TAILLIEU, T. Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work Organizational Psychology*, v. 10, n. 1, p. 225-244, 2001.
- DAFT, R. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DREXLER, A.; SIBBET, D.; FORRESTER, R. *The team performance model*. California: Grove International, 1996.
- EDMONDSON, A. The local and variegated nature of learning in organizations: a group level perspective. *Organization Science*, v. 13, n. 2, p. 128-146, March-April, 2002.
- GIBSON, C.; RANDEL, A.; EARLEY, P. Understanding group efficacy. *Group & Organization Management*, v. 25, n. 1, p. 67-97, March 2000.
- GONZÁLEZ, P. *Orientaciones teóricas fundamentales em psicología de los grupos*. Barcelona: EUB, 1997.
- GONZÁLEZ, P.; SILVA, M.; CORNEJO, J. *Equipos de trabajo efetivos*. Barcelona: EUB, 1996.
- HACKMAN, J. Introduction: work teams in organizations: an orienting framework. In: HACKMAN, J. (org.) *Groups that work (and those that don't), creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 1-14.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1999.
- HASKINS, M.; LIEDTKA, J.; ROSENBLUM, J. Beyond teams: toward an ethic of collaboration. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 4, p. 34-50, Spring 1998.
- JORDAN, M.; FIELD, H.; ARMENAKIS, A. The relationship of group process variables and team performance. *Small Group Research*, v. 33, n. 1, p. 121-150, February 2002.
- JUNG, D.; SOSIK, J. Group potency and collective efficacy. *Group & Organization Management*, v. 28, n. 3, p. 366-391, September 2003.

- KATZ-NAVON, T.; EREZ, M. When collective and self efficacy effect team performance: the role of task interdependence. *Small Group Research*, v. 36, n. 4, p. 437-465, August 2005.
- KATZENBACH, J. *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D. *The wisdom of teams*. Boston: HarperCollins, 1993.
- LEMIEUX-CHARLES L. et al. The effects of quality improvement practices on team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 5, p. 533-553, August 2002.
- LEWIN, K. *Teoria de campo e ciência social*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- _____. *Princípios de psicologia topológica*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- _____. *Teoria dinâmica da personalidade*. São Paulo: Cultrix, 1975.
- _____. *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo: Cultrix, 1978.
- LIZEO, E. A systemic approach to understand the dynamics of group learning and effectiveness. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais do 28º ENANPAD*, Curitiba: ENANPAD, 2004.
- MANZ, C.; SIMS, M. *Empresas sem chefes!* São Paulo: Makron Books, 1996.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- MILCOVICH, G.; BOUDREAU, J. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOHAMMED, S.; ANGELL, L. Personality heterogeneity in teams: which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, v. 34, n. 6, p. 651-677, December 2003.
- MOHRMAN, S.; MOHRMAN, A. *Designing and leading team based organizations: a workbook for organizational self-design*. São Francisco, California: Jossey-Bass, 1997.
- NG, K.; VAN DYNE, L. Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups. *Group & Organization Management*, v. 30, n. 5, p. 514-540, October 2005.
- PACANOWSKY, M. Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics*, v. 23, n. 3, p. 36-51, Winter 1995.
- PARKER, G. *O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RANDEL, A.; JAUSSI, K. Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 6, p. 763-774, 2003.
- ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SALAS, E. et al. The effect of team building on performance: an integration. *Small Group Research*, v. 30, n. 3, p. 309-329, June 1999.
- SHONK, J. *Team-based organizations: designing successful team environment*. São Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- VRIES, M. High-performance teams: lessons from the pygmies. *Organizational Dynamics*, v. 27, n. 3, p. 66-77, Winter 1999.
- WAGEMAN, R. Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 1, p. 49-61, Summer 1997.
- _____. How leaders foster self-managing team effectiveness: design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, v. 12, p. 559-577, 2001.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- XAVIER, T.; DIAS, S. O que pode gerar situações de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In: ENANPAD, 27, 2003, Salvador. *Anais do 27º ENANPAD*, Salvador: ENANPAD, 2003.

4 ARTIGO III:

O USO DO ESTUDO DE CASO PARA INVESTIGAR OS GRUPOS
NAS ORGANIZAÇÕES

O Uso do Estudo de Caso para Investigar os Grupos nas Organizações

André Hartmann Duhá*
Nedio Seminotti**

Resumo

O propósito deste artigo é analisar empiricamente o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa para investigar os grupos nas organizações. O artigo procura discutir os procedimentos adotados, os problemas enfrentados e os questionamentos que surgiram durante a realização de uma pesquisa sobre a organização de equipes efetivas. Entre os principais resultados deste trabalho estão: a identificação de problemas que podem ser encontrados ao se utilizar esta estratégia de pesquisa para estudar os grupos nas organizações; a proposição de um conjunto de orientações que podem ser seguidas para se evitar e, até mesmo, resolver esses problemas; e as principais restrições do uso do estudo de caso.

Palavras-chave: estudo de caso, análise qualitativa, métodos de pesquisa.

1 Introdução

O movimento da pós-modernidade tem demonstrado que é necessário adotar novos paradigmas para que seja possível compreender as profundas mudanças por que estão passando as organizações humanas e os sistemas produtivos (HARVEY, 1999). Este movimento não deve ser considerado apenas como algo novo ou diferente por que passam as empresas, mas, acima de tudo, como um momento capaz de proporcionar caminhos únicos e importantes para se compreenderem as organizações (ALVESSON; DEETZ, 1998).

Um paradigma essencialmente positivista já não consegue atender às expectativas dos pesquisadores acadêmicos e profissionais que procuram uma compreensão mais aprofundada sobre as complexidades dos fenômenos organizacionais (MARSDEN; TOWNLEY, 2001). É preciso, pois, conceber outras formas de ver a realidade, deixando de lado concepções que buscam reduzi-la, dividindo-a em suas partes constitutivas ou transformando fenômenos complexos em um conjunto de variáveis que possam ser estatisticamente testadas.

O paradigma qualitativo surge como alternativa para se buscar um conhecimento mais aprofundado sobre os fenômenos sociais, seus contextos, interligações e particularidades

* Doutorando do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: aduha@puers.br

** Professor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: nedio.seminotti@puers.br

(MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Na área dos estudos organizacionais aumenta, cada vez mais o número de publicações (livros e revistas) fundamentadas nesse novo paradigma (CLEGG; HARDY, 1998). As pesquisas qualitativas - até então consideradas pela área de Administração e nas pesquisas sociais em geral como restrita aos estudos exploratórios (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2001), de um nível de importância e complexidade secundárias e superficialmente acabadas - passam a ser valorizadas, até mesmo em espaços claramente identificados como redutos positivistas (CLEGG; HARDY, 1998).

A pesquisa qualitativa, por sua vez, encontra-se num processo contínuo de expansão, levando ao surgimento de novos métodos, técnicas e estratégias de investigação, que vêm sendo utilizados por diferentes disciplinas e áreas do saber. Isso é especialmente verdade na área da psicologia e das ciências sociais aplicadas (FLICK, 2004; RICHARDSON, 2000).

Com o objetivo de dar sustentação aos estudos que vêm sendo realizados utilizando métodos qualitativos, também têm surgido no mercado editorial várias publicações que buscam dar um direcionamento para esses estudos, apontando princípios metodológicos, alternativas para coleta e análise dos dados, métodos de validação e formas de apresentação dos resultados (CRESWELL, 1994; SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006; HOLLIDAY, 2002; MARSHALL; ROSSMAN, 1995; SILVERMAN, 2001; 2003).

Embora alguns autores (SECHRESTE; SIDANI, 1995) utilizem argumentos contundentes para demonstrar que não existem diferenças significativas entre os métodos quantitativos e qualitativos, os autores mais clássicos (GUBA; LINCOLN, 1989; PATTON, 1986) deixam claras as diferenças nos métodos empregados por pesquisadores que se baseiam nessas duas linhas de investigação. Atualmente, no entanto, é cada vez mais comum perceber que os autores já não consideram os métodos qualitativos e quantitativos como abordagens opostas ou concorrentes, mas como paralelas e complementares (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002; FLICK, 2004; MILES; HUBERMAN, 1994; RICHARDSON, 2000).

Uma das estratégias de investigação qualitativa mais utilizada nos estudos organizacionais é o estudo de caso. Isto é facilmente comprovado ao se avaliarem os trabalhos publicados nas principais revistas e anais de congressos ligados a essa área do conhecimento nos últimos anos (GODOI; BALSINI, 2006). Essa estratégia de pesquisa “[...] permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos” (YIN, 2001, p.21). No entanto, esta estratégia ainda precisa ser mais bem compreendida, principalmente quanto a sua operacionalização (GODOY, 2006). Ainda são poucas as

publicações que visam analisar empiricamente a utilização desta estratégia nos estudos organizacionais, seus problemas, procedimentos, resultados e critérios de validação.

O propósito deste artigo é analisar empiricamente o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa para investigar os grupos nas organizações. Nele serão discutidos os procedimentos adotados, problemas enfrentados e os questionamentos que surgiram durante a realização de uma pesquisa sobre a organização de uma equipe efetiva numa empresa de grande porte do estado do Rio Grande do Sul.

Inicialmente, serão apresentadas as características do desenho de pesquisa que foi utilizado para se realizar o estudo de caso e o embasamento teórico correspondente. Nesta etapa são descritos os principais conceitos e orientações que foram adotados e que faziam parte do projeto de pesquisa original, elaborado para a realização deste estudo. Em seguida, são apresentados os problemas que foram encontrados ao longo do trabalho e as modificações que tiveram que ser realizadas no método inicialmente proposto. São também inseridas nesta parte as principais reflexões feitas pelos autores sobre cada uma das etapas da pesquisa e apontadas as soluções que foram encontradas para resolver os problemas identificados. Ao final do artigo, são apresentadas orientações, regras e procedimentos que podem ser adotados por outros pesquisadores que irão empregar esta estratégia de pesquisa para a compreensão dos grupos inseridos nas organizações.

2 O desenho de pesquisa proposto

O método escolhido para a realização deste estudo teve como base os pressupostos da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 1994; MARSHALL; ROSSMAN, 1995; MILES; HUBERMAN, 1994; PATTON, 1986; SERRANO, 1994a). A razão da escolha de um método que se fundamenta em pressupostos qualitativos justificou-se tendo em vista os principais objetivos e características do delineamento da pesquisa que foi realizada.

O primeiro pressuposto adotado foi o de uma investigação naturalística (HOLLIDAY, 2002; SERRANO, 1994a). Não se buscou, portanto, a construção de um ambiente artificial de pesquisa, mas a própria construção da realidade vivida pelos participantes (CRESWELL, 1994). A pesquisa teve como objeto de estudo uma equipe já constituída, que foi investigada dentro do seu próprio ambiente de atuação, não havendo a intenção de criar um contexto artificial para estudo e nem a inserção de situações hipotéticas ou controladas.

O estudo também procurou seguir uma tradição compreensiva e interpretativa que é bastante utilizada em estudos qualitativos (MILES; HUBERMAN, 1994; PATTON, 1986; SERRANO, 1994a). Para tanto, partiu-se do princípio de que as pessoas dentro de um grupo

costumam agir em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e que seu comportamento tem sempre um significado, que não é possível se conhecer de forma imediata, precisando, por isso, ser desvelado (SCHWANDT, 1994).

Um outro pressuposto adotado é a proximidade do pesquisador com os dados a serem coletados e analisados (PATTON, 1986). Buscou-se uma perspectiva a partir do interior do fenômeno (MILES; HUBERMAN, 1994; SERRANO, 1994a), o que permitiu interagir com as pessoas que se estava estudando, de forma a observar os informantes durante um período prolongado de tempo e, até mesmo, proporcionar verdadeira colaboração com a equipe de trabalho (CRESWELL, 1994).

O método adotado também se caracterizou por adotar uma visão holística dos fenômenos, partindo do princípio de que a compreensão do significado de um comportamento ou evento só é possível em função da compreensão das inter-relações que emergem de um determinado contexto (MILES; HUBERMAN, 1994; PATTON, 1986). Ao longo do estudo, além de analisar os fenômenos grupais, também se procuraram informações sobre a organização da qual a equipe fazia parte, de modo a aumentar a compreensão dos fenômenos.

Dentre os pressupostos adotados durante os trabalhos, também pôde ser percebida uma lógica indutiva (PATTON, 1986; SERRANO, 1994a; TAYLOR; BOGDAN, 1984), onde se permitiu que novas categorias de análise pudessem emergir, ao invés de serem totalmente identificadas *a priori*, com base na revisão bibliográfica sobre o tema (CRESWELL, 1994). É importante salientar, no entanto, que o estudo não se propôs a adotar os procedimentos metodológicos da *grounded theory* propostos por Strauss e Corbin (1990).

A natureza dos dados qualitativos, que costuma estar relacionada à essência das pessoas, objetos ou situações, aparece neste trabalho na forma de palavras e textos. Estes dados normalmente não são imediatamente acessíveis para análise, mas exigem algum tipo de processamento prévio (MILES; HUBERMAN, 1994). Buscaram-se não apenas dados objetivos e repetitivos, mas, acima de tudo, dados ricos e detalhados dos comportamentos, atitudes e pensamentos pelas pessoas (MARSHALL; ROSSMAN, 1995; PATTON, 1986).

Um último pressuposto que foi adotado neste trabalho se refere à análise de dados qualitativos. De uma maneira geral, a análise qualitativa consistiu-se em três fluxos de atividades interligadas: a redução de dados, que se refere ao seu processo de seleção, simplificação e refino; a exposição dos dados, que é a organização, construção e elaboração de informações; e a extração de conclusões e verificação, que se relaciona à identificação de regularidades, padrões, explicações e à busca do significado (MILES; HUBERMAN, 1994).

2.1 A estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa escolhida para a realização deste trabalho foi o estudo de caso (GODOY, 2006; MARTINS, 2006; MERRIAM, 1988; STAKE, 1995; YIN, 2001). Esse tipo de estratégia teve sua origem nos Estados Unidos como método de ação pedagógica, adquirindo maior amadurecimento com o descobrimento da dinâmica de grupos por Kurt Lewin (SERRANO, 1994a). Mais tarde, o estudo de caso passou a ser adotado nas ciências humanas e sociais como delineamento de pesquisa, com o objetivo de melhor compreender fenômenos sociais complexos (MARTINS, 2006; STAKE, 1995; YIN, 2001), ou para lidar com problemas práticos (GODOY; BALSINI, 2006; MERRIAM, 1988).

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo aprofundado de uma entidade singular, um fenômeno ou unidade social, de maneira a adquirir conhecimento amplo e detalhado sobre o mesmo. Procura-se com isto compreender como interagem as partes de um mesmo fenômeno para formar uma compreensão do todo, não separando as variáveis do fenômeno de seu contexto (SERRANO, 1994a; MERRIAM, 1988; STAKE, 1994; YIN, 2001).

O estudo de um caso é realizado porque se espera que o estudo aprofundado de um determinado fenômeno possa aumentar o entendimento sobre ele, facilitando a sua teorização (MARTINS, 2006). O estudo de caso pode ser visto como um pequeno passo em direção a uma generalização, embora a generalização não deva ser enfatizada nesse tipo de pesquisa. Não cabe ao pesquisador, mas ao leitor do relatório de pesquisa decidir se o caso é similar ao seu ou não e, portanto, se é generalizável para sua realidade (STAKE, 1994).

O valor desse tipo de estudo está na possibilidade de, através dele, se refinar uma teoria e sugerir as complexidades do fenômeno que poderão ser exploradas em investigações posteriores. Essas investigações podem ser feitas utilizando-se outras estratégias de pesquisa (qualitativas ou quantitativas) ou, até mesmo, outros estudos de caso. Através do estudo de caso, também podem ser estabelecidos limites às generalizações normalmente realizadas a partir de outras estratégias de pesquisa (STAKE, 1994).

A definição do estudo de caso como estratégia de pesquisa estava de acordo com as três condições básicas apontadas por Yin (2001) como essenciais para a escolha do desse tipo de estratégia. A primeira condição é o tipo de questão de pesquisa que estava sendo proposta, visto que o estudo de caso costuma ser o delineamento escolhido como estratégia de pesquisa quando se procura responder às questões “como” e “por que” relacionadas a determinado evento. A segunda condição é que o estudo proposto não exigia controle sobre os eventos comportamentais efetivos; e a terceira é que a pesquisa focalizava acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos (MERRIAM, 1988; YIN, 2001).

O estudo de caso foi realizado nesta pesquisa foi do tipo interpretativo/explicativo (GODOY, 2006; MARSHALL; ROSSMAN, 1995; MERRIAM, 1988; SERRANO, 1994a; YIN, 2001), que consiste, além de um conjunto de descrições ricas e aprofundadas do fenômeno, na criação de categorias conceituais para ilustrar, defender ou desafiar pressupostos teóricos, ou para explicar os fenômenos (YIN, 2001).

Inicialmente, foi feita a revisão teórica sobre a organização de equipes efetivas na busca das principais variáveis que as influenciam e que precisavam ser consideradas. Depois, foi escolhida, dentre as principais teorias que têm se ocupado do fenômeno grupal (GONZÁLEZ, 1997), uma que possuísse sistematização teórica capaz de proporcionar o enquadramento conceitual para se analisar o fenômeno (MERRIAM, 1988; MILES; HUBERMAN, 1994). No estudo, foram utilizados os princípios da psicologia topológica e da dinâmica de grupo propostos por Kurt Lewin (GONZÁLEZ, 1997).

A partir do enquadramento conceitual, foram formuladas as questões de pesquisa, de forma a melhor representar as diferentes facetas e delimitações (domínios) do fenômeno que se queria explorar (CRESWELL, 1994; MILES; HUBERMAN, 1994). A teoria teve importante papel nesta etapa inicial, visto que ela proporcionou o direcionamento para o estudo, definindo quais dados deveriam ser coletados, que estratégias de análise poderiam ser utilizadas e como as informações seriam interpretadas (YIN, 2001).

2.2 A escolha do caso para estudo

A escolha do caso se deu com base em dois critérios, um de caráter conceitual e outro técnico-operacional (MERRIAM, 1988; MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 1993). O primeiro se referia ao próprio conceito de efetividade proposto por Katzenbach e Smith (1993), que considera a qualidade do resultado final do trabalho da equipe. Com base nesse critério se buscou identificar equipes que trouxessem resultados efetivos para as organizações. O segundo se referia à possibilidade operacional de se acompanhar efetivamente o trabalho da equipe ao longo de um ano objetivando a coleta dos dados para a realização do estudo.

Além da escolha do caso, era necessário também fazer escolhas sobre os documentos a analisar, pessoas a entrevistar e as situações e eventos a observar (MERRIAM, 1988; MILES; HUBERMAN, 1994; STAKE, 1994). A escolha inicial foi a de analisar todos os documentos disponibilizados pela empresa e pelo gestor da equipe antes mesmo de iniciar as entrevistas e observações. Os encontros a serem observados também foram previamente definidos em comum acordo com o gestor da equipe e a direção da empresa. Outros contatos com os integrantes da equipe poderiam ser agendados oportunamente, de acordo com as necessidades

identificadas ao longo da pesquisa. Todos os integrantes da equipe também seriam entrevistados ao longo dos trabalhos, sem que houvesse a necessidade de definir previamente as datas, o local e a duração desses encontros.

Uma vez definido o caso, foi solicitado ao representante legal da empresa (diretor) que assinasse uma carta de autorização, dando permissão para a coleta de dados. Os participantes foram orientados quanto aos objetivos e procedimentos da pesquisa e deveriam assinar um termo de consentimento informado (COOPER; SCHINDLER, 2003). Com o propósito de respeitar os procedimentos éticos ligados ao acesso a informações, tanto da organização, quanto dos indivíduos participantes, nem a empresa e nem as pessoas seriam identificadas nos relatórios de pesquisa pelo seu nome verdadeiro (PUNCH, 1994).

2.3 Os procedimentos para coleta de dados

Os dados foram coletados no próprio local de trabalho da equipe em estudo. Três técnicas de coleta foram utilizadas na pesquisa possibilitando a triangulação dos dados encontrados (SECHREST; SIDANI, 1995; MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2001). A primeira foi a análise dos documentos relativos às práticas e políticas da organização; a segunda, a observação participante de reuniões e encontros da equipe, e a terceira, um conjunto de entrevistas individuais em profundidade com cada um dos seus integrantes.

A análise de documentos fornecidos pela empresa permitiria conhecimento mais amplo da organização de que a equipe fazia parte. O estudo de organogramas, das políticas e processos adotados pela empresa e de outros documentos poderia gerar informações valiosas sobre o contexto da equipe, sua cultura, valores e poder, bem como sobre seus relacionamentos, objetivos estratégicos e processo decisório (MERRIAM, 1988).

Através da observação participante (FLICK, 2004; PATTON, 1986; TAYLOR; BOGDAN, 1984; YIN, 2001) buscou-se compreender os processos por que passou a equipe ao longo da pesquisa. Segundo Yin (2001), a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, ele pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

Os dados coletados através das observações foram registrados em um caderno de campo logo após a realização das mesmas (PATTON, 1986; SERRANO, 1994b). Não foram utilizados recursos adicionais ou meios eletrônicos para auxiliar no registro dos dados (gravação, filmagem ou o uso de um segundo observador). Tais práticas não costumam ser aceitas em ambientes empresariais e provocam desconfiança por parte dos participantes.

Embora a observação como técnica de pesquisa requeira atenção voluntária e dirigida a um fenômeno específico (SERRANO, 1994b), não foi criado um modelo sistematizado com fatores e escalas para ajudar nesta tarefa. Para manter a qualidade da investigação, foram seguidos quatro princípios propostos por Serrano (1994b): (1) orientaram-se as observações para os objetivos de pesquisa; (2) realizou-se mapeamento das situações, lugares e pessoas a serem observadas; (3) relacionaram-se as observações com proposições teóricas mais gerais; e (4), por final, submeteram-se os dados coletados aos testes de validade e confiabilidade.

A terceira técnica de coleta de dados utilizada foram as entrevistas em profundidade (MARSHALL; ROSSMAN, 1995; TAYLOR; BOGDAN, 1984). Segundo Marshall e Rossman (1995), entrevistas são conversas com propósitos definidos. Com elas, se podem explorar alguns tópicos gerais, para ajudar a desvendar o significado da perspectiva apresentada pelo entrevistado sobre situações e eventos, embora, de modo geral, se procura respeitar a maneira como o entrevistado estrutura e apresenta suas respostas.

Como certo grau de sistematização no questionamento pode ser necessário, principalmente quando várias pessoas são entrevistadas (MARSHALL; ROSSMAN, 1995), foram inicialmente planejadas para este estudo entrevistas semi-estruturadas (FLICK, 2004) com perguntas abertas (PATTON, 1986). Patton (1986) considera que, através desse tipo de entrevista, os dados coletados podem ser mais bem sistematizados, pois permitem melhor avaliação por parte de terceiros, melhor focalização e utilização do tempo e a comparação entre as diferentes entrevistas realizadas. As perguntas seriam feitas com base em uma estrutura-guia, elaborada a partir dos documentos da empresa analisados e das observações feitas durante a primeira etapa do trabalho.

Embora Patton (1986) considere o uso do gravador como um recurso indispensável para registrar as entrevistas feitas em pesquisas qualitativas, este recurso também não foi utilizado para auxiliar nesta etapa da coleta de dados. Os argumentos para a sua não-utilização são os mesmos que foram anteriormente expostos, levando a se optar pela a estratégia de tomar notas durante as entrevistas (MERRIAM, 1988; PATTON, 1986) e, posteriormente, registrar as informações coletadas num processador de texto.

2.4 Os procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados começou a ser feita simultaneamente à sua coleta, permitindo que novos descobrimentos e hipóteses que viessem a emergir neste processo tivessem a possibilidade de enriquecer a coleta em andamento (CRESWELL, 1994).

O método de análise dos dados adotado teve como base o modelo proposto por Miles e Huberman (1994): (1) Após cada encontro ou entrevista, foram elaborados documentos contendo as notas de campo, as respostas às questões levantadas e um resumo dos principais pontos de cada um dos contatos realizados. (2) Os dados foram revisados, transcritos ou sintetizados, procurando-se códigos (palavras, frases, sentenças ou parágrafos) que fossem capazes de categorizá-los. Essa parte da análise envolveu a diferenciação e a combinação de dados e o registro das reflexões sobre as informações que estavam sendo geradas. (3) Os códigos ou categorias foram agrupados com base em temas emergentes, configurações ou explicações. Esses agrupamentos geraram padrões de codificação (dimensões) mais abrangentes, possibilitando uma redução geral dos temas, das informações e dos construtos. (4) Esses padrões de codificação foram, então, escritos na forma de texto, sendo adicionados os pensamentos do pesquisador, os seus argumentos centrais e suas proposições teóricas. Nessa etapa, procurou-se identificar o relacionamento existente entre as diferentes categorias, construir um encadeamento lógico das evidências e buscar uma coerência teórica e conceitual na explicação dos fenômenos. (5) Foi elaborada uma síntese do caso de maneira a demonstrar tudo o que se sabia sobre este e apontar o que ainda precisava ser investigado. Este documento foi submetido a uma banca de avaliação formada por pesquisadores mais experientes. (6) Foram criados formatos visuais (mapas conceituais) para representar os principais argumentos de uma maneira mais sistemática. O uso de mapas conceituais tinha como principal objetivo proporcionar melhor visualização de como as questões de pesquisas estavam sendo respondidas. (7) Novos dados foram coletados, e as etapas anteriormente descritas foram mais uma vez percorridas, até que os argumentos centrais adotados se tornassem mais consistentes. (8) O caso foi finalmente estruturado contendo o enquadramento teórico adotado, as principais questões de pesquisa, os procedimentos realizados, a descrição do caso e as principais conclusões do estudo.

Miles e Huberman (1994) defendem a idéia de que existe uma profunda influência - explícita ou implícita - de nossas teorias naquilo que observamos e na maneira como explicamos os fenômenos. Portanto, para melhor direcionar o processo de análise de dados, procurou-se deixar claro o enquadramento teórico que estava sendo utilizado e usaram-se conceitos e expressões já consagrados na literatura para designar as dimensões e as categorias de análise que foram identificadas.

2.5 Os métodos de verificação e validação

Segundo Yin (2001), quatro testes costumam ser utilizados para determinar a qualidade de uma pesquisa social empírica: validade de construto, validade interna, validade externa e a confiabilidade.

Para obter validade de construto cujo objetivo é estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo, foram utilizadas duas estratégias complementares. A primeira foi a triangulação de dados (MILES; HUBERMAN, 1994; SECHREST; SIDANI, 1995; YIN, 2001), ou seja, a utilização de fontes de evidências diferentes: análise documental, observação e entrevistas. A segunda foi a submissão do relatório final de pesquisa a alguns dos integrantes da equipe, com o objetivo confirmar as principais descobertas do estudo de caso (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2001).

Para obter boa validade interna, o que possibilitaria estabelecer relações causais entre certas condições e comportamentos, utilizou-se a técnica da construção da explanação (YIN, 2001). Essa técnica consiste em explicar um fenômeno estabelecendo um conjunto relações causais que refletem algumas proposições teoricamente significativas. A explanação final não precisa ter sido inteiramente estipulada no começo do estudo para permitir a validação interna da pesquisa, podendo surgir ao longo do processo de análise de dados.

Com o objetivo de estabelecer o domínio em que os resultados da pesquisa podem ser generalizados (validade externa), teve-se como foco a busca de generalizações essencialmente analíticas (YIN, 2001). Ou seja, a partir dos dados analisados no estudo de caso, procurou-se generalizar as descobertas para uma teoria mais abrangente, possibilitando que elas sejam testadas ou replicadas em outras situações semelhantes.

Por fim, para assegurar a confiabilidade do estudo, minimizando os erros e visões tendenciosas do pesquisador, foi elaborado um protocolo de estudo de caso (MARTINS, 2006; YIN, 2001), contendo uma visão geral do projeto de pesquisa, os procedimentos de campo que foram seguidos, as principais questões de pesquisa que deviam estar sempre na mente do pesquisador e um guia para o relatório do trabalho.

3 O uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa

Na sessão anterior foi feita breve caracterização do desenho inicial de pesquisa utilizado para realizar o estudo de caso. Também foram apresentados os principais conceitos e justificativas para a adoção dos procedimentos metodológicos descritos. A seguir, serão apresentados os problemas encontrados ao longo da pesquisa, as reflexões feitas sobre cada

uma das etapas do método adotado e as soluções que foram encontradas para se resolver, ou pelo menos minimizar, os problemas identificados.

3.1 A estratégia de pesquisa

Embora conceitualmente seja relativamente fácil definir a entidade, fenômeno ou unidade social a ser estudada a definição da abrangência ou dos limites do caso se mostrou, na prática, bastante difícil. Por um lado, a necessidade de contextualizar os fenômenos poderia levar a um aumento crescente das variáveis externas a serem consideradas no estudo. Isso poderia levar a um deslocamento do foco do estudo para questões sociais mais amplas que, muitas vezes, fugiriam ao escopo inicial da pesquisa. Por outro lado, a necessidade de detalhar os elementos constitutivos do caso poderia fazer com que a investigação se perdesse nas particularidades dos fenômenos, dificultando a compreensão do todo (HOLLIDAY, 2002).

Para evitarem essas armadilhas, que surgiram durante a fase inicial da pesquisa, procurou-se manter o estudo dentro de limites bastante rígidos, evitando digressões desnecessárias e a perda do foco do trabalho. Tentou-se restringir o estudo apenas aos fenômenos grupais e ao contexto organizacional, deixando de lado todas as particularidades individuais dos integrantes da equipe e do contexto social mais amplo, característico da região da qual fazia parte a empresa.

O que a rigidez na delimitação do caso ocasionou foi a perda de grande parte do material coletado, pois se deixaram de lado todos os dados que poderiam conduzir a uma análise mais detalhada dos processos individuais dos integrantes da equipe. Por sua vez, a análise dos dados também ficou bastante comprometida, pois variáveis que inicialmente foram consideradas como de nível organizacional, pertenciam claramente a um nível social mais amplo, característico da cultura regional e, portanto, não poderiam ter sido consideradas.

Na tentativa de minimizar os problemas decorrentes da rigidez na definição dos limites do caso, nas análises posteriores tentou-se ampliar o escopo do estudo e analisar as relações existentes entre os processos individuais e os do grupo. No entanto, a quantidade de variáveis a serem analisadas se tornou muito elevada, dificultando a delimitação de categorias de análise consistentes e que pudessem estar relacionadas a um argumento maior que proporcionasse sentido ao caso. Para minimizar o problema e não voltar a adotar limites tão rígidos, procurou-se adotar uma visão seletiva quanto ao que deveria ser analisado ou não dos indivíduos ou do contexto social mais amplo. O critério foi o grau de contribuição que essas variáveis poderiam ter para o entendimento dos processos do grupo, analisando-se apenas aquelas consideradas importantes para atender aos objetivos da pesquisa (HOLLIDAY, 2002).

Percebe-se, portanto, que uma clara definição da entidade, fenômeno ou unidade social a ser estudada (caso) não deve ser a principal preocupação de quem procura estudar os grupos nas organizações. Os fatores principais a serem considerados na delimitação do caso não devem ser as fronteiras aparentes que surgem ao se considerar o fenômeno, mas sim os objetivos do estudo ou as proposições teóricas adotadas (MERRIAM, 1988).

3.2 A escolha do caso para estudo

A escolha correta do caso a ser estudado pode ser considerada a etapa mais difícil para aqueles que desejam utilizar este tipo de estratégia para realizar uma pesquisa de campo no âmbito organizacional. Yin (1993) afirma que esta etapa é capaz de consumir até 20% de todos os recursos disponíveis para pesquisa. Isto pode não ser verdadeiro para alguns pesquisadores que já iniciam os seus trabalhos com um caso previamente definido. Entretanto, muitas vezes os pesquisadores iniciam os trabalhos a partir de seus questionamentos e objetivos e partem em busca de uma entidade, fenômeno ou unidade social (caso) que possa ser estudado e que, portanto, sirva como um meio através do qual ele possa comprovar ou refutar suas teorias. Nessas situações, o pesquisador precisa encontrar o caso ideal através do qual ele seja capaz de aprender mais ao realizar o estudo (MERRIAM, 1988; STAKE, 1994).

Como foi descrito anteriormente, utilizaram-se dois critérios para se fazer a escolha da equipe (caso) que seria pesquisada: um, de caráter conceitual e outro, técnico-operacional. A grande dificuldade foi encontrar um caso que se encaixasse em ambos os critérios. Quando a equipe se encaixava no critério conceitual, ou seja, apresentava as características de uma equipe efetiva, não atendia ao critério técnico-operacional, impossibilitando que seus processos fossem efetivamente acompanhados. Por sua vez, quando havia a possibilidade de um acompanhamento efetivo, a equipe não apresentava as características necessárias.

Com o intuito de escolher o caso que melhor se pudesse aprender ao realizar o estudo, o pesquisador tentou, inicialmente, atender primeiro ao critério conceitual e depois ao técnico-operacional. Entretanto, isto praticamente inviabilizou a pesquisa. Após um longo período de procura (seis meses) e extensas negociações junto às empresas contatadas para que o estudo pudesse ser realizado, nenhum caso (equipe) foi identificado.

Para fazer a escolha dentro de um prazo razoável, passou-se a considerar apenas os casos que atendiam ao critério técnico, ou seja, aqueles que apresentavam a maior possibilidade operacional de serem acompanhados. Dentre eles foi escolhido aquele que mais se aproximava do critério conceitual, sendo escolhido não aquele com que se poderia melhor aprender ao fazer o estudo, mas aquele com que se poderia ter acesso a um maior número de

dados para a realização da pesquisa. Este procedimento, no entanto, diminuiu a possibilidade de generalizar mais amplamente os resultados da pesquisa (SILVERMAN, 2001).

Um problema adicional foi o de contemplar o parecer do Comitê de Ética, que deliberou sobre os caminhos e cuidados éticos a serem adotados nesta pesquisa. Constava no projeto de pesquisa, que foi aprovado pelo referido Comitê que uma vez definido o caso, deveria ser solicitado ao representante legal da empresa (diretor ou gerente) que assinasse uma carta de autorização, dando permissão para a coleta de dados. Os participantes também deveriam ser orientados quanto aos objetivos e procedimentos da pesquisa, e todos os integrantes do grupo teriam que assinar um termo de consentimento informado.

Mesmo que nesses documentos fosse salientado que, com o intuito de se evitarem problemas éticos ligados ao acesso a informações - tanto da organização, quanto dos indivíduos participantes - nem a empresa e nem os participantes seriam identificadas nos relatórios de pesquisa pelo seu nome verdadeiro (PUNCH, 1994), a maioria dos participantes não se sentiu à vontade em assiná-los. Segundo Taylor e Bogdan (1984) esta barreira imposta pelas organizações é capaz de inviabilizar um grande número de estudos realizados nestes ambientes.

Em investigação posterior sobre as razões que os levaram a adotar tal atitude frente às autorizações por escrito, pôde-se verificar que as pessoas têm receio de serem futuramente responsabilizadas pela empresa pelas informações fornecidas. Portanto, não querem que registros escritos de suas autorizações sejam mantidos. Esse fato parece agravar-se em estudos que envolvem a observação participante que possibilita o surgimento de questões que não foram previstas pelos membros do grupo no início dos trabalhos (MERRIAM, 1988). Punch (1994) defende a idéia de que um código de ética é importante como guia a ser seguido pelos pesquisadores de estudos qualitativos, mas que o consentimento informado pode ser difícil de ser operacionalizado em pesquisas que envolvem a observação participante.

Para viabilizar a realização do trabalho e atender aos princípios éticos propostos no projeto inicial, buscou-se o consentimento verbal de todos os envolvidos no estudo (dos gestores e dos integrantes da equipe). Manteve-se o compromisso de não se referir à empresa nem a seus integrantes pelo nome verdadeiro e deixaram-se claros os propósitos da pesquisa (PUNCH, 1994). Teve-se o cuidado também de minimizar riscos às pessoas, evitando explorar assuntos delicados e que não fossem prioritários para a compreensão do caso (STAKE, 1994). Várias informações, situações vivenciadas e explicações dadas pelos participantes foram omitidas no relatório final, com o intuito de preservar a identidade da empresa e de seus integrantes. Ao submeter o relatório do estudo de caso à aprovação dos

participantes do grupo, certos trechos considerados inadequados foram retirados ou modificados por solicitação deles, não sendo contemplados no texto final (PUNCH, 1994).

3.3 Os procedimentos para coleta de dados

Iniciou-se a coleta dos dados a partir de documentos e outros materiais e escritos da empresa, que foram fornecidos. O objetivo era conhecer com mais abrangência a organização (contexto) de que a equipe fazia parte, antes de entrar em contato com os seus integrantes (MERRIAM, 1988). Este procedimento de coleta de dados se mostrou contraproducente, contribuindo muito pouco para o início dos trabalhos. Primeiro, a maior parte dos documentos não pareciam ter uma relação direta com o grupo pesquisado e, segundo, aqueles que pareciam ser importantes para o estudo precisavam de explicações e reflexões adicionais para se saber como as informações contidas neles poderiam ser utilizadas.

O exame dos documentos foi praticamente deixado de lado no início dos trabalhos e voltou a ser utilizado somente depois de iniciado o processo de observação da equipe e a realização das entrevistas. No momento em que se começou a entrar em contato com os participantes da equipe, começaram a surgir os primeiros questionamentos e se pôde perceber a importância de certas informações contidas em documentos, controles e outros registros da organização. Passou-se a ser mais seletivo nos documentos a serem analisados, deixando de lado os que não se mostravam necessários para a compreensão dos fenômenos (MERRIAM, 1988).

O que pôde ser observado ao longo da pesquisa é que a análise de documentos, como técnica de coleta de dados, não pode ser considerada uma fonte de informações de importância vital para a compreensão dos processos grupais. Essa fonte de dados parece mais adequada para estudos que tenham enfoques históricos do que para o exame de acontecimentos contemporâneos. Como o estudo de caso costuma ser utilizado para estudos contemporâneos, esta técnica passou a ser considerada apenas como uma fonte secundária, para ajudar na compreensão e na explicação dos fenômenos (MERRIAM, 1988; YIN, 2001).

Uma segunda técnica utilizada neste estudo foi a observação participante. Este tipo específico de observação se mostrou de grande valia durante início do processo, pois, logo após os primeiros encontros, os integrantes do grupo ficaram confortáveis, mesmo com a presença do pesquisador. Martins (2006) considera que isso ocorre mais devido à habilidade dos pesquisadores para lidar com os grupos do que pela técnica em si. Pesquisadores pouco experientes podem ter dificuldades para observar os fenômenos sem que a sua participação comprometa a objetividade necessária para realizar a coleta dos dados.

Embora se procurasse manter mínima a participação, percebeu-se ao longo dos trabalhos que essa estratégia mostrou-se bastante delicada. Em estudos longitudinais como este que se estendeu por mais de um ano, o perigo de se perder a objetividade e de influenciar no funcionamento do grupo é muito grande. Em alguns momentos, era possível perceber que se estava direcionando os trabalhos do grupo para que as proposições teóricas inicialmente adotadas fossem confirmadas ao final do processo. Para minimizar este problema procurou-se deixar claro o papel do observador no processo e os limites de sua atuação (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

Um outro problema encontrado durante o trabalho foi a perda do foco do que deveria ser observado (GODOY, 2006). Ao se fazerem anotações de campo, logo após os encontros com o grupo, percebeu-se que grande parte dos dados coletados não tinha relação direta com as questões de pesquisa e, portanto, não poderiam auxiliar nas explicações dos fenômenos. Para resolver esse problema, escreveu-se em uma folha de papel um breve resumo das questões de pesquisa para que se pudesse revisá-las antes e durante os encontros, de maneira a mantê-las sempre em mente ao se observarem os fenômenos (PATTON, 1986).

Os registros das observações realizadas em um caderno de campo se mostraram um recurso de grande valia. No entanto, tal importância não se mostrou aparente nos primeiros encontros com o grupo pesquisado. A maioria das informações registradas parecia desconexa e de pouca relevância para a análise dos dados, sendo até mesmo abandonadas durante alguns momentos do processo de análise. Os registros se mostraram de valor somente quando os argumentos centrais de cada categoria de análise foram estabelecidos, pois se pôde revisitá-los, adotando uma nova perspectiva frente a eles. Novas descobertas foram feitas e alguns argumentos centrais foram alterados a partir da releitura do caderno de campo.

Uma reflexão adicional pode ser feita em relação aos registros das observações que foram realizadas. Na tentativa de manter a objetividade na coleta dos dados, grande parte dos registros era essencialmente descritiva, mostrando-se de pouca relevância para o estudo. Apenas nos últimos encontros passou-se a registrar as observações reflexivas e comentários dos pesquisadores sobre os fenômenos (TAYLOR; BOGDAN, 1984). Para facilitar uma correta elaboração do relatório final de pesquisa (HOLLIDAY, 2002) utilizaram-se símbolos que pudessem identificar a diferença entre as observações essencialmente descritivas e as observações reflexivas (PATTON, 1986; SILVERMAN, 2001).

As entrevistas foram capazes de trazer novos elementos para a análise dos dados, mas se mostraram incapazes de esclarecer pontos importantes que foram identificados durante o processo de observação. A quantidade e a variedade de informações que foram coletadas nas

entrevistas geraram uma enormidade de dados que tiveram que ser ignorados, pois extrapolavam os objetivos que foram traçados para o estudo. A adoção de uma estrutura-guia padrão com perguntas abertas para serem respondidas pelos participantes dificultaram que temas relevantes fossem abordados, enquanto outros, menos importantes, eram investigados.

Para esclarecer os pontos que ainda permaneciam nebulosos a partir das observações feitas, passou-se a realizar pequenas entrevistas informais (nos almoços, *coffee breaks*, corredores, etc.) com alguns integrantes do grupo, com o intuito de captar a percepção de certos indivíduos sobre os fenômenos grupais (FONTANA; FREY, 1994; HOLSTEIN; GUBRIUM, 2003; PATTON, 1986; SILVERMAN, 2001). Embora tais entrevistas não tivessem o objetivo específico de trazer novos elementos ao processo de análise, elas se mostraram extremamente importantes para a compreensão dos dados previamente coletados.

Uma outra técnica adotada para resolver este problema foi a realização de entrevistas em grupo (FONTANA; FREY, 1994; TAYLOR; BOGDAN, 1984) logo após a realização dos encontros. Nessas entrevistas, faziam-se perguntas específicas aos integrantes da equipe sobre determinados fenômenos que foram observados, agindo como moderador neste processo. Os resultados alcançados foram muito satisfatórios e poderiam ter colaborado mais para análise dos fenômenos caso essa técnica tivesse sido utilizada desde o início.

Também surgiram problemas para registrar os dados coletados através das entrevistas. As anotações feitas durante as entrevistas não eram suficientes para que se pudesse lembrar de todas as informações fornecidas pelos interlocutores, fazendo com que muitos dados fossem perdidos ou inutilizados por dúvidas quanto a sua fidedignidade. Para minimizar este problema passou-se a adotar o procedimento de escrever o máximo que pudesse ser lembrado sobre as respostas que foram dadas logo após o término da entrevista (MERRIAM, 1988).

3.4 Os procedimentos de análise de dados

Como descrito no método que foi adotado, partiu-se do pressuposto de que não seriam estabelecidas todas as categorias de análise *a priori*, mas também se acolheriam as categorias emergentes, nascidas da relação com participantes e seu contexto. Essa estratégia analítica estaria de acordo com pressupostos qualitativos que foram apontados no início deste trabalho. Entretanto, o que pôde ser percebido, na prática, foi exatamente o contrário, o fortalecimento das categorias de análise baseadas nas questões de pesquisa que foram estabelecidas no projeto.

Isso se deu, em grande parte, ao fato de se iniciar o processo de análise simultaneamente à coleta de dados. No momento em que alguns argumentos centrais são

estabelecidos na mente do pesquisador, parece que todo o direcionamento subsequente da coleta é influenciado por eles (MERRIAM, 1988), reforçando as categorias inicialmente estabelecidas. Para diminuir este efeito, seria necessária a coleta de um número maior de dados antes de se iniciar o processo de análise, possibilitando que novos e surpreendentes argumentos pudessem emergir neste processo.

A transcrição dos argumentos centrais para a forma textual foi um processo fácil e bastante rápido, devido à coerência teórica e conceitual das categorias e dimensões que foram estabelecidas. Entretanto, o encadeamento lógico e a explicação dos fenômenos só foram realmente possíveis após a criação de formatos visuais (mapas conceituais) para representar os principais argumentos de maneira mais sistemática. O uso desses mapas proporcionou melhor visualização de como as questões de pesquisa estavam sendo respondidas e a relação com as proposições teóricas adotadas (MILES; HUBERMAN, 1994).

Um procedimento que se mostrou chave para o processo de análise foi a elaboração de um documento contendo a síntese do caso, demonstrando o conhecimento que se tinha sobre este e apontando o que ainda precisava ser investigado. Como descrito no método de análise adotado, este documento foi submetido a uma banca de avaliação formada por pesquisadores mais experientes. Várias sugestões foram dadas para ações futuras e apontadas falhas nos argumentos adotados, possibilitando a realização de uma análise interativa (VALLES, 1999).

A maior dificuldade encontrada no processo de análise dos dados, no entanto, teve relação direta com as características do estudo de caso que foi realizado. Como a pesquisa se deu ao longo de um ano (estudo com características longitudinais), os processos por que passou o grupo se modificaram ao longo do tempo, sugerindo a vinculação das categorias de análise aos aspectos cronológicos (HOLLIDAY, 2002). Inicialmente, tentou-se adotar um encadeamento lógico para explicar os fenômenos, o que levava em consideração a linha do tempo, mas percebeu-se que seria difícil estabelecer certas relações causais que ocorreram em momentos tão distantes durante o processo (SENGE, 2000).

Passou-se a priorizar, então, uma estrutura temática (HOLLIDAY, 2002) baseada nas questões de pesquisa para se criarem argumentos que fossem capazes de explicar os fenômenos. Isso não significa, no entanto, que se tenham deixado de lado os aspectos históricos no processo de análise, mas que esses passaram a ser considerados apenas quando eram necessários para melhor compreensão dos fenômenos. O que pôde ser percebido no relatório final do estudo de caso é que, naturalmente, algumas das categorias de análise foram mais salientadas no início dos trabalhos, enquanto outras foram destacadas apenas no final.

3.5 Os métodos de verificação e validação

Um dos maiores problemas enfrentados quando se utiliza o método de estudo de caso é validar o construto, ou seja, estabelecer as medidas operacionais corretas (variáveis) para os conceitos e proposições teóricas em estudo (MARTINS, 2006; YIN, 2001). Para se realizar a triangulação, teve-se o cuidado, desde o início da pesquisa, de considerar os dados oriundos de cada uma das fontes de maneira isolada, para, só depois, realizar análise comparativa e construir modelos explicativos. Dessa forma se acreditava que se poderia preservar a integridade dos dados, não os subordinando apenas a uma linha de raciocínio, normalmente criada a partir da estratégia de coleta de dados preferida dos pesquisadores.

Embora o intuito desta abordagem fosse aumentar a validade do construto, tal procedimento levou a um resultado que foi exatamente o contrário do desejado. A quantidade de informações geradas foi muito grande e variada, dificultando a identificação das medidas operacionais corretas, o cruzamento dos dados e o aprofundamento das questões. Mesmo proporcionando um conhecimento abrangente sobre o caso, a adoção dessa estratégia de validação passou a gerar dificuldades para se aprofundar o conhecimento sobre pontos chaves do modelo, visto que as informações eram muito superficiais e não havia complementaridade entre elas.

Para resolver esse problema, decidiu-se escolher apenas uma fonte de evidências como a principal (a observação participante) e passou-se a considerar as demais (entrevistas em profundidade e análise documental) como fontes secundárias de informação (SILVERMAN, 2001; YIN, 2001). Através da observação, foram definidas as variáveis a serem utilizadas e foram construídos modelos explicativos, utilizando-se as demais fontes de dados para esclarecer os conceitos em uso. As fontes secundárias de evidência foram utilizadas com base em sua relevância para auxiliar na validação das medidas operacionais escolhidas, evitando o surgimento de outros construtos representativos para o caso.

Tal procedimento para validação do construto parece ter se mostrado mais eficaz do que o adotado na primeira parte da pesquisa, mas esta suposição merece uma reflexão mais aprofundada. A escolha de uma fonte de evidências como principal para a definição das medidas operacionais pode fazer com que as demais sirvam apenas como geradoras de informações confirmatórios do modelo inicialmente criado. Isso pode fazer com que sejam descartadas todas as informações que possam sugerir medidas mais eficazes (variáveis) para operacionalizar os conceitos que fundamentam o estudo.

Uma segunda estratégia que foi adotada para se certificar da validade do construto foi a submissão do relatório final de pesquisa a alguns dos participantes que faziam parte da

equipe. Essa sugestão partia do pressuposto de que aqueles que vivenciaram as situações em análise, ou mesmo aqueles que foram responsáveis pelas informações fornecidas nas entrevistas são capazes de melhor validar as medidas operacionais escolhidas para a elaboração do modelo (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2001). Dessa maneira poder-se-ia certificar de que as interpretações e inferências se aproximariam da realidade e possuiriam uma estreita relação com os conceitos utilizados para fundamentar o estudo.

Com base nesse pressuposto, após a análise preliminar dos dados, submeteu-se o relatório final de pesquisa a uma das pessoas que dela participou, o que levou a eliminação de algumas partes, a alteração de outras e a grande simplificação das análises e interpretações realizadas. Segundo Miles e Huberman (1994), um dos principais problemas em submeter um documento que corresponde a um nível de análise mais geral e abrangente, com grandes abstrações, a uma pessoa que visualiza apenas algumas particularidades do fenômeno é a tendência à invalidação do mesmo. Isso ocorreu, mesmo que se tenha, deliberadamente, escolhido para validar o estudo uma das pessoas mais maduras do grupo, que possuía grande conhecimento da empresa e tinha formação superior em ciências sociais.

Com a adoção desse procedimento, grande parte do caso teve que ser refeito a partir da avaliação do participante, dificultando a adoção de uma lógica interpretativa/explicativa e a proposição de modelos teóricos para explicar os fenômenos. Uma das dificuldades enfrentadas neste processo foi a auto-imagem dos respondentes (SILVERMAN, 2001) e a falta de embasamento teórico do participante para compreender os conceitos e estabelecer uma relação com as medidas operacionais adotadas. Isso fez com que o participante afirmasse não haver relações entre o modelo proposto e aquilo que tinha sido observado.

Esta estratégia de validação de construto foi novamente utilizada na etapa seguinte do estudo, mas de maneira um pouco diferente. Em vez de submeter o relatório final a apenas alguns elementos do grupo, submeteu-se a todos os envolvidos e se realizou uma discussão coletiva para validação do modelo. O que pôde ser observado com esta mudança foi que, mesmo havendo participantes que não concordassem com as medidas operacionais propostas, o debate público fez com que o construto fosse mais bem aceito por todos. Os diferentes pontos de vista, interpretações e conceituações que surgiram durante a discussão coletiva foram se alterando ao longo do tempo, aproximando-se do modelo apresentado.

A maneira como foi conduzida esta segunda etapa leva a crer que a estratégia de validação do construto não precisa ser algo estático e avaliativo, mas como um diálogo, um processo de negociação do significado (SENGE, 2000), em que o grupo e o pesquisador tentam colaborativamente chegar a um consenso sobre as medidas mais adequadas para

operacionalizar os conceitos. Cabe salientar, no entanto, que esta forma de validação pode ser uma estratégia perigosa de convencimento (manipulação) dos participantes para aceitar e confirmar as medidas operacionais que foram erroneamente estabelecidas.

Nesse estudo também havia a necessidade de se buscar uma validação interna da pesquisa, ou seja, estabelecer relações causais entre certas condições e comportamentos. Como foi descrito anteriormente neste trabalho, para se obter uma boa validade interna no estudo utilizou-se a técnica da construção da explanação (YIN, 2001). Essa técnica possibilitou uma boa validação interna da pesquisa na sua análise preliminar, confirmando as proposições teóricas estabelecidas. No entanto, a preocupação constante com a validação interna parece ter impossibilitado que explicações contrárias pudessem surgir ao longo do processo, o que conduziria a posicionamentos teóricos diferentes.

Yin (2001) sugere a utilização de explicações concorrentes para aumentar a robustez da validação interna da pesquisa. Tal técnica poderia diminuir consideravelmente a tendência de um pesquisador confirmar suas proposições teóricas, levando-o a considerar os elementos contraditórios na construção de sua explanação. Ao longo da pesquisa, tentou-se utilizar a técnica da construção de explicações concorrentes, mas o resultado foi o oposto do esperado. Retomaram-se algumas das proposições teóricas iniciais e definiram-se outras que fossem exatamente o seu contrário ($A \rightarrow B$, $B \rightarrow A$). Passou-se então a procurar evidências empíricas junto aos dados coletados que pudessem comprovar os novos argumentos, mas não tardou para que se percebesse serem estes tão distantes da realidade que sequer poderiam ser considerados.

Provavelmente, o maior erro ao se adotar esta estratégia foi a definição, de maneira deliberada, de proposições contrárias às iniciais. A técnica de construção de explicações concorrentes parte do pressuposto de que podem existir outros argumentos capazes de explicar o fenômeno (YIN, 2001), mas não necessariamente, devam ser estes contraditórios (PATTON, 1986). O correto talvez fosse tomar como base um outro corpo de conhecimento teórico capaz de proporcionar uma forma alternativa de analisar o fenômeno, salientando pontos distintos ou formas complementares de explicar a realidade (YIN, 1993). Dessa forma, a construção de explicações concorrentes seria um processo natural de validação interna da pesquisa, ou seja, uma técnica cujo foco estaria na busca de uma robustez do processo de validação e não na refutação das proposições inicialmente adotadas.

A preocupação quanto à validação externa, ou seja, estabelecer o domínio ao qual os resultados da pesquisa podem ser generalizados, parece ser o ponto de maior preocupação e de críticas daqueles que utilizam o método do estudo de caso em estudos organizacionais. Yin

(2001) sugere que as generalizações nos estudos de caso sejam essencialmente analíticas, isto é, a partir dos dados analisados nesse tipo de estudo, o pesquisador procurará generalizar as suas descobertas para uma teoria mais abrangente, possibilitando que elas sejam testadas ou replicadas em outras situações semelhantes. Stake (1994), por sua vez, afirma que o responsável por definir para que outras situações tais descobertas podem ser generalizadas não é o pesquisador, mas aquele que lê o estudo de caso. Cabe ao leitor decidir se o caso é similar ao seu ou não e, portanto, se pode ser generalizado para sua realidade.

Na prática, essas afirmações dos autores parecem conter em si um grande paradoxo, que foi percebido durante o estudo piloto: por um lado, é preciso propor um modelo teórico geral - essencialmente analítico - para explicar o caso estudado (YIN, 2001); por outro, o caso precisa ser descrito em suas particularidades e bem contextualizado para que o leitor possa decidir sobre a possibilidade de sua generalização (MERRIAM, 1988). A escolha, num primeiro momento, foi a de reforçar a singularidade do caso trabalhado, limitando-se a fazer pequenas generalizações para o conjunto de teorias que embasaram o estudo. O resultado foi um trabalho essencialmente descritivo e particular, ou seja, incapaz de ser generalizado para outras situações ou que pudesse ser refutado por pesquisas posteriores.

Na seqüência dos trabalhos, foram propostos modelos teóricos gerais (essencialmente analíticos) para explicar os resultados encontrados na pesquisa. Essas generalizações foram submetidas à apreciação de um conjunto de pesquisadores da área, para auxiliar no processo de validação. Posteriormente, o modelo pôde ser testado e replicado ao se dar seguimento aos trabalhos de pesquisa, o que contribuiu para a confirmação dos resultados encontrados. Ao contrário do que poderia se supor, ao se utilizar o método do estudo de caso, deve-se ter como objetivo a criação de uma teoria que possa ser generalizada para outras situações, pois apenas dessa maneira se poderá atender ao critério de validade externa da pesquisa (YIN, 2001).

Embora se tenha tomado o cuidado de se obter uma boa validade externa para este estudo, cabe salientar que os pesquisadores qualitativos são quase unânimes em afirmar que o ideal seria testar as proposições teóricas que surgiram no estudo em outros casos (MARTINS, 2006; MILES; HUBERMAN, 1994; SILVERMAN, 2001; VALLES, 1999; YIN, 2001). Tal procedimento, no entanto, se torna muito difícil em estudos com características longitudinais, como este, que são realizados ao longo de um extenso período de tempo.

Por fim, para assegurar a confiabilidade do estudo de caso, minimizando os erros e visões tendenciosas, utilizou-se um protocolo de estudo de caso contendo uma visão geral do projeto de pesquisa, os procedimentos de campo, as principais questões de pesquisa e um guia para o relatório do trabalho. Tais procedimentos foram adotados integralmente desde o início

da pesquisa, mas, mesmo assim, não geraram o efeito desejado. Segundo Miles e Huberman (1994), para se garantir a confiabilidade de um estudo, é preciso que sejam registradas no protocolo todas as informações necessárias para que um segundo pesquisador possa replicar o estudo, e este requisito não estava sendo atendido.

Quando este problema foi identificado, além de se utilizar o protocolo de pesquisa, também se passou a registrar todas as etapas do processo de análise dos dados, criando-se arquivos com todos os relatórios intermediários que foram gerados durante este processo. Dessa forma, uma segunda pessoa teria a possibilidade de compreender a linha de raciocínio que foi adotada, a origem de determinadas generalizações e os erros que poderiam ter sido cometidos. Um segundo pesquisador não precisaria fazer inferências sobre os passos que foram adotados e sobre as justificativas que levaram a determinados resultados na pesquisa.

4 Conclusões

Tomando como base as reflexões que foram feitas ao longo deste trabalho, pode-se identificar um conjunto de orientações, regras e procedimentos que podem ser adotados por pesquisadores que irão utilizar o método de estudo de caso para a compreensão dos grupos inseridos nas organizações. A seguir serão apresentadas algumas dessas sugestões:

- Ao delimitar o caso, não se deveria tentar enquadrá-lo dentro de limites muito rígidos. O critério de escolha do que deveria ser considerado ou não no estudo é o grau de contribuição que as variáveis podem ter para o entendimento do fenômeno.
- Na escolha do caso a ser estudado, se deveria procurar atender primeiro a critérios técnico-operacionais e só depois escolher, dentre as alternativas, aquele que melhor atenda ao critério conceitual, evitando, assim, exaurir o tempo e os recursos destinados ao trabalho.
- Para evitar problemas éticos, se deveria ir além das regras estabelecidas com o intuito de evitar problemas que não foram previstos no início da pesquisa, evitando, também, explorar assuntos delicados e não prioritários para a compreensão do caso.
- Quanto à coleta dos dados, se deveria estabelecer previamente qual a técnica de coleta será considerada primária e quais serão as secundárias, começando o processo nesta seqüência. Evita-se, assim, a perda de tempo e a confusão gerada pelo excesso de dados.
- Para minimizar os efeitos negativos da observação participante, se deveria manter sempre em mente as motivações pessoais e refletir continuamente sobre a influência do observador no processo. Documentos contendo as questões de pesquisa podem ajudar.

- O foco das notas de campo deveriam ser mais as observações reflexivas do pesquisador sobre os fenômenos do que os dados essencialmente descritivos. O uso de símbolos que possam diferenciar as observações descritivas das reflexivas pode ajudar na análise.
- As entrevistas deveriam ser realizadas de maneira mais informal possível, servindo ao propósito de esclarecer pontos obscuros ou trazer informações complementares para análise. As perguntas seriam definidas a partir das curiosidades e questionamentos que surgem ao longo do processo.
- Para evitar a perda de informações significativas coletadas através de entrevistas (sem o uso de meios eletrônicos), se deveria adotar o procedimento de escrever o máximo que puder ser lembrado sobre as respostas do interlocutor logo após o término da entrevista.
- Caso deseje se surpreender durante a análise dos dados com o surgimento de categorias inusitadas, não se deveria iniciar o processo de análise logo no início da etapa da coleta de dados. Dados, a princípio considerados irrelevantes, podem surpreender durante a análise.
- O uso de mapas conceituais pode proporcionar melhor visualização de como as questões de pesquisa estão sendo respondidas e a relação com as proposições teóricas adotadas. Formatos visuais podem representar os argumentos de forma mais sistemática.
- Documento contendo uma análise preliminar dos dados deveria ser submetido a uma banca de avaliação formada por pesquisadores mais experientes. Com isso podem ser obtidas sugestões valiosas para ação e apontadas as falhas nos argumentos adotados.
- Na triangulação dos dados (com vistas à validação do construto), se deveria escolher apenas uma fonte de evidências como a principal, passando a considerar as demais como fontes de informação secundárias, de caráter confirmatório.
- A submissão do relatório final de pesquisa para validação deveria ser feita a todos os envolvidos, realizando-se uma discussão coletiva para validação do modelo. O grupo e o pesquisador tentariam, de maneira dialogada, chegar a um consenso sobre as medidas mais adequadas para operacionalizar os conceitos.
- Na técnica da construção de explanações concorrentes (como estratégia de validação interna da pesquisa), se deveria procurar outros argumentos capazes de explicar os fenômenos que fossem mais complementares do que, necessariamente, contraditórios.
- Diferente do que aponta o senso comum, para aumentar a validação externa da pesquisa não se deveria focar o estudo nas particularidades de cada caso, mas sim buscar generalizações essencialmente analíticas, propondo teorias que possam ser testadas e revalidadas em estudos posteriores.

- O estabelecimento de um protocolo de estudo de caso não é capaz de assegurar a confiabilidade da pesquisa, se não forem incluídos os registros de todas as etapas do processo de análise dos dados e os relatórios intermediários que foram gerados.

Como pode ser observada, a partir destas conclusões, a estratégia de estudo de caso para a investigação dos grupos nas organizações deve ser adotada com muita cautela, evitando que os problemas inerentes ao processo possam invalidar a sua utilização. As sugestões apontadas neste artigo não devem ser consideradas como regras capazes de eliminar os problemas que são encontrados, mas como orientações que, se forem adotadas, podem minimizar seus efeitos. Novas análises deveriam ser feitas em estudos posteriores para que se possa ter, no futuro, procedimentos metodológicos mais robustos, válidos e confiáveis que sejam aplicáveis ao estudo dos grupos nas organizações.

5 Referências

- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 227-266.
- BAUER, M; GASKELL, G; ALLUM, N. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (ed.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p.17-36.
- TAYLOR, S; BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research method: The search for meanings*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- CRESWELL, J. *Research design: qualitative e quantitative approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.
- CLEGG, S.; HARDY, S. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 27-57.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONTANA, A.; FREY, J. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 361-376.
- GODOI, C.; BALSINI, C. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A.; GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.
- GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.; GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- GONZÁLEZ, P. *Orientaciones teóricas fundamentales em psicología de los grupos*. Barcelona: EUB, 1997.
- GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 105-117.

- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1999.
- HOLLIDAY, A. *Doing and writing qualitative research*. London: Sage, 2002.
- HOLSTEIN, J.; GUBRIUM, J. Active Interviewing. In: SILVERMAN, D. *Qualitative research: theory, method and practice*. London: Sage, 2003. p. 113-129.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- MERRIAM, S. *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MARTINS, A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- PATTON, M. *Qualitative evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.
- PUNCH, M. Politics and ethics in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 83-98.
- RICHARDSON, J. Introduction. In: RICHARDSON, J. (ed.). *Handbook of qualitative research methods: for psychology and the social sciences*. Leicester: British Psychological Society, 2000. p. 3-10.
- SCHWANDT, T. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 118-137.
- SECHREST, L; SIDANI, S. Quantitative and qualitative methods: is there an alternative? *Evaluation and Program Planning*, v. 18, n. 1, p. 77-87, 1995.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SERRANO, G. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes: I Métodos*. Madrid: Editorial La Muralla, 1994a.
- _____. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes: II Técnicas y análisis de datos*. Madrid: Editorial La Muralla, 1994b.
- SILVA, A.; GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- _____. Introducing qualitative research. In: SILVERMAN, D. (ed.) *Qualitative research: theory, method and practice*. London: Sage, 2003. p. 1-7.
- STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 236-247.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications, 1990.
- VALLES, M. *Técnicas qualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis, 1999.
- YIN, R. *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1993.
- _____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os artigos que compõem este trabalho de tese podem ser considerados estudos capazes de trazer compreensão mais abrangente sobre a organização de equipes efetivas. Segundo Merriam (1988), três tipos de revisão devem ser feitas ao se realizar um estudo de caso: revisão integrativa da literatura, com o propósito de sumarizar pesquisas anteriores sobre o tema em investigação; revisão teórica, cujo objetivo é focar em teorias relevantes para a compreensão dos fenômenos; e revisão metodológica, que busca a revisão dos métodos de pesquisa e definições correspondentes. Como pode ser percebido neste trabalho, cada um dos artigos se propôs a considerar uma destas revisões, relacionando-as às descobertas empíricas feitas durante a pesquisa.

Embora estas revisões tenham proporcionado coerência e profundidade ao estudo realizado, pode-se considerar que elas também limitaram o estudo a um enquadramento lógico, dentro de uma tradição de questionamento e contexto de outros estudos anteriormente realizados (MARSHALL; ROSMANN, 1995). As revisões direcionaram a formulação das questões de pesquisa, a definição das variáveis a serem investigadas, os dados que deveriam ser coletados e como eles deveriam ser interpretados (YIN, 1993, GODOY, 2006). Soma-se a isso a pequena quantidade de publicações brasileiras sobre o tema encontrada durante a revisão da literatura, impossibilitando que diferenças nas variáveis estudadas, devido a influências culturais, pudessem ser consideradas na condução dos estudos.

Yin (1993) defende a idéia de que é preciso desenvolver de uma teoria antes de iniciar o estudo, pois isso diminui o viés do pesquisador ao conduzir a pesquisa e permite uma melhor delimitação do caso a ser investigado. Entretanto, estes procedimentos metodológicos, que costumam ser adotados nos estudos de caso qualitativos, dificultam o surgimento de novas teorias que possam explicar os fenômenos organizacionais. Essa limitação poderia ser superada, por exemplo, adotando-se os procedimentos metodológicos da *grounded theory* propostos por Strauss e Corbin (1990).

Uma outra consideração a ser feita é em relação à apresentação final dos dados da pesquisa na forma de artigos. Como é de conhecimento de pesquisadores e acadêmicos, o espaço para publicação de artigos extensos (mais de vinte e cinco laudas) é quase inexistente, dificultando que estudos qualitativos mais ricos em detalhes (com descrições, citações, reprodução de partes de documentos, etc.) sejam aceitos. Há muito, pesquisadores que utilizam métodos qualitativos têm criticado o pouco espaço concedido às suas publicações,

creditando as razões ao preconceito de editores e avaliadores de periódicos renomados que adotariam um paradigma mais positivista para julgar os artigos. No entanto, este problema parece estar mais relacionado às características dos dados qualitativos e aos critérios de validade e confiabilidade que são adotados.

Uma limitação desta forma de apresentação de resultados (artigos) está diretamente relacionada às características de um estudo baseado em pressupostos qualitativos (SERRANO, 1994). Patton (1986) considera que uma das decisões mais importantes na elaboração do relatório final de pesquisa é o quanto de descrição deve ser incluído no texto. Textos muito longos e ricos em detalhes podem tornar a leitura enfadonha e levar à perda de foco do que é mais relevante; por sua vez, a omissão de dados descritivos leva a uma perda de validade e confiabilidade do estudo. Autores renomados como Guba e Lincoln (1981) afirmam que a descrição dos dados coletados em uma investigação qualitativa, além de interpretativa, deve ser completa e literal, contendo citações de entrevistas, trechos de documentos e exemplos de eventos observados.

Embora o foco do estudo fosse a teorização e a interpretação dos fenômenos (MERRIAM, 1988), utilizando-se os dados descritivos para desenvolver categorias conceituais ou para ilustrar, apoiar ou desafiar pressupostos teóricos, a omissão desses dados parece ir de encontro aos esforços para aumentar a validade e confiabilidade da pesquisa (YIN, 2001). Para resolver este problema, seria necessário que fosse escrito um número maior de artigos, cada um contendo apenas parte das categorias de análise investigadas, enriquecidas com as vinhetas (descrição de eventos ou frases que pudessem exemplificar as os argumentos propostos pelo pesquisador) capazes de caracterizá-las (MARSHALL; ROSMANN, 1995).

Uma outra dificuldade encontrada neste trabalho, e que deve ser considerada em pesquisas posteriores, é a de encontrar o caso com o qual mais se pudesse aprender ao realizar o estudo (STAKE, 1994) e, ao mesmo tempo, que pudesse ser efetivamente acompanhado pelos pesquisadores. Estudos longitudinais que envolvam a observação participante ao longo de um extenso período de tempo não são bem aceitos pelas organizações devido a questões de privacidade e de falta de controles dos resultados finais. Este problema fica ainda maior com o aumento das exigências formais, como assinaturas e autorizações por escrito, para atender a procedimentos éticos de órgãos e instituições ligadas à pesquisa.

Cabe destacar também a limitação decorrente da necessidade de testar as proposições teóricas que surgiram no estudo em outros casos semelhantes, para aumentar a sua validade externa (MILES; HUBERMAN, 1994; SILVERMAN, 2001; YIN, 2001). Alguns autores (FLICK, 2004; VALLES, 1999) sugerem a utilização do método da indução analítica, em que

as conclusões da pesquisa possam ser novamente testadas e interpretadas em casos semelhantes, até que se estabeleça uma relação universal que possa ser generalizada para uma população maior. Cabe salientar, no entanto, que estudos com características longitudinais como este tornam esse processo lento e, muitas vezes, caro para o pesquisador e para órgãos de fomento.

Com este trabalho, espera-se, no entanto, ter contribuído para o avanço da ciência nas áreas da Administração e da Psicologia. As limitações e demais considerações aqui apresentadas não devem ser vistas como barreiras a pesquisadores que desejam realizar estudos semelhantes. Como afirma Popper (1989), errar é humano, e o saber científico não busca certezas, mas a verdade através de teorias explicativas que estejam de acordo com a realidade. O pesquisador, imbuído da atividade científica, portanto, também não busca certezas, mas a verdade, fazendo de tudo para detectar e eliminar os erros que distanciam as suas teorias da realidade.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 227-266.
- BOYETT, J.; BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLEGG, S.; HARDY, S. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 27-57.
- COHEN, A.; FINK, S. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAFT, R. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DREXLER, A.; SIBBET, D.; FORRESTER, R. *The team performance model*. California: Grove International, 1996.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GODOI, C.; BALSINI, C. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A.; GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.
- GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.; GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 105-117.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1999.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. *The wisdom of teams*. Boston: Harper Collins, 1993.

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

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

MANZ, C.; SIMS, M. *Empresas sem chefes!* São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

MERRIAM, S. *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOHRMAN, S.; MOHRMAN, A. *Designing and leading team based organizations: a workbook for organizational self-design*. São Francisco, California: Jossey-Bass, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARKER, G. *O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PATTON, M. *Qualitative evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.

POPPER, K. *Em busca de um mundo melhor*. Lisboa: Fragmentos, 1989.

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

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHOLTES, P. *Times da qualidade*. São Paulo: Qualitymark, 1994.

SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 2000.

SERRANO, G. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes: I Métodos*. Madrid: Editorial La Muralla, 1994.

SHONK, J. *Team-based organizations: designing successful team environment*. São Francisco: Jossey-Bass, 1996.

SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. Thousand Oaks: Sage, 2001.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 236-247.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications, 1990.

VALLES, M. *Técnicas qualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis, 1999.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001

ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS



Ofício nº 756/04-CEP

Porto Alegre, 04 de outubro de 2004.

Senhor(a) Pesquisador(a):

O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS apreciou e aprovou seu protocolo de pesquisa intitulado: "A organização de equipes efetivas no ambiente organizacional".

Sua investigação está autorizada a partir da presente data.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Délio José Kipper

COORDENADOR DO CEP-PUCRS

Ilmo(a) Sr(a)
Dout André Hartmann Duhá
N/Universidade