

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROSÂNGELA MARTINS

**GRUPO E EQUIPE E SUAS DINÂMICAS NUMA LOJA
CORPORATIVA DO SEGMENTO DE TELECOMUNICAÇÕES**

Porto Alegre, novembro de 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Rosângela Martins

**GRUPO E EQUIPE E SUAS DINÂMICAS NUMA LOJA
CORPORATIVA DO SEGMENTO DE TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, novembro 2002.

Não paute sua vida,
nem sua carreira, pelo dinheiro.
Ame seu ofício com todo o coração.
Persiga, sempre, fazer o melhor.
Seja fascinado pelo realizar,
que o dinheiro virá como consequência.

Nizan Guanaes

Agradecimentos

A construção de uma dissertação é um trabalho longo, extenuante e muito cansativo. São muitas horas entre livros, pesquisa, computador e conversas com colegas e orientador. E a cada etapa concluída, um novo mundo se descortina. À medida que o trabalho vai tomando forma, a ansiedade aumenta. É como a gestação de um filho: a cada mês o corpo vai se modificando, a barriga vai crescendo e a mãe cada vez mais ansiosa para ver o seu filho: se ele é perfeito, se é bonito, se todo o amor que ela cultivou por ele, desde antes de sua concepção, vai estar refletido no seu semblante após o nascimento! Mas a gestação tem uma vantagem: ela tem o seu tempo definido pela natureza, são nove meses de espera! Mas a dissertação não. Ela vai crescendo, se transformando, o tempo vai passando e, às vezes, a sensação é de que nunca vamos conseguir concluir. Felizmente, um dia a angústia tem fim! E chega, finalmente, a hora de dividir esta conquista com as pessoas que foram peças fundamentais nesta caminhada.

Meu primeiro agradecimento vai para meu marido Rogério e para minha filha Letícia, por todas as horas que tiveram que ficar sem a minha presença, sem o meu carinho; pela sua compreensão e paciência ao longo destes longos meses de trabalho árduo. Sua presença foi fundamental para que eu mantivesse o equilíbrio e as forças durante todo o curso de mestrado. Companheiros, compreensivos, pacientes... Muito obrigada.

Quero registrar, também, meu agradecimento especial à minha orientadora, Dra. Elaine, por todas as angústias compartilhadas, todas as dicas e recomendações que muito foram úteis na construção desta dissertação. Foram tantos encontros, desencontros, conversas, tensões, alegrias e, o resultado, aqui está. Obrigada.

Um agradecimento sincero aos meus colaboradores que se dispuseram a responder as perguntas da entrevista e participarem da dinâmica de grupo, sem o que esta dissertação não poderia ser concluída.

Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas de trabalho e de mestrado, especialmente a Gilciane Cella, a Vanda Machado, ao Lindomar Ambrosini, a Miriam Heinz, ao Paulo Striebel, ao Reginaldo Schwanck, a Andréa Sesoko, ao João Adams, pelas várias horas de conversa, de troca de informações, material de literatura, experiências vivenciadas e palavras de incentivo que ajudaram na conclusão desta dissertação.

Queria, ainda, agradecer aos professores do mestrado, através das professoras Cládis Junqueira, Carmem Grisci e Lídia Mância, pela oportunidade que nos proporcionaram de provocar um novo olhar - olhar de longe, olhar de perto - para as situações e pessoas que compartilham da nossa vida pessoal e profissional. Com este olhar mais apurado, com certeza, nos tornamos seres humanos melhores.

Não poderia esquecer da Fabiana Gramkow, nossa companheira nesta caminhada, nos ajudando, orientando, fornecendo material e sendo nossa defensora nas mais diversas situações. Obrigada pela sua atenção, carinho e confiança.

Também não posso esquecer de minha família: minha mãe e meu pai – que se estivesse vivo, tenho certeza, estaria muito orgulhoso de mais esta conquista – e de minhas irmãs. Também elas tiveram papel importante nesta caminhada e sei o quanto estão orgulhosas.

Uma palavra especial aos meus sogros, a bisavó Maria e ao bisavô Jobem Galvão, à tia Helena pela confiança e pelo orgulho que sempre demonstraram em relação à minha dedicação aos estudos, além do auxílio no cuidado com minha filha na minha ausência. E ao meu cunhado Rafael, pela ajuda fantástica no acesso a vários livros que foram fundamentais para enriquecer a revisão bibliográfica.

Um agradecimento muito especial à minha ajudante nas tarefas domésticas – Leonir - na dedicação à minha família, no carinho especial à minha filha, pois sem a sua ajuda excepcional eu não teria tranquilidade para me dedicar de corpo e alma aos meus estudos!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
RESUMO	9
ABSTRACT	10
INTRODUÇÃO	11
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.1 FOCO CENTRAL/QUESTÕES DO ESTUDO	15
1.1.1 Situação anterior	15
1.1.2 A nova gestão	17
1.2 PROPOSIÇÕES E UNIDADES DE ANÁLISE	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo Geral do Estudo	20
1.3.2 Objetivos Específicos do Estudo	20
1.3.3 Objetivos com foco nas competências	20
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 GERENCIANDO CONFLITOS	26
2.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	29
2.2.1 Desenvolvimento Interpessoal	30
2.3 FORMAÇÃO DE EQUIPES.....	31
2.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	33
2.5 GESTÃO E GESTORES DE PESSOAS	38
2.6 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	42
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA/OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	43
3.2 ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS	44
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	46
3.4 DEFINIÇÃO DO PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	46
3.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS E DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA	48
3.5.1 Coleta de documentos	49
3.5.2 Observação participante	49
3.5.3 Entrevistas	49
3.6 PROCESSO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	50
3.7 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	51

4 CONTEXTO DE APLICAÇÃO	53
4.1 MERCADO GAÚCHO DE TELECOMUNICAÇÕES.....	53
4.2 A EMPRESA.....	54
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
5.1 O INDIVÍDUO NO GRUPO.....	58
5.2 O GRUPO DE TRABALHO - FRAQUEZAS.....	64
5.3 O GRUPO DE TRABALHO - FORÇAS.....	75
5.4 ESPÍRITO DE EQUIPE.....	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	95
ANEXO A – INTRODUÇÃO À ENTREVISTA	96
ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS.....	97
ANEXO C – RELATÓRIO DA DINÂMICA DE GRUPO “QUEM SOU EU”	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Características da Equipe Eficaz.....	37
Figura 02 Síntese do Referencial Teórico.....	40
Figura 03 Desenho do Processo de Pesquisa.....	43
Figura 04 Roteiro para Entrevista de Coleta de Dados	45
Figura 05 Características dos Entrevistados.....	46
Figura 06 Protocolo de Estudo de Caso.....	48
Figura 07 Protocolo de Coleta de Dados.....	49
Figura 08 Características Individuais Percebidas.....	73
Figura 09 Características que mais apareceram.....	74
Figura 10 Forças Impulsoras e Forças Restritivas.....	74
Figura 11 Comparativo forças impulsoras e restritivas extraídas nas 2 Técnicas de Coleta	84

RESUMO

Conseguir que as pessoas trabalhem em conjunto, coordenando as qualificações de indivíduos diferentes constitui um grande desafio para gerir as rápidas e intensas mudanças que atingem as organizações atuais. Assim, o objetivo deste trabalho é descrever e analisar a percepção dos componentes de um grupo de trabalho que busca sua transformação em equipe. Para isso foram realizadas entrevistas individuais com as (10) pessoas que trabalham numa loja corporativa do setor de telecomunicações, uma dinâmica de grupo e observação participante, visando uma análise estruturada da pesquisa empírica e da teoria estudada. Os principais resultados da pesquisa mostram que não há transformação sem sofrimento. Trabalhar em equipe faz emergir o lado humano de cada um, com seus pontos positivos e negativos. Isto requer habilidades do gestor, no caso: compreender as pessoas, fazer leituras de atos implícitos e de táticas inconscientes, gerenciar situações de conflito, aumentando a produtividade e melhorando o clima da mesma. Conclui-se que na teoria, o processo de transformação parece simples e objetivo, porém, a realidade não é tão simples de ser transformada. É muito rico e produtivo o trabalho em equipe, mas há que se despende um grande esforço coletivo nesta caminhada. Todo o processo depende das pessoas, de mudança de comportamento e do conhecimento dos indivíduos. As iniciativas dos empregados são altamente influenciadas pelo exemplo do gestor. Não basta ao gestor dizer aos funcionários o que eles devem fazer; ele precisa ir junto com eles durante todo o caminho.

ABSTRACT

Enabling people to work in a team and coordinating the qualifications of different individuals constitutes a hard challenge for the management of quick and intense changes that affect current organizations. Owing to this, it is the objective of this paper to describe and analyse the perception of the components of a teamwork which seeks its transformation as a team. Therefore, individual surveys were carried out with the ten people who work in the telecommunications sector of a corporative shop. The observation of the the group's dynamics and engagement of each individual was done aiming a structured analysis of the empiric research as well as the studied theory. The main results reveal that there is no transformation without suffering, since the human side of each one emerges either through their positive or negative traits. This requires the manager's abilities to understand people, to interpret implicit actions and unconscious tactics, to deal with conflicting situations still increasing the productivity and improving the group's atmosphere. All in all, the transformation process looks simple and objective in theory, although reality is not that easy to be transformed. Teamwork is remarkably fruitful, but it requires huge effort from the group. The whole process depends on the people, their behavioral changing and their knowledgement. . The employees initiatives are highly influenced by the manager's set of examples. In a nutshell, it is not enough to tell the employees what their duties are, but it is essential that the manager goes with them all the way through.

INTRODUÇÃO

A gestão de uma organização pode ser entendida como uma maneira de identificar e gerir os conflitos e relacionamentos existentes na mesma e as várias formas de manifestação de poder consolidadas entre os grupos de interesses que a compõem. A identificação e a gestão devem ser utilizadas como meio para atingir os objetivos comuns que foram estabelecidos e permitir que os indivíduos reconciliem suas diferenças individuais possibilitando aflorar em sua diversidade a solução para os problemas que permeiam o âmbito organizacional e o desenvolvimento dos indivíduos que a compõem.

As organizações experimentam os bons resultados do trabalho em equipe como estratégia gerencial para reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a produtividade. Inovações, como equipes de trabalho autogerenciáveis, estão sendo integradas às forças de trabalho simples e tradicionais, comissões e equipes de negócio. Novas relações estão se formando com sindicatos, clientes, distribuidores e fornecedores.

À medida que o trabalho em equipe se fortalece, o desafio às empresas é o de fazê-lo funcionar com alto desempenho. Para tanto, é necessário conhecer as dimensões de uma equipe e a maneira de traduzir estas dimensões em um plano de ação. O trabalho em equipe requer integrantes de equipe. É necessário que o gestor saiba o que é um integrante eficaz, de que maneira ele contribui para o sucesso da organização, como devem ser tratados os integrantes ineficazes, quais são suas funções como líder de equipe e como as empresas podem criar uma cultura que apóie o trabalho em equipe.

Para assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento continuado de uma organização, não basta que os dirigentes estejam comprometidos e unidos. É necessário compromisso sincero de todos os funcionários. A energia deve ser dirigida para a solução de problemas e para o atingimento de metas. A organização

não pode se dar ao luxo de lutas entre as pessoas, nem de conflitos de interesses. Entre gestores e subordinados deve haver algo mais do que aptidões profissionais para se alcançar um bom desempenho em equipe. É preciso capacidade e disposição para lutar e vencer em conjunto. Os funcionários precisam ter a atitude certa e a competência necessária, assim como, a responsabilidade e as tarefas têm que ser adequadamente alocadas.

Em função dessas premissas e tendo a pesquisadora¹, recentemente, assumido a gestão de uma Loja Corporativa² do segmento de telecomunicações, o tema desta dissertação começou a tomar forma. Antes de assumir seu posto, esta buscou informações – junto ao Gerente responsável por todas as lojas corporativas, junto à consultoria de RH - sobre o novo local de trabalho e sobre o grupo que a esperava, para traçar seu plano de ação na condução do dia-a-dia. Através das informações coletadas, ficou evidenciada uma situação latente de conflito no grupo de trabalho, que seria o objeto do estudo a ser realizado. Nos primeiros meses de trabalho na loja, foi possível constatar que as informações recebidas eram verdadeiras e mais alguns fatos importantes foram detectados, sendo necessária uma modificação significativa na composição do grupo de trabalho, o que inviabilizou a realização do estudo voltado para o conflito e sua administração naquele grupo existente.

A partir da modificação da equipe, pessoas novas foram inseridas em um grupo em transformação e uma nova situação foi se delineando, sendo necessário integrar estas pessoas para que pudessem trazer os resultados esperados pela organização. A proposta desta dissertação é, então:

- Descrever e analisar o processo de transformação de um grupo recém formado em uma equipe, através do estudo das relações interpessoais, dos conflitos decorrentes da convivência do dia-a-dia e do trabalho em conjunto.

Para facilitar o estudo, o trabalho é estruturado com a seguinte seqüência: introdução do assunto; no capítulo 1 está a definição do problema, o foco

¹ A pesquisadora é também gestora do grupo em estudo.

² Por se tratar de um tema delicado, que envolve pessoas e emoções, além de questões éticas e morais, a empresa não será identificada, visando não expor nem constranger os envolvidos.

central/questões do estudo, as proposições e unidades de análise, os objetivos (geral, específicos e com foco nas competências) e, por fim, a justificativa.

No capítulo 2 é desenvolvida a fundamentação teórica, abordando os conceitos mais atuais sobre conflitos e relacionamento interpessoal; a formação e o desenvolvimento de equipes e a gestão de pessoas. Estes conceitos têm por objetivo embasar a pesquisa realizada: a teoria fundamentando a prática verificada no dia-a-dia de uma empresa. No capítulo 3 estão inseridos os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada junto aos funcionários de uma loja corporativa de uma empresa de telecomunicações. O contexto de aplicação da pesquisa está descrito no capítulo 4, permitindo um melhor entendimento da mesma e das condições em que foi realizada a pesquisa. Na seqüência, no capítulo 5, está a análise resultados da pesquisa. No capítulo 6, apresenta-se as sugestões e as considerações finais. Finalizando, seguem as referências bibliográficas que deram suporte à fundamentação teórica e os anexos.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Grupos e equipes não são a mesma coisa. Um grupo é formado por duas ou mais pessoas que interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões e que também se ajudam mutuamente no desempenho em suas áreas distintas de atuação. Seu desempenho é meramente a somatória de todas as contribuições individuais de seus membros. Entre os membros não há sinergia positiva e o desempenho global não ultrapassa a soma das contribuições individuais (ROBBINS, 2001).

Já uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva mediante o esforço coordenado. É essa sinergia positiva que a administração está buscando, uma vez que ela possibilita às organizações um desempenho melhor, pois o resultado dos esforços é maior do que a soma das contribuições individuais. O desenvolvimento de equipes cria o potencial para uma organização gerar produção maior sem incremento nos insumos (ROBBINS, 2001). As equipes estão sendo desenvolvidas no mundo inteiro como meio para aumentar a produtividade, a qualidade e a satisfação do trabalhador.

A empresa estudada é uma empresa com foco em tecnologias inovadoras de gestão de pessoas e no crescimento e satisfação de seus funcionários - desenvolve programas, projetos e ações visando a construção de um clima organizacional coerente com os seus valores (foco do cliente, inovação, orientação para o resultado, ética e trabalho em equipe). Alinhados a estes valores os gestores são peças fundamentais na disseminação os mesmos, devendo estar preparados para administrar e gerenciar as relações interpessoais.

As Lojas Corporativas são um canal de vendas direto e possui uma equipe de vendas e uma equipe de suporte administrativo e financeiro, além de um Supervisor que é responsável pelo gerenciamento e administração do ponto de

venda, sendo responsável pelas vendas de produtos e serviços, pelo atendimento face-a-face ao cliente e pelo resultado geral do ponto de venda.

1.1 FOCO CENTRAL/QUESTÕES DO ESTUDO

Para uma melhor compreensão do trabalho, faz-se necessário um resgate da história desta loja e em que situação ela foi assumida pela atual gestão.

1.1.1 Situação anterior

Em abril de 1999 foi inaugurada a loja que é o objeto deste estudo. Após alguns meses, verificou-se que ela não estava localizada em um ponto de grande circulação de pessoas. Em julho de 2000, devido a transferência do gestor deste ponto para outra loja, foi contratado um novo gestor e em dezembro/2000 a loja mudou-se para um *shopping* da cidade, aumentando o fluxo de pessoas e o volume de trabalho. Os funcionários sofreram um impacto grande, pois não estavam acostumados com o volume de atendimento gerado; além disso, o novo gestor não tinha o mesmo perfil do anterior, deixando a equipe mais “solta”, sem muita cobrança ou acompanhamento/envolvimento pessoal.

A partir da entrada do novo gestor e da mudança da loja, o grupo começou a sentir-se inseguro e passou a enviar “mensagens” indiretas, como por exemplo, relatando situações acontecidas na loja para colegas de outras lojas ou para o gestor anterior ou, ainda, para a própria Gerência, demonstrando sua insatisfação e descontentamento. Em outubro de 2001, a consultora interna de RH foi chamada para avaliar estas mensagens e o diagnóstico foi realizado a partir de entrevistas individuais (de uma hora em média) com cada colaborador do grupo. Após a realização das entrevistas, os dados foram tabulados e apresentados ao gerente do canal corporativo e para o gestor da loja. As questões mais significativas apontadas (os sentimentos das pessoas), entre outras, foram:

1. Questões relacionadas aos conflitos internos do grupo:

? ausência de regras / sentimento de desorganização / necessidade de restabelecer as relações de confiança (medo de falar) / muita fofoca na

Loja / liberdade x libertinagem / postura das pessoas do grupo / só os homens se integram / há união no grupo / ambiente de descontração / acesso a sites “pornô” / vontade de crescer;

2. Questões relacionadas ao estilo de gestão:

- ? necessidade da presença do gestor na Loja por mais tempo / sentimento de “marcação” ao associado / necessidade de maior apoio do gestor na solução de problemas / sinergia do grupo depende do gestor / maior participação do gestor no dia-a-dia / informações são jogadas / temperamento do gestor influenciando no dia-a-dia / proibidos de conversar com o RH / necessidade maior apoio técnico do gestor / frase: “roupa suja se lava em casa” ;

3. Questões relacionadas à empresa como um todo:

- ? sentimento que a empresa busca a coerência entre o discurso e a prática / sentimento de exclusão do resto da empresa / critério para desconto na venda de aparelho / foco em retenção de clientes / foco em resultado / otimização de recursos / escala de trabalho / uniformes / multifuncionalidade / marketing atrapalha / faculdade fora da área de vendas / plano de ação da Pesquisa de Clima.

Cabe dizer que os problemas de relacionamentos pessoais acontecem quando os vínculos emocionais invadem a vida profissional: criam-se amizades especiais, laços de camaradagem e romances no local de trabalho que são potencialmente ameaçadores, pois podem facilmente entrar em uma zona de favoritismo em lugar de objetividade e fecham o acesso de outras pessoas a si (KANTER, 1997). Segundo o diagnóstico referido anteriormente, há evidências, pelas respostas, de que na visão do grupo, o gestor privilegiava o tratamento aos associados do sexo masculino.

Também o poder é um componente extremamente importante dos relacionamentos interpessoais. Segundo Bowditch (1992), poder é a capacidade de influenciar diversos resultados. A forma mais comum de poder para os líderes nomeados é o poder da posição, é impessoal, e não se baseia nas características

do indivíduo. Líderes nomeados também podem utilizar os sistemas de recompensa ou punições formais da organização para influenciar as pessoas a fazerem certas coisas. Os jogos de poder são técnicas empregadas para levar as pessoas a fazerem o que não desejam fazer. Um relacionamento bom baseia-se na suposição de que as pessoas estão interessadas em oferecer coisas umas às outras. Quando isso ocorre, quer parecer que bastaria uma pessoa pedir e a outra faria tudo dentro do seu alcance para tornar o pedido possível.

Os jogos de poder não trazem satisfação, nem igualdade. Sempre contribuem para aumentar ou dar continuidade a uma situação por cima/por baixo. Esta situação ficou evidenciada no mesmo diagnóstico mencionado anteriormente, nos pontos citados pelo grupo em relação ao estilo de gestão - que havia um sentimento de “marcação” ao colaborador, que eram proibidos de conversar com o RH, que o temperamento do gestor influenciava o dia-a-dia e que a sinergia do grupo dependia do gestor.

Bowditch (1992) relata que um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações, é a comunicação. É o processo pelo qual as vidas são conduzidas. Dentro de um contexto empresarial, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando. Assim, esta atividade oferece perspectiva importante para análise do comportamento organizacional. A comunicação é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa para pessoa); é um processo transacional, no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, sobre o que está acontecendo e sobre o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. Aqui também se verifica, que na percepção deste grupo em estudo, existia uma anomalia na comunicação, quando afirmaram que as “informações são jogadas”.

1.1.2 A nova gestão

Como nova gestora desta Loja Corporativa – desde janeiro de 2002 - a autora deste estudo pôde observar que as colocações que o grupo fez junto à

consultoria de RH – em outubro 2001 - retratavam fielmente os seus sentimentos, assim como, sua postura frente ao dia-a-dia da Loja. A nova gestora observou que os membros deste grupo de trabalho estavam, de fato, completamente equivocados quanto ao seu papel dentro da organização para qual trabalhavam.

Havia problemas em relação à gestão anterior, mas o grupo também não correspondia à expectativa da empresa. Verificou, ainda, a necessidade de um trabalho profundo de recondução do grupo para os objetivos da empresa, para a postura que a empresa entende e deseja de um grupo de funcionários que trabalham na linha de frente, sendo estes os representantes mais legítimos da organização perante o cliente final.

Outro aspecto importante a ser comentado é a questão ética, um dos valores da empresa. Ferrel (2001, p. 129) observa que “altos níveis de conflito entre os empregados podem influenciar direta ou indiretamente o volume de conduta antiética na empresa. Quanto mais conflitos no grupo, menor a sua qualidade ética”. Foram levantados fatos e dados que evidenciaram atitudes antiéticas por parte de alguns funcionários - como por exemplo, a concessão de créditos a clientes sem a contrapartida financeira, o desaparecimento de produtos do estoque, o fornecimento de informações confidenciais a clientes, entre outros fatos - o que reforçou a necessidade de substituição de alguns para que o grupo pudesse, efetivamente, reconstruir suas relações pessoais, de respeito, comprometimento, motivação, valores e ética. O grupo de trabalho desta loja é composto de 7 vendedores, 01 assistente financeiro, 01 assistente administrativo e 01 caixa, que trabalham em turnos, iniciando às 10 horas e encerrando às 22 horas.

A partir do momento da entrada da nova gestora, quando se iniciou um processo de acompanhamento e auditoria dos procedimentos e foram sendo verificados os problemas acima relatados, alguns funcionários passaram a demonstrar mais claramente sua falta de motivação e pouco comprometimento com a empresa e com os colegas de trabalho, através de atitudes incompatíveis com profissionais responsáveis – atestados médicos e faltas ao trabalho, não fechamento das metas e fofocas internas. A gestora também fez entrevistas com os funcionários, visando alertar para as atitudes incoerentes e verificando quais os que,

efetivamente, poderiam e demonstravam interesse em permanecer no grupo de trabalho.

A situação da loja foi mapeada. Verificou-se que a loja também tinha muitos problemas operacionais (caixas em aberto) e de organização (estoque de material de ponto de venda defasado, almoxarifado de produtos sem a menor organização, produtos com acessórios faltando, material para ser enviado ao arquivo central jogado em sacolas de papel no chão do escritório). A gestora passou a aplicar o seu plano de ação: foi feita uma entrevista com os funcionários, buscando coletar dados para análise do grupo e seleção daqueles que poderiam e que manifestaram interesse em continuar no grupo, organização geral da loja e realinhamento de papéis (alguns funcionários já nem sabiam mais qual era o seu papel no conjunto).

Em poucos meses a situação foi modificada e feita uma escala de substituição de pessoas que não poderiam permanecer mais no grupo. A equipe de vendas foi a que sofreu maior modificação, uma vez que os problemas maiores estavam ali concentrados. No total, foram demitidos 5 funcionários e outros 2 pediram demissão. De janeiro a maio de 2002 foram feitas todas alterações no grupo de trabalho, tendo as pessoas que entraram para o grupo o seguinte perfil: jovens (19-24 anos), com alguma experiência no ramo de telecomunicações, sendo esta sua segunda experiência profissional; a maioria solteira e com muita vontade de aprender. A partir desta nova configuração do grupo de trabalho e, acatando sugestão da banca examinadora do projeto de dissertação, decidiu-se, então, pelo tema desta dissertação.

1.2 PROPOSIÇÕES E UNIDADES DE ANÁLISE

A realização deste estudo pretende demonstrar, na prática, como é a percepção das pessoas em um grupo que aspira transformar-se em equipe. Parte-se do pressuposto que isto ocorre à medida que o grupo passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento, em ciclos de percepção dos fatos, planejamento de ação e resolução de problemas (MOSCOVICI, 2001a).

A questão problemática da pesquisa busca compreender então:

? Como transformar um grupo de pessoas que juntas trabalham em uma equipe?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral do Estudo

- Descrever e analisar a percepção acerca do grupo que busca sua **transformação em equipe** numa Loja Corporativa do segmento de telecomunicações.

1.3.2 Objetivos Específicos do Estudo

- Sondar características impulsoras, que possam ser potencializadas para elevar o nível de atividade do grupo, visando sua transformação em equipe.
- Sondar características restritivas que precisam ser trabalhadas para serem minimizadas, reduzindo os efeitos negativos para a equipe.
- Recomendar alternativas para a melhoria das relações interpessoais no grupo.

1.3.3 Objetivos com foco nas competências

- Desenvolver habilidades para gerenciar conflitos, sendo *coach*³ e líder, atuando de forma orientada ao desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia.

2 O termo *coach* tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete. Nos últimos anos, entretanto, esse termo vem sendo muito utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, mas um papel profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar

- Buscar um ambiente – em sintonia com o grupo – no qual predomine um estado de espírito caracterizado pela confiança, credibilidade, desafio e aprendizagem.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As pessoas têm diferentes maneiras de pensar, ser, agir e perceber a si mesmos e aos outros. Estas diferentes maneiras são chamadas de diferenças individuais, que num grupo de trabalho são mais acentuadas, podendo ser geradoras de conflito, através da expressão de opiniões divergentes, discordâncias quanto a aspectos de percepção de procedimentos, comunicações, tarefas ou, até mesmo, metas. Ao manifestar estas discordâncias, os membros do grupo podem produzir discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, despertando emoções e sentimentos que afetam sua objetividade e transformam o clima emocional, reduzindo o desempenho do grupo.

Conhecendo o assunto conflito, pode-se buscar o desenvolvimento das relações interpessoais maduras e produtivas, necessárias para a transformação em equipe. Isto pode possibilitar satisfação pessoal, melhor desempenho profissional e ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam e buscam resultados satisfatórios para empresa continuar suas atividades.

Esta pesquisa, relacionada ao desenvolvimento de equipes, motivadas e competentes; às relações que contribuem para a geração de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos funcionários e da equipe como um todo, objetiva ser útil à organização na identificação de oportunidades de melhorias e resultados que poderão ser aplicados em outras áreas da empresa.

O comportamento humano não é programável de modo simplista, de acordo com um modelo teórico, disponível para consultas em livros. As variáveis em questão são pessoas, que são seres complexos, que manifestam atitudes, valores,

alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal. (GIL, 2001a, p. 282)

Coach não é um amigo, um conselheiro, um professor, um chefe, um mentor, nem um colega de profissão, embora num ou outro momento possa ser um pouco de cada uma dessas

sentimentos, experiências, competências e motivações individuais (MOSCOVICI, 2001a). Além disso, existem os relacionamentos interpessoais, os quais transformam-se constantemente, em função dos componentes afetivos e de poder, do tempo de interação e do contexto vivenciado.

Também o relacionamento interpessoal entre o gestor e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na facilitação e obtenção de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e de cooperação. As relações dos membros entre si e com o gestor determinam as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto produtivo e é isso que este trabalho pretende demonstrar (MOSCOVICI, 2001a).

E, para finalizar, justifica-se o estudo pela oportunidade de desenvolver o trabalho, vivenciando-o na prática, na busca e proposição de melhorias das relações; assim como, do apoio da empresa para a realização mesmo. É importante ressaltar ainda, que o desenvolvimento da pesquisa na área de atuação da mestranda-gestora está possibilitando o desenvolvimento de competências, um dos focos principais deste programa de mestrado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é estabelecer uma base conceitual para os termos utilizados neste estudo e servir de referência para as dimensões utilizadas no desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa. São abordados aspectos teóricos relacionados a relações interpessoais, conflitos e desenvolvimento de equipe, que são as três pontas da triangulação teórica: uma não exclui a outra, mas todas estão relacionadas entre si.

As relações pessoais possibilitam diferenças e discórdias no ambiente de trabalho, causando dificuldades que afetam não somente o que as pessoas podem realizar no seu trabalho – o seu desempenho – como também a sua satisfação. Quando as pessoas trabalham juntas diariamente, as discordâncias são freqüentes e são geradoras de conflitos. O conflito envolve dificuldades interpessoais que surgem nos sentimentos de raiva, desconfiança, medo, ressentimento e, até mesmo, antipatia. Estes sentimentos podem absorver a energia das pessoas, desviando dos objetivos prioritários para seu bom desempenho. No ambiente de trabalho os conflitos podem surgir nas relações colega-colega e também superior-subordinado, sendo este último, o conflito organizacional mais preocupante que um indivíduo pode sentir, pois dificilmente haverá possibilidade de solução, uma vez que envolve uma relação de poder. Ryback (1998, p. 172) afirma que:

“Quando as pessoas trabalham juntas de tal forma que os papéis se misturam, se sobrepõem e de vez em quando até mesmo se fundem, pode ter certeza que os conflitos são freqüentes. O segredo, entretanto, é fazer com que o conflito se torne produtivo e não destrutivo. O que acontece são diferenças de opiniões, mas elas podem suceder umas às outras através de uma transição tranqüila, que vai da menos produtiva, para a mais produtiva. No entanto, devido à natureza humana, às vezes o conflito pode escapar ao controle, e nessas horas a habilidade de resolver o conflito vem a calhar.”

Entre os estudiosos das organizações, Bowditch (1992), quando trata sobre conflito intergrupais, afirma que este se refere às divergências ou discordâncias entre

os membros ou representantes de dois ou mais grupos, em relação à autoridade, metas, territórios ou recursos. Em Bobbio (*apud* Carvalho, 1998, p. 23), o conceito de conflito é definido como “uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividade que indica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos”.

Segundo Moscovici (2001a) - psicóloga e especialista em psicologia organizacional - os conflitos fazem parte da vida do grupo. A falta de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, especialmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo. Aldrich (*apud* Carvalho, 1998, p. 23) observa que o conflito surge “quando há uma dependência assimétrica ou desequilibrada entre as unidades com respeito a uma tarefa”, situando no âmbito do trabalho na organização, enquanto Katz (*apud* Carvalho, 1998, p.23) situa a base do conflito na estrutura de recompensas financeiras e de “status” social.

Às vezes, grupos ou partes de uma organização entram em conflito e o “clima” entre os grupos pode afetar a produtividade global da organização. Segundo Schein (*apud* Hersey, 1986, p. 354) :

“esse problema existe porque à medida que se empenham mais nos seus objetivos e normas, os grupos poderão entrar em concorrência com outros e tentar sabotar as atividades de seus rivais, tornando-se assim um obstáculo para a organização como um todo. O problema geral, será, então, o de estabelecer relações intergrupais de alta produtividade, de colaboração”.

Nadler, Hackman e Lawler (*apud* Lakatos, 1997, p.109), afirmam que, no âmbito da empresa, “... o modo como o conflito se processa e é resolvido influencia o desempenho futuro dos grupos, os sentimentos, e a percepção dos mesmos, e a qualidade de comunicação entre eles.”

Lakatos (1997) destaca que os conflitos podem ter resultados positivos, pois despertam energia e sentimentos no meio do grupo, ou seja, as pessoas se tornam mais atentas, mais comunicativas entre si, e mais esforço é exercido para atingir os objetivos do grupo. Este efeito pode estimular interesse em procurar meios efetivos para o desempenho de tarefas e meios criativos para a solução de problemas. O conflito pode, também, estimular sentimentos de identidade mais fortes dentro do

grupo tornando-o mais coeso, mais “ligado” e seus componentes sentem-se como parte do grupo. Essa coesão e energia emergidas do conflito tende a contribuir para aumentar a motivação para o trabalho.

No âmbito da organização, o conflito é um modo de chamar a atenção para os problemas existentes e aplicar recursos nas áreas onde ocorrem, de modo a resolvê-los. Serve também, para evitar problemas mais sérios ou maiores. É ainda, um meio de grupos se testarem e ajustarem à relação de poder existente (LAKATOS, 1997).

Por outro lado, Melo (1987) afirma que a regulação do conflito é uma realidade dentro das organizações, pois tanto a regulação, quanto o conflito são inerentes a toda estrutura social organizada. O papel da regulação é manter um equilíbrio e o de assegurar que um sistema complexo, que subentende existência contínua de antagonismos de interesses nas estruturas sociais, funcione. Então, o essencial para as relações de trabalho passa a ser a regulação dessas relações.

Melo (1987, p. 165) ressalta, ainda, que “um sistema de regulação de conflitos de trabalho constitui-se de processos externos e internos à organização, de processos formais/explicítos e de processos informais ou implícitos.” Então, as formas de regulação do conflito nas relações de trabalho são institucionalizadas ou formalizadas, não institucionalizadas ou informais, segundo o reconhecimento e o interesse da concepção do conflito nas relações de produção.

Melo (1987), através de um estudo em duas grandes empresas metalúrgicas de Minas Gerais e São Paulo, observou que no Brasil, as grandes empresas produzem processos de regulação de conflitos, principalmente ao nível não institucionalizado ou informal. O processo de regulação, em nível informal, tem como objetivo o controle do conflito. São escolhidos alguns procedimentos e ações organizacionais para serem legitimados pelo grupo social, porém são dirigidos para atender certos fins, como por exemplo, produtividade, qualidade, segurança, etc. A legitimação se dá pela participação e esta se torna um meio não institucional ou informal de regulação do conflito, não levando o homem, necessariamente à sua realização plena como ser político-social. Suas observações foram resumidas na seguinte frase: “não é suficiente participar, é preciso saber como se participa”

(p.171). Na verdade, pelos dados apresentados pela estudiosa, infere-se que, como os operários no geral não são “treinados” para pensar, não estão habilitados para participarem de processos mais complexos de solução de problemas.

Em outro estudo Melo (2000, p. 170), focaliza a regulação do ponto de vista dos empregados:

“os processos de regulação de conflitos nas relações de trabalho, utilizados pelos empregados, podem buscar objetivos, não excludentes, de tratar o conflito, resistir, pressionar, expressar, conformar-se, adaptar-se, sobreviver. São ações escolhidas dentro do campo racional, como resposta a uma situação”.

Complementando, Melo (2000) concluiu que os empregados podem criar ou produzir determinados comportamentos num quadro de escolhas possíveis dentro de um determinado contexto, que permite aos indivíduos se ajustarem a uma situação dada. Esta forma de agir não significa apenas adaptação ou compromisso, seu significado abrange diferentes situações, podendo ser um conjunto de formas de resistência até uma resignação ou “conformação” com a situação, para sobreviver.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), os conflitos podem ser substantivos e emocionais. O conflito substantivo é um desacordo fundamental em relação aos fins ou objetivos e aos meios para atingi-los. Como exemplo deste conflito pode-se citar a situação de discordância de uma orientação dada por um chefe ou gerente quanto a uma meta a ser cumprida. Já o conflito emocional envolve dificuldades interpessoais que surgem nos sentimentos de raiva, desconfiança, antipatia, ressentimento ou medo. É muito conhecido como “choque de personalidades” e é mais evidente nas relações superior-subordinado.

2.1 GERENCIANDO CONFLITOS

Administrar conflitos ou gerenciá-los? Na verdade, estes termos freqüentemente são empregados como sinônimos de resolução de conflitos, conforme Robbins (2001). A administração ou gerenciamento de conflitos requer a manutenção de um nível de conflitos gerador de atitudes pró-ativas e não de apatia e indiferença.

O conflito deixa conseqüências que afetam igualmente as partes envolvidas de tal modo que respondem por um novo conflito no futuro. Se um conflito pode ser resolvido por meio de compromisso, concessão ou colaboração antes de passar para o estágio de conflito manifesto, as conseqüências serão bons relacionamentos futuros, pois as relações de afinidade das partes envolvidas serão trabalhadas. Mas se o conflito não é resolvido, uma conseqüência será relacionamentos rançosos, que resultarão em uma cultura organizacional corrompida pela presença permanente de relações não cooperativas (GEORGE, 1999).⁴

Na maioria das disputas, segundo Moore (1998, p. 19),

“as partes envolvidas têm vários meios para reagirem aos seus conflitos ou resolvê-los. Os procedimentos disponíveis diferem, consideravelmente, na *maneira* como o conflito é direcionado e definido e, com que frequência termina em resultados diferentes, tanto tangíveis quanto intangíveis”.

Robbins (2001) ressalta que a habilidade para administrar conflitos é uma das principais capacidades a serem desenvolvidas pelos gestores das organizações. Nesse contexto, há a necessidade de conhecer o assunto e avaliar se o conflito vale a pena ser administrado ou não. Nem todo o conflito merece atenção. Alguns conflitos podem ser incontroláveis. Quando os antagonismos estão profundamente arraigados, quando uma ou ambas as partes desejam prolongar o conflito, ou quando as emoções chegam a tal ponto de exasperação que não possibilite uma saída construtiva, então é melhor deixar de lado.

Também é muito importante conhecer os participantes do conflito: que interesses cada parte está representando, quais são os valores, personalidade, sentimentos e recursos envolvidos. Observando a situação de conflito pelos olhos das partes conflitantes envolvidas, mais razoável poderá ser a solução encontrada para satisfazê-las.

Outro aspecto importante a ser avaliado é que conflitos não surgem do nada, eles têm uma causa. As fontes de conflito, em geral, podem ser divididas em três categorias, segundo Robbins (2001): diferenças de comunicação, diferenças estruturais e diferenças pessoais; mais especificamente:

⁴ Tradução livre

! **Diferenças de Comunicação:** São os mal-entendidos e os ruídos na comunicação. Geralmente as pessoas pensam que a falta de comunicação é que gera o conflito, mas normalmente há abundância de informações na maioria dos conflitos. O erro cometido é equiparar a boa comunicação com a aceitação de opiniões pessoais. O que pode, em princípio parecer um conflito interpessoal devido a uma comunicação falha, em uma análise mais atenta, percebe-se ser uma discordância provocada por diferentes sistemas de valores, exigências de papel, metas de unidade, personalidade, objetivos pessoais e outros.

! **Diferenças Estruturais:** As organizações são horizontalmente diferenciadas pela especialização e departamentalização e verticalmente diferenciadas pela criação de níveis hierárquicos (ROBBINS, 2001). Esta diferenciação estrutural cria vários problemas de integração, gerando, então, conflitos. As discordâncias quanto a metas, responsabilidades, alternativas de decisão, critérios de desempenho e distribuição de recursos passam ser motivos de conflitos e insatisfações.

! **Diferenças Pessoais:** Os conflitos podem evoluir de simples discordâncias a sistemas de valores pessoais. A química entre algumas pessoas dificulta que trabalhem juntas ou fatores como origem, educação e experiência de vida moldam cada pessoa em uma personalidade única em um conjunto particular de valores. O resultado é que as pessoas podem ser vistas pelas outras como falsas, indignas de confiança, mandonas ou difíceis de lidar. Essas diferenças pessoais podem gerar conflitos.

Segundo Robbins (2001), os gestores podem utilizar basicamente cinco opções de resolução de conflitos: abstenção, acomodação, imposição, conciliação e colaboração. Cada uma das opções possui vantagens e desvantagens e o gestor deve considerar cada uma como uma ferramenta a ser utilizada para o gerenciamento e solução de conflitos e buscar a mais eficaz para usar com sua equipe. As relações entre as pessoas percorrem diversas dimensões, sem ocupar uma posição fixa - de amor, de ódio, de confiança, de desânimo, de entusiasmo, dominação ou submissão, lealdade, traição, egoísmo - e o relacionamento interpessoal é a forma que as mesmas usam para demonstrar esses sentimentos

(MOSCOVICI, 2001a). Cabe ao gestor estudar, compreender e estar atento ao comportamento do seu grupo para melhor gerenciar as relações interpessoais.

2.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

McLagan (2000) afirma que as interações e relacionamentos entre as pessoas acontecem em milhares de eventos todos os dias e como os relacionamentos são a menor e mais pessoal unidade de participação, eles estão no cerne do exercício da autoridade. Se os relacionamentos são conflitantes, coercitivos e dependentes, criam as bases do autoritarismo. Por outro lado, quando as pessoas reconhecem a dependência do outro e trabalham juntas, de forma interdependente, existe participação.

Verifica-se que posturas de impessoalidade estão sendo substituídas pelo respeito e pelo conhecimento dos indivíduos, uma vez que, quando todos os níveis da organização passam a se conhecer e a compreender os pontos fortes e fracos, as esperanças, os sonhos e os temores de cada um, estabelece-se um contexto que favorece o desenvolvimento da confiança e ao exercício do *feedback*⁵. A auto-estima está intimamente relacionada com a forma como as relações são tratadas no âmbito da organização: se há uma relação de respeito e boa vontade, há o fortalecimento da auto-estima; se as pessoas escondem-se por trás da autoridade, da impessoalidade, do controle e da subserviência, então a auto-estima se deteriora e o ambiente e os resultados ficam prejudicados e todos sofrem (SETHI, 1997).

Sethi (1997) prossegue seu raciocínio, afirmando, ainda, que nas relações que são pessoais e autênticas, o grupo ouve, respeita e apóia uns aos outros. E são muitas as vantagens advindas desta forma de relacionamento: melhor compreensão das motivações dos indivíduos, os julgamentos são feitos somente até onde podem assumir responsabilidades, todos estão dispostos a se esforçar para encontrar uma posição de destaque para a equipe dentro da organização. Existe harmonia e fortalecimento da auto-estima entre os componentes da equipe e são respeitadas as necessidades do empregador.

⁵ Uma ferramenta para avaliar atitudes adotadas por membros da organização, identificar discrepâncias em suas percepções e resolver essas diferenças. (ROBBINS, 2001, p. 468)

Moscovici (2001a, p.43) coloca alguns questionamentos: “como lidar com a dimensão afetiva do relacionamento interpessoal no trabalho?”, “como fazer as pessoas gostarem mais umas das outras?”, “como gerar sentimentos positivos de atração, simpatia e carinho conducentes à cooperação, à convivência satisfatória, ao trabalho produtivo em equipe?” e prossegue o raciocínio afirmando que não existe ciência ou tecnologia que responda a essas questões, pois ciência avançada e tecnologia de ponta não resolvem problemas afetivos.

O tipo de afetividade existente num relacionamento profissional define sua principal característica; num relacionamento profissional as relações podem ser amistosas, cordiais, de atração e simpatia recíprocas ou de antipatia e antagonismo. Vale ressaltar, ainda, que as relações interpessoais no trabalho são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se as pessoas relacionam-se de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e resultados produtivos surgem de modo consistente (MOSCOVICI, 2001a).

Para o ambiente de sinergia acima mencionado pela pesquisadora seja uma realidade nas organizações, o desenvolvimento interpessoal deve ser praticado intensamente, o que - como será visto no próximo tópico - exige muito trabalho e dedicação por parte das organizações e das pessoas que fazem a organização.

2.2.1 Desenvolvimento Interpessoal

O desenvolvimento interpessoal é uma necessidade para o desenvolvimento organizacional e social. Sendo a pessoa o subsistema principal da organização, o funcionamento efetivo dependerá do tratamento que for dispensado para as relações e desenvolvimento interpessoal do ser humano. Este desenvolvimento poderá estar orientado para três níveis de conseqüências a saber: individual, grupal e organizacional (MOSCOVICI, 2001b).

O desenvolvimento, em nível individual é trabalhado, focando as relações intrapessoais e interpessoais. Os objetivos pessoais, as motivações, a afetividade e a intimidade são trabalhados de forma a se obter autoconhecimento e conscientização, desenvolver habilidades de percepção, comunicação para a

expressão verbal e emocional e para dar e receber *feedback*. O indivíduo, quando se conhece e se aceita, tem melhores condições de fazer opções de mudanças pessoais e preservar sua identidade.

Em nível grupal, o desenvolvimento também deve ser trabalhado. Trabalham-se as motivações e objetos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, assim como, as relações de poder, autoridade, controle e influência social. Neste nível, busca-se aperfeiçoar as habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber *feedback*, de identificar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo. Se nesta fase o trabalho for bem desenvolvido, o grupo poderá dispor-se a trabalhar em equipe de forma efetiva e não apenas no nome.

Já em nível organizacional, o foco principal é a organização. Continuam-se trabalhando os objetivos e motivações individuais, grupais e, agora, também, os da organização, além de tratar dos problemas de diferenciação e integração de subsistemas. Nesta fase busca-se ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho da equipe, no diagnóstico e resolução de conflitos intergrupais, comunicação, integração e interdependência. O desenvolvimento interpessoal, nesse nível, é orientado à interdependência de subsistemas (áreas diversas) e ao trabalho em equipe, resultando no desempenho organizacional como um todo.

2.3 FORMAÇÃO DE EQUIPES

Em qualquer ambiente, criar equipes é uma tarefa desafiadora. O trabalho em equipe e a formação das mesmas nem sempre acontece de modo natural dentro de um grupo. Todos devem estar engajados e precisam lutar para que o grupo alcance o objetivo maior que é a transformação em equipe. As etapas e a abordagem de melhoramento contínuo são típicas das atividades de formação de equipes. Os membros trabalham em conjunto, uma vez que todo o processo de formação de equipe é de alta colaboração.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 150) afirmam que a formação de uma equipe é participativa, baseando-se em dados; sejam estes dados coletados através de questionários, entrevistas, reuniões de grupo ou outros métodos, uma vez que o objetivo é obter respostas para as seguintes questões: “como estamos em termos

de realização de tarefas?” e “como membros individuais, até onde estamos satisfeitos com o grupo e com a forma pela qual ele funciona?”. Segundo eles, estas perguntas podem ser feitas de muitas maneiras e as respostas podem ser obtidas de forma colaborativa e motivadora.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) esclarecem que existem três abordagens para a formação de equipes, sendo elas: abordagem de retiro formal, abordagem do melhoramento contínuo e abordagem da experiência externa, conforme explicitado abaixo:

Abordagem de retiro formal: Nesta abordagem a formação da equipe acontece durante um “retiro” externo, que dura, geralmente de dois a sete dias. Neste período, os membros do grupo juntos trabalham intensamente em vários pontos de avaliação e planejamento de tarefas, quase sempre com o acompanhamento de um consultor, que pode ser da própria empresa ou contratado. Estes retiros são bastante comuns e oferecem a oportunidade de empenho concentrado na análise das operações e realizações do grupo. Geralmente iniciam com a revisão dos dados coletados em pesquisas, entrevistas ou trabalhos estruturados, como os chamados “técnica de grupo nominal”.

Abordagem do melhoramento contínuo: Nesta abordagem não existe a ajuda de consultores; o líder da equipe e/ou membros do grupo se comprometem a se engajar regularmente em processos de formação de equipe. Este método pode ser simples, como a realização de reuniões periódicas para implementar as etapas da formação de equipe e também pode incluir retiros formais auto-administrados. Nesta abordagem, os membros da equipe se comprometem a monitorar continuamente o desenvolvimento e as suas realizações, assim como, a realizar as modificações necessárias para garantir a eficácia do grupo. Estes melhoramentos contínuos são fundamentais no sentido de qualidade total e de serviço total, hoje em dia tão importante para as organizações.

Abordagem da experiência externa: A abordagem da experiência externa é uma atividade de formação de equipe cada vez mais popular e pode ser combinada com outras abordagens. Essa experiência coloca os membros do grupo em uma série de situações fisicamente desafiadoras, que devem ser resolvidas por meio do

trabalho em equipe e não do desempenho individual. No trabalho em conjunto, enfrentando obstáculos difíceis, é esperado que os membros fiquem mais autoconfiantes, respeitem mais as capacidades dos colegas e se comprometam mais com o trabalho em equipe. Para grupos que não tenham experiência em formação de equipe, a experiência externa pode ser uma forma interessante de iniciar; para os grupos mais experientes em equipes, pode ser uma forma de solidificar mais os laços de união e a experiência do grupo.

Coleman (*in* Parker, 1994) afirma que os membros de equipe aprendem juntos e são incentivados a se ajudarem mutuamente. Mesmo que sejam avaliados individualmente, a equipe ganha pontos e reconhecimento pelos resultados alcançados. Já Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) salientam que à medida que cada vez mais tarefas são delegadas a grupos, problemas específicos relacionados aos processos de equipe podem surgir. Dessa forma, tanto os líderes quanto os membros da equipe devem estar preparados para lidar de forma positiva com os problemas, sejam estes de discordâncias de metas ou responsabilidades, disputas nas tomadas de decisão, inevitáveis atritos e conflitos pessoais. Devido à natureza da dinâmica de grupo, a formação de equipe nunca termina, ela deve ser constantemente trabalhada, avaliada, melhorada e, sempre será necessário algum esforço das pessoas no sentido de manter a unidade e o respeito entre os componentes da equipe, visando sempre o coletivo.

2.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

As organizações vêm utilizando equipe há muito tempo. Porém hoje, a situação é diferente. As equipes estão sendo integradas à estrutura da organização e sua importância vem aumentando. Os administradores percebem que as equipes proporcionam vantagem competitiva e melhoram muito o desempenho da organização; eles sabem que o potencial de uma equipe é muito maior que a soma do potencial individual de cada um (BATEMANN E SNELL, 1998).

Geralmente, quando se pensa em equipe, pensa-se em grupos de jogadores de futebol, de vôlei, de basquete ou, ainda, em uma equipe de pólo aquático. Na verdade, vem à mente pessoas que se reúnem para formar uma equipe dedicada à

prática de um esporte. E esta lembrança é importante, pois no mundo de hoje, os conceitos aplicados aos times ou equipes de futebol, vôlei, basquete e todos os outros esportes coletivos, são aplicados aos grupos de pessoas que trabalham juntas diariamente. E que, a partir de algumas mudanças de atitudes, são consideradas equipes, com objetivos, metas e todos os ônus e bônus do trabalho em equipe, sendo responsáveis pelo sucesso ou pelo insucesso de uma organização ou departamento.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 148) apresentam a seguinte definição para equipe: “é um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum; pelo qual se consideram coletivamente responsáveis”. O comprometimento das pessoas é representado pela sua disposição em ouvir e reagir de maneira construtiva à opinião dos outros participantes da equipe, de colaborar para o bom andamento das tarefas e para ajudar uns aos outros a atingirem os objetivos individuais, para que, no somatório, a equipe alcance o objetivo proposto. Quando as pessoas se consideram “coletivamente responsáveis”, todos os esforços serão despendidos para que as metas da equipe sejam atingidas e, até, superadas. As diferenças serão resolvidas de forma que o maior número de pessoas dentro da equipe sejam beneficiadas. Os desafios serão tratados de forma coletiva, buscando o alcance dos resultados com a exploração dos pontos fortes de cada integrante da equipe. As palavras-chave das novas abordagens ao trabalho em equipe são delegação de poder (*empowerment*), participação e desenvolvimento.

Parker (1994) enfatiza que um grupo de pessoas não é uma equipe e o que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes da mesma, direcionada para a realização de uma tarefa ou meta. As pessoas concordam que sobre uma meta e que a única maneira de atingi-la é trabalhar em conjunto.

Katzenbach (2002) foi mais adiante, identificando equipes de trabalho com desempenho máximo, como melhor que uma equipe normal, melhor que a concorrente, ou ainda, melhor que equipes de trabalho similares em outras empresas. Ainda de acordo com ele, estes grupos geralmente se encontram na linha de frente da organização, desenvolvendo uma interação importante com os

clientes ou exercendo uma influência direta sobre produtos e serviços. No caso deste estudo, as pessoas representam exatamente este papel: estão diante do cliente final, transmitem a imagem da empresa para o cliente. Seu atendimento, sua atenção, seu empenho vão demonstrar para o cliente uma imagem positiva ou negativa da organização.

Vergara (1999) assegura que uma equipe tem que saber a que vem. Tem de saber o motivo de sua existência; deve ter a consciência do propósito que a sustenta e que a movimenta. Os membros devem ter o conhecimento balizado, o que permite o aprendizado no campo de ação de cada um e realização de sua capacidade de auto-organização. Vergara declara, ainda, que a comunicação é base do trabalho em equipe. A equipe deve cultivar um clima de respeito mútuo, através da comunicação franca e aberta de sentimentos e pensamentos, o que fortalece o comprometimento e o engajamento. Salienta, também, a importância do *feedback* como recurso que permite aos indivíduos e a equipe rever ou fortalecer suas posições, corrigir seus rumos e melhorar seus desempenhos individuais e coletivos.

Wisinski (1994, p.88) relaciona os seguintes elementos da dinâmica de uma equipe, que interage e busca os objetivos:

- participação: deve haver uma participação equilibrada, não havendo dominante, nem ausente; dever haver equilíbrio;
- vender idéias: a responsabilidade de cada membro da equipe é preparar suas idéias antecipadamente e apresentá-la à equipe de forma lógica e equilibrada, possibilitando efetiva contribuição;
- renúncia: este é o elemento mais importante no relacionamento de equipe. Quando os membros conseguem renunciar uma posição pessoal em prol do grupo, todos saem ganhando;
- avaliação: saber avaliar os resultados alcançados pela equipe ao final de um período (de um trabalho, de um projeto ou de um fechamento de mês), buscando eliminar os pontos falhos e buscar as alternativas que melhores resultados apresentaram;

- relacionamento: todos são responsáveis pelo relacionamento quando são membros de uma equipe. Se houver um conflito pessoal, deve ser resolvido pelas partes o mais rápido possível, pois um conflito no grupo prejudica ao todo e, muitas vezes, impede a realização proveitosa das tarefas;
- realização das tarefas: é de extrema importância que todos estejam conscientes da sua responsabilidade em relação à realização das tarefas que cabem ao grupo. Em um relacionamento interdependente, a falha de um membro pode atrasar toda a equipe.

Parker (1994) afirma existirem dois tipos de equipe: eficazes e ineficazes. Ele argumenta que existem 12 características ou comportamentos que distinguem as equipes eficazes das equipes ineficazes. Segundo ele, em uma equipe eficaz, as pessoas gostam de estar umas com as outras, esperam com interesse as reuniões e têm um verdadeiro sentimento de progresso e realização. A figura 01 apresenta um resumo destas características.

Quanto às equipes que não funcionam bem, Parker (1994) afirma que estas não são, apenas, o reverso das equipes eficazes. A equipe pode vir a fracassar por não ter boas habilidades de processo para resolver a contento as diferenças entre os membros. Vários sinais advertem para as dificuldades potenciais da equipe, destacando-se: (1) não é possível descrever facilmente a missão da equipe; (2) as reuniões são formais, enfadonhas ou tensas; (3) há muita participação, mas pouca realização; (4) há muita conversa, mas pouca comunicação; (5) as divergências são manifestadas em conversas particulares após as reuniões; (6) as decisões são tomadas pelo líder formal, com pouco envolvimento significativo por outros membros; (7) os membros não são francos entre si por causa do baixo nível de confiança; (8) há confusão ou divergências sobre as atribuições de papéis ou tarefas; (9) as pessoas em outras áreas da empresa que são fundamentais ao sucesso da equipe não estão colaborando; (10) a equipe tem pessoas demais com o mesmo estilo e (11) a equipe existe, há pelo menos 3 meses, mas nunca avaliou sua atuação. A situação anterior relatada no capítulo 1, seção 1.1.1, evidenciava vários desses sinais sendo emitidos pela equipe dentro da loja em estudo, confirmando a validade da teoria ora estudada.

O desenvolvimento de uma equipe exige um exame minucioso da eficácia da organização e do ambiente de trabalho. Uma equipe eficaz deve estar interessada na execução dos trabalhos e na maneira pela qual estes são executados: tanto os meio quanto os fins. É necessário que a equipe pense estrategicamente sobre o seu futuro e o seu papel na organização, ao mesmo tempo em que cria e mantém um clima interno positivo, de confiança mútua entre seus integrantes. As equipes eficazes exigem integrantes eficazes, pois cada dimensão da mesma é fortalecida pelas ações de seus integrantes.

1. Propósito Claro	A visão, missão, meta ou tarefa da equipe foi definida e agora é aceita por todos. Há um plano de ação.
2. Informalidade	O clima tende a ser informal, à vontade, confortável e descontraído. Não há tensões óbvias ou sinais de tédio.
3. Participação	Há muita discussão e todos são incentivados a participarem.
4. Ouvir com atenção	Os membros utilizam técnicas para ouvir com eficácia perguntas, paráfrase e resumos e coletar idéias.
5. Divergência civilizada	Há divergência, mas a equipe se sente à vontade com isso e não evita, não redige nem reprime o conflito.
6. Decisões de Consenso	Para as decisões importantes, a meta é essencial mas não há, necessariamente, unidade através da discussão aberta de todas as idéias: evitam-se a votação formal e concessões fáceis.
7. Comunicação aberta	Os membros da equipe sentem-se livres para expressar seus sentimentos quanto às tarefas e ao funcionamento do grupo. Há poucas questões escondidas. A comunicação ocorre fora das reuniões.
8. papéis e atribuições bem definidas	As expectativas sobre os papéis desempenhados pelos membros da equipe são bem claras. Ao iniciar um trabalho, as atribuições de cada um são claramente definidas, aceitas e cumpridas. Há uma justa distribuição de trabalho entre os membros da equipe.
9. Liderança compartilhada	Embora uma equipe tenha um líder formal, as funções de liderança mudam de tempos em tempos, conforme as circunstâncias, necessidades do grupo e habilidades dos integrantes. O líder formal dá o exemplo de comportamento apropriado e contribui para estabelecer normas positivas.
10. Relações Externas	A equipe dedica-se a desenvolver relacionamentos importantes fora do grupo, a mobilizar recursos e ganhar credibilidade junto a membros importantes em outras áreas da organização.
11. Diversidade de estilo	A equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes de equipes, inclusive membros que enfatizam a atenção à tarefa, a definição de metas, o ponto principal do processo e questões sobre o funcionamento da equipe.
11. Diversidade de estilo	A equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes de equipes, inclusive membros que enfatizam a atenção à tarefa, a definição de metas, o ponto principal do processo e questões sobre o funcionamento da equipe.
12. Auto-avaliação	Periodicamente, a equipe analisa sua atuação e o que pode estar interferindo em sua eficácia.

Figura 01 - Características da Equipe Eficaz

Fonte: Parker, 1994, p. 28.

Pode-se concluir, então, que o sucesso não é mais definido pelo desempenho individual. Para que as organizações tenham sucesso é necessário que os indivíduos sejam capazes de trabalhar em equipe, de se comunicar de maneira clara e honesta; de se darem conta de suas diferenças, enquanto pessoas que têm

diferentes experiências de vida e conjunto de valores; de serem capazes de resolver seus conflitos respeitando as individualidades e pensando no bem coletivo; de sacrificar metas pessoais em favor das metas da equipe.

2.5 GESTÃO E GESTORES DE PESSOAS

A gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de normas e práticas ou ser definida como responsabilidade de um departamento ou de uma função (DAVEL E VERGARA, 2001). Os responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir vantagens competitivas para as organizações por meio das pessoas, buscando vantagens igualmente para estas pessoas. A consideração dos objetivos pessoais pode ajudar a alcançar o sucesso para a empresa e, conseqüentemente, para as pessoas.

Há que se salientar, ainda, que o papel do gestor é fundamental na condução de um processo de transformação de grupo de pessoas que trabalham juntas buscando seus objetivos pessoais e individuais, a realização de objetivos maiores, conjuntos, que possibilitam crescimento coletivo, além de fortalecer valores individuais que refletem ações dentro da equipe, na família e na comunidade. Parker (1994) ressalta que os gerentes devem atuar de maneira a dar suporte aos integrantes de equipes, buscando diversidade nos estilos ao selecionar os membros das mesmas.

Quase tudo que os gestores fazem no dia-a-dia implica em uma decisão. Para tanto, os gestores precisam de habilidades gerenciais gerais e específicas. Nas **habilidades gerais**, estão as **habilidades conceituais**, que dizem respeito à aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas e a tomar decisões acertadas. As **habilidades interpessoais** incluem a capacidade para trabalhar em equipe, entender e motivar as pessoas, tanto individualmente como em grupo. Nas **habilidades técnicas** estão o conhecimento especializado e a experiência. Neste item estão também as **habilidades políticas**, que ajudam a ampliar sua posição e construir uma base de poder e contatos corretos. Já no campo das **habilidades específicas** são identificados seis conjuntos de comportamentos que explicam 50% do sucesso e eficácia de um gestor (Robbins, 2001), no caso:

- controle do ambiente da organização e de seus recursos;
- organização e coordenação;
- tratamento de informações;
- previsão de crescimento e desenvolvimento;
- motivação dos funcionários e administração de conflitos;
- solução de problemas estratégicos.

Robbins (2001) afirma que cada vez mais a liderança ocorre no contexto da equipe. Muitos líderes não estão preparados para entender o conceito de mudança para o trabalho em equipe. O desafio para a maioria dos gerentes é aprender a se tornar um líder eficaz, capaz de desenvolver habilidades, como por exemplo, compartilhar informações, confiar nos outros, delegar autoridade e saber como e quando intervir. Um gestor eficaz é aquele que dominou o difícil ato de equilíbrio de saber quando dar autonomia à sua equipe e quando interceder; sabendo perceber quando os membros precisam de mais autonomia, sem abandonar a equipe em momentos que ela precisa de apoio e ajuda. O líder deve monitorar o progresso da equipe e deixá-la resolver os seus próprios problemas. Quando a equipe está enfrentando dificuldades, o líder sabe quando deixar que ela encontre a solução e quando intervir. Essa distinção exige que os líderes mantenham comunicação e *feedback* constantes sobre o desempenho da equipe.

Após o desenvolvimento do referencial teórico, entendeu-se como um complemento importante, a compilação das informações mais relevantes e importantes para o estudo, a seguir apresentadas (Fig. 2).

2.6 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi desenvolvido com o objetivo de facilitar a pesquisa, a análise e o desenvolvimento do protocolo de estudo de caso; ele contém uma síntese das teorias encontradas sob o enfoque de diversos autores citados no estudo.

Conceitos	Autores
Conflito intergrupual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bowditch(1992): o conflito intergrupual se refere à divergências ou discordâncias entre os membros ou representantes de dois ou mais grupos, em relação à autoridade, territórios ou recursos. ▪ Os conflitos podem ter resultados positivos, pois despertam energia e sentimentos no meio do grupo; as pessoas tornam-se mais atentas, mais comunicativas entre si e mais esforço é exercido para atingir os objetivos do grupo (Lakatos, 1997; Moscovici, 1996; Shermerhorn, Hunt e Osborn, 1999).
Gerenciando Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro deste elemento, dois autores se destacam: para Robbins (2000) a administração ou gerenciamento de conflitos requer a manutenção e geração de atitudes pró-ativas e não de apatia e indiferença e ressalta, ainda, que a habilidade para administrar conflitos é uma das principais capacidades a serem desenvolvidas pelos gestores das organizações. Moore (1998) considera que as partes envolvidas têm formas diferentes de reagirem ao conflito e de resolvê-lo. A maneira como o conflito é tratado traz resultados positivos ou negativos para os envolvidos.
Relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta questão é trazida pelos autores McLagan (2000), Sethi (1997) e Moscovici (1996). As interações e relacionamentos entre as pessoas acontecem em milhares de eventos todos os dias, gerando dependência entre as pessoas. Verifica-se que posturas de impessoalidade estão sendo substituídas pelo respeito e pelo conhecimento dos indivíduos, estabelecendo-se um contexto que favorece o desenvolvimento da confiança e ao exercício do <i>feedback</i>. Nas relações que são pessoais e autênticas, o grupo ouve, respeita e apóia uns aos outros. Existe harmonia e fortalecimento da auto-estima entre os componentes do grupo e são respeitadas as necessidades do empregador.
Desenvolvimento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para Moscovici (1996), o desenvolvimento interpessoal é uma necessidade para o desenvolvimento organizacional e social. Ele se dá em três níveis: individual, grupal e organizacional. Em nível individual o desenvolvimento é focado nas relações interpessoais e intrapessoais. Em nível grupal, o desenvolvimento trabalha as relações de poder, autoridade, controle e influência social. Já em nível organizacional, busca-se ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho da equipe, no diagnóstico e resolução de conflitos intergrupais, comunicação, integração e interdependência.
Desenvolvimento de Equipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), apresentam a seguinte definição: um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum; pelo qual se consideram coletivamente responsáveis. ▪ Parker (1994) enfatiza que o que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes da mesma, direcionada para a realização de uma tarefa ou meta. ▪ Katzenbach (2002), foi além, buscando identificar equipes de alto desempenho, traduzindo-o como melhor que o normal, melhor que o esperado, melhor que a concorrência e melhor que equipes de trabalho similares de outras empresas. ▪ Vergara (1999) salienta a importância do <i>feedback</i> como recurso que permite aos indivíduos e a equipe rever ou fortalecer posições, corrigir rumos e melhorar seus desempenhos individuais e coletivos. ▪ Wisinski (1994) relaciona os seguintes elementos de uma dinâmica de uma equipe, que interage e busca os objetivos: participação, venda de idéias, renúncia, avaliação, relacionamento e realização de tarefas.
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para Davel e Vergara (2001), a gestão de pessoas não deveria resumir-se a um conjunto de normas e práticas ou ser definida como responsabilidade de um departamento ou de uma função. ▪ Robbins (2000) elenca algumas habilidades que os gestores devem ter no gerenciamento: habilidades gerenciais gerais e específicas. Como gerais cita: habilidades conceituais, habilidades interpessoais e habilidades políticas. Como específicas, as mais importantes são: controle do ambiente e da organização, organização e coordenação, tratamento das informações, previsão de crescimento e desenvolvimento, motivação dos funcionários e administração de conflitos, soluções de problemas estratégicos. ▪ Parker (1994) ressalta que os gerentes devem atuar de maneira a dar suporte aos integrantes de equipes, buscando diversidade nos estilos ao selecionar os membros das mesmas. ▪ Robbins (2001) afirma que cada vez mais a liderança ocorre no contexto da equipe. Muitos líderes não estão preparados para entender o conceito de mudança para o trabalho em equipe. O desafio para a maioria dos gerentes é aprender a se tornar um líder eficaz, capaz de desenvolver habilidades, como por exemplo, compartilhar informações, confiar nos outros, delegar autoridade e saber como e quando intervir.

Figura 02 - Síntese do referencial teórico
Fonte: Adaptado de Cella (2002)

Com base no arcabouço teórico sintetizado na figura 2, conclui-se que a transformação em equipe é importante na medida que as pessoas que compõe o grupo, tanto os membros, quanto o gestor, precisam estar cientes que o caminho é longo e passa por diversas fases: pelo conflito intergrupar, que movimenta e faz aflorar o desejo de mudança; pelo gerenciamento destes conflitos, onde os indivíduos precisam aprender a conhecer-se uns aos outros e buscar a melhor forma de tratar estes conflitos, buscando o crescimento individual e coletivo; a melhoria do relacionamento e o desenvolvimento interpessoal, através do tratamento das relações de poder, autoridade, controle e autonomia e, finalmente, do desenvolvimento da equipe, que é atingido quando as habilidades individuais se complementam, melhorando o resultado coletivo, quando as pessoas aprendem a respeitar as diferenças e a valorizar os talentos que se somam e multiplicam, facilitando o atingimento dos objetivos pessoais e coletivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O método adotado para a presente pesquisa é um estudo de caso de natureza exploratória. Segundo Yin (2001, p. 34), o estudo de caso é uma das várias formas de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas. Na busca de subsídios para transformar grupos em equipes, o método de pesquisa utilizado para este trabalho pode ser definido como um estudo de caso de natureza qualitativa. Para Kitay e Callus (1998 in Roesch, 1999), o estudo de caso é especialmente apropriado para pesquisar motivos, relações de poder ou processos que envolvem o entendimento de interações complexas.

Yin (2001, p. 34), afirma que uma das aplicações para o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa é que “a estratégia de estudo de caso pode ser utilizada para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados”. A pesquisa procurou identificar, em situação real, pontos importantes que poderiam servir de subsídio para a apresentação de sugestões que respondam ao objetivo da mesma, assim, como, possam ser aplicadas na situação vivenciada no dia-a-dia de um departamento de qualquer organização.

A pesquisa foi realizada em 6 fases, conforme demonstrado na figura 3 e o estudo foi realizado levando em consideração a revisão bibliográfica, que foi constantemente consultada para todos os passos seguintes do estudo. Além de servir como base para a montagem das questões utilizadas para a entrevista de coleta de dados, foi especialmente importante na montagem dos resultados e proposições finais.

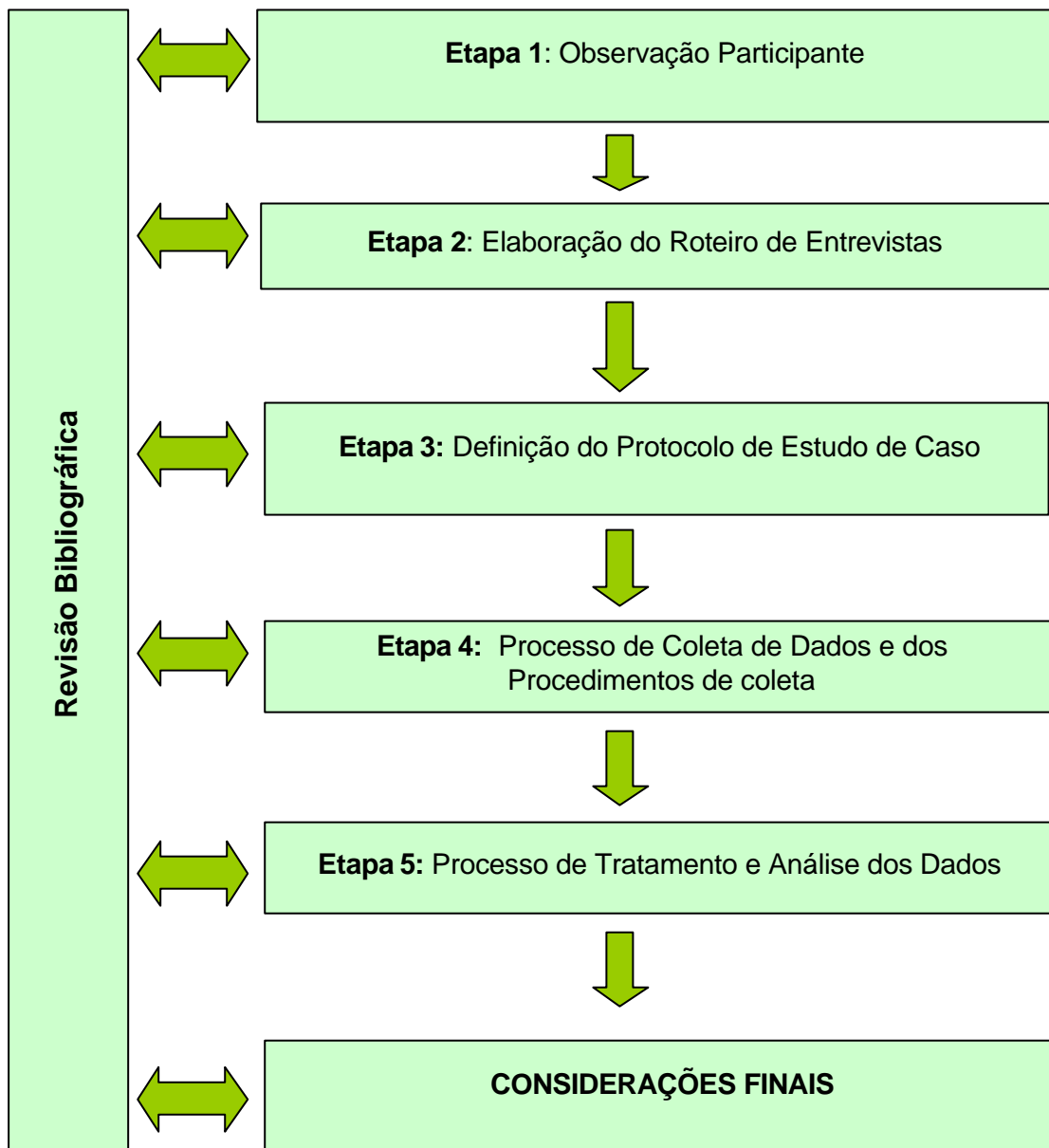


Figura 03 - Desenho do Processo de Pesquisa
 Fonte: adaptado de Testa (2002)

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA/OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Segundo Gil (1999, p. 75) “qualquer que seja a pesquisa, a necessidade de consultar material publicado é imperativa”. Assim, a exploração das fontes bibliográficas deu origem ao início do estudo e permeou todo o trabalho. Tendo em vista o caráter exploratório que a pesquisa possui, a revisão bibliográfica teve uma

grande importância para o estudo, pois permitiu a abordagem dos conceitos sob o enfoque de diversos autores que ajudaram na obtenção de uma visão mais crítica e acompanhamento da evolução do assunto no decorrer do tempo. Gil (1999) destaca que pesquisa bibliográfica deve servir aos seguintes objetivos: (1) identificar as informações e os dados constantes dos materiais; (2) estabelecer relações entre as informações e dados e o problema proposto e, (3) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.

A observação participante é uma modalidade especial de observação na qual o observador não é apenas um observador passivo, podendo assumir uma variedade de funções dentro do evento que está sendo estudado, como por exemplo, trabalhar como membro de uma equipe em uma organização (Yin, 2001). No caso específico deste estudo, a observação foi realizada pela mestrande, que é gestora da loja em estudo, possui, portanto, função de decisão na estrutura organizacional da mesma. Neste caso, há que se descontar algum viés de interpretação, que por ventura, aconteça na análise do material coletado.

No capítulo 1, sub seção 1.1.1 e 1.1.2, consta o registro da situação anterior, da situação atual e de algumas ações de melhorias implantadas durante o processo de início da gestão atual.

3.2 ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Partindo da pesquisa bibliográfica realizada na etapa 1, foi elaborado um roteiro para as entrevistas com o grupo de funcionários da Loja. Para identificar os fatores críticos de sucesso da transformação deste grupo em uma equipe foram utilizadas algumas categorias que visam identificar: (1) o indivíduo no grupo, (2) o grupo de trabalhos – fraquezas, (3) o grupo de trabalho – forças e (4) espírito de equipe. As categorias foram baseadas nos estudos de dois autores: Fela Moscovici e Jerry Wisinski. Tendo em vista que a entrevista foi realizada pela gestora da loja, a elaboração das questões buscou verificar a percepção dos respondentes com o menor grau de viés ou indução, da forma mais espontânea possível.

O roteiro da entrevista foi revisado por uma segunda pessoa, buscando verificar a pertinência das questões, bem como, da clareza das mesmas. Pequenas modificações foram feitas após a realização da primeira entrevista.

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas, com questões abertas previamente selecionadas para serem abordadas, de forma a que todos respondessem o mesmo conjunto de questões e a análise agregada das informações. As entrevistas foram realizadas entre os dias 21 e 26 de agosto de 2002, com 1 hora em média de duração, foram gravadas e posteriormente transcritas para a análise dos dados levantados. A seguir, o roteiro para as entrevistas de coleta de dados.

Categorias	Questões
1. O indivíduo no grupo (base: Moscovici)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você se sente neste grupo? 2. Quais são as suas dificuldades no grupo? 3. Que dificuldades você acha que causa às pessoas que trabalham com vocês? 4. O que lhe traz mais satisfação no seu trabalho? 5. O que lhe traz mais satisfação no grupo?
2. O grupo de trabalho – Fraquezas (base: Moscovici)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você descreveria o seu relacionamento com os outros membros do grupo? 2. Quais as causas mais comuns de conflitos no grupo? 3. O que você sugere para minimizar os conflitos que se apresentam? 4. O que impede ou dificulta o grupo de funcionar como deveria como poderia? 5. Que mudanças você sugere para ajudar o grupo a funcionar melhor? 6. Quais os problemas mais importantes ainda não resolvidos pelo grupo?
3. O grupo de trabalho – Forças (base: Moscovici)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que aspectos você mais aprecia no grupo? 2. Quais as facilidades do grupo para o trabalho em conjunto? 3. Que recursos existentes no grupo ainda não foram descobertos para que o trabalho traga mais rendimento ou satisfação? 4. Existe algum outro aspecto que você considera importante e que gostaria de colocar?
4. Espírito de Equipe (considerando os elementos de uma dinâmica de grupo, segundo Wisinski).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participação 2. Venda de idéias 3. Renúncia 4. Relacionamento 5. Avaliação 6. Comprometimento 7. Realização de tarefas 8. Responsabilidade

Figura 04 - Roteiro para entrevistas de coleta de dados

Fonte: Adaptado de Cella (2002)

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Todos os funcionários da loja foram entrevistados: 2 assistentes, 1 caixa e 7 vendedores. O quadro abaixo demonstra o perfil dos entrevistados; no momento da pesquisa de campo o funcionário mais novo na loja tinha 3 meses enquanto que o que o empregado com maior tempo de casa estava com 3 anos 8 meses:

Entrevistado	Idade	Tempo de empresa	Escolaridade
1	28	+ de 1 ano	Superior
2	25	- de 6 meses	Superior Incompleto
3	21	- de 6 meses	Superior Incompleto
4	28	- de 6 meses	2º grau
5	34	+ de 2 anos	Superior
6	20	- de 6 meses	Superior Incompleto
7	23	- de 6 meses	2º grau
8	24	- de 6 meses	Superior Incompleto
9	26	+ de 2 anos	2º grau
10	25	- de 6 meses	2º grau

Figura 05 – Características dos Entrevistados
Elaborada pela autora

3.4 DEFINIÇÃO DO PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Yin (2001) ressalta que o protocolo é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudos de casos e destina-se ainda a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso. Para um protocolo estar completo ele deve conter quatro grandes seções (YIN, 2001): visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, questões do estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso.

- Visão geral do projeto do estudo de caso: consiste em relatar os objetivos principais da pesquisa e leituras complementares sobre os tópicos (itens abordados nos capítulos 1 e 2 deste estudo).

- Procedimentos de campo: aqui são relatados os planos e estratégias que foram utilizadas pela pesquisadora para a coleta de dados. Parte destes procedimentos está neste capítulo no item coleta de dados e outra parte estará demonstrada no capítulo 05 na análise e resultados do estudo de caso.
- Guia para o relatório do estudo de caso: este guia, normalmente, não é apresentado nos projetos de pesquisa e para este estudo, não foi considerado necessário, uma vez que o relato obedece a normas de uma dissertação.

A figura 6, apresenta o protocolo de estudo de caso.

Seção	Questões
Visão geral do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemática: Como transformar um grupo de pessoas que trabalham juntas em uma equipe? ▪ Objetivo geral do estudo: Descrever e analisar a percepção acerca do grupo que busca sua transformação em equipe numa Loja Corporativa do segmento de telecomunicações. ▪ Objetivos específicos: (1) sondar características impulsoras que possam ser potencializadas para elevar o nível de atividade do grupo visando sua transformação em equipe (2) sondar características restritivas que precisam ser trabalhadas para serem minimizadas, reduzindo os efeitos negativos para a equipe (3) recomendar alternativas para a melhoria das relações interpessoais no ambiente da loja. ▪ Objetivos com foco nas competências: (1) desenvolver habilidades para gerenciar conflitos, sendo <i>coaching</i> e líder, atuando de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia e (2) buscar um ambiente no qual predomine um estado de espírito caracterizado pela confiança, credibilidade, desafio, negociação e aprendizagem, desenvolvendo a competência de gerir mudanças. ▪ Leituras importantes: vide resumo do referencial teórico (figura 02)
Procedimentos de Campo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento de documentos (atas de reuniões, informações RH, avaliações de desempenho) ▪ Observação direta e observação-participante ▪ Entrevistas individuais
Questões do estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conforme o Roteiro para Entrevista de Coleta de Dados – Figura 04, visando responder a questão problematizadora mencionada acima. ▪ Descrever e analisar o processo de transformação de um grupo recém formado em uma equipe, através do estudo das relações interpessoais, dos conflitos decorrentes da convivência do dia-a-dia e do resgate de valores individuais e do trabalho em conjunto.
Guia para o relatório do estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O relatório do estudo de caso será apresentado no item “tratamento e análise dos dados” e também no capítulo destinado aos “resultados e conclusões” do estudo.

Figura 06 - Protocolo de estudo de caso
 Fonte: Adaptado de Yin (2001)

3.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS E DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA

O protocolo de coleta de dados objetiva, principalmente, explicar como as questões do protocolo de estudo de caso serão respondidas, demonstrando as atividades que foram desenvolvidas, o objetivo de cada um dos itens, conforme figura 06.

Segundo Yin (2001), a coleta de dados deve seguir três princípios: (1) utilizar várias fontes de evidência: baseado neste princípio buscou-se, no decorrer da pesquisa, a utilização de várias fontes de evidências, como por exemplo, registros de avaliações de desempenho realizadas, atas de reuniões, análise realizada pela consultoria de RH, observação participante e entrevistas; (2) criar um banco de dados para o estudo de caso, como guarda de arquivo de documentos e entrevistas, (3) e, ainda, manter o encadeamento de evidências através do uso de fontes que confirmem evidências coletadas para aumentar a confiabilidade das informações.

A figura 7 apresenta o protocolo de coleta de dados.

Atividade	Objetivo	Fonte
1) Coleta de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterização da empresa ▪ Levantamento da situação anterior da Loja (registros de avaliações de desempenho realizadas, análise do RH sobre a loja) ▪ Atas de reuniões realizadas na Loja ▪ Criação de um arquivo com o material coletado (no computador e físico, conforme o caso exigia) ▪ Montagem do roteiro das entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material levantado pela pesquisadora durante o projeto ▪ Documentos disponíveis na Loja e com o RH/gerência;
2) Dinâmica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro da situação atual ▪ Ações de melhorias durante o processo de transformação ▪ Montagem do roteiro das entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observação da rotina da loja e das relações interpessoais ▪ Participação como agente atuante nas decisões
3) Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantar a percepção dos entrevistados sobre os itens abordados na pesquisa ▪ Identificar pontos fortes e fracos da equipe ▪ Identificar o grau de maturidade do grupo ▪ Identificar oportunidades de melhorias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os funcionários da Loja

Figura 07 - Protocolo de coleta de dados

Fonte: Adaptado de Cella (2002)

3.5.1 Coleta de documentos

Esta atividade foi desenvolvida no dia-a-dia da loja, buscando dados nos registros de Marketing, informações com a área de Talentos Humanos, avaliações de desempenho realizadas pelo gestor anterior e atas de reuniões realizadas com o grupo de trabalho. Esta etapa possibilitou conhecer os processos, procedimentos e as pessoas que os realizam. Também foi possível detectar falhas nos controles e prospectar melhorias a serem implantadas. A partir do mapeamento da situação anterior e da nova gestão, foi realizada a montagem do roteiro das entrevistas com os participantes da pesquisa.

3.5.2 Observação participante

Esta foi uma etapa importante da realização desta dissertação. Através da observação participante foi possível fazer um resgate da situação anterior (capítulo 1, seção 1.1.1) e o registro da situação atual (capítulo 1, seção 1.1.2), assim como, implantar as melhorias detectadas na coleta de documentos e nas discussões com o grupo acerca das dificuldades e das falhas nas atividades de rotina (controles), além de possibilitar a proposição de melhorias.

3.5.3 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas na própria loja, com todos os funcionários em sala reservada, visando manter a privacidade dos entrevistados e criar um clima de confiança e franqueza. A caracterização dos participantes da pesquisa está descrita na seção 3.3. O objetivo das entrevistas, conforme especificado na figura 07 foi de levantar a percepção dos respondentes sobre os itens abordados na pesquisa, o que foi atingido, conforme a análise e o tratamento dos dados apresentada no capítulo 5.

Uma atividade foi realizada após as entrevistas: a dinâmica de grupo para capturar as primeiras impressões - inventário pessoal - chamada de “quem sou

eu?”, conforme modelo apresentado por Moscovici (2001b, p. 193), trabalho apontado nas entrevistas como uma demanda do grupo. Os resultados da atividade serão detalhados no capítulo 5, análise e tratamento dos resultados.

3.6 PROCESSO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação dos mesmos. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma a que possibilitem o fornecimento de respostas para o problema proposto para o estudo. Já a interpretação objetiva procurar o sentido mais amplo das respostas, mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999).

A análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicação diferente. Bardin (*apud* Triviños, 1987, p. 159) diz que este método se presta para o estudo “das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências”. Além disso, este método serve para desvendar as ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes que, à simples vista, não se apresentam com a devida clareza.

Bardin (*apud* Triviños, 1987, p. 160) complementa que é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”. Para tanto, assinala 3 etapas básicas no trabalho com análise de conteúdo: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

A pré-análise é a organização do material, sendo a reunião das informações coletadas. Já a descrição analítica inicia a segunda fase do método, que começa já na pré-análise; porém nesta etapa, especificamente, o material de documentos que constitui o *corpus* é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, em princípio, pelas hipóteses e referenciais teóricos. Os procedimentos como a

codificação, a classificação e a categorização são básicos nesta instância do estudo. Na interpretação referencial que está apoiada nos materiais de informação, iniciada já na etapa da pré-análise, alcança agora sua maior intensidade. A reflexão, a intuição - com embasamento nos materiais empíricos - estabelecem relações aprofundando as conexões das idéias, chegando, se é possível, a propostas básicas de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

Existe, ainda, a análise do conteúdo latente e do conteúdo manifesto. A análise do conteúdo manifesto pertence à linha positivista e a análise do conteúdo latente, além do manifesto, tem raízes idealistas. O conteúdo manifesto orienta para conclusões apoiadas em dados quantitativos, numa visão estática; já o conteúdo latente abre perspectivas, sem excluir a informação estatística, muitas vezes, para descobrir ideologias, tendências das características dos fenômenos sociais que se analisam. Esta análise é dinâmica, estrutural e histórica.

Para o presente estudo optou-se por uma análise baseada nas teorias explicitadas, utilizando como fonte de dados as entrevistas realizadas, a dinâmica de grupo realizada e a análise documental disponível no dia-a-dia (atas de reuniões, avaliações de desempenho, observação pessoal). O material foi analisado buscando-se fazer a ligação das percepções levantadas e das situações ocorridas no dia-a-dia com a literatura pesquisada para a proposição de melhorias. Buscou-se apresentar os dados organizados em quadros, utilizando dois tipos de leitura: uma mais pontual, com base na teoria e outra mais vertical, voltada à identificação dos objetivos da pesquisa, independente do momento em que os elementos apareceram.

O tratamento e a análise dos dados desta pesquisa serão apresentados em capítulo específico, após o contexto da aplicação.

3.7 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Antes de iniciar a análise das respostas é importante registrar que, como as entrevistas foram realizadas pela gestora da loja - que é também a pesquisadora - isto pode ter ocasionado algum acanhamento dos entrevistados. Estes trabalham há pouco tempo na empresa e, neste pouco tempo presenciaram diversas situações

de conflito e as modificações necessárias para o ajuste do grupo. Alguns demonstraram insegurança, timidez e, até mesmo, desejo de não se expor ou medo. Foi necessária uma conversa inicial, demonstrando os objetivos da pesquisa, de como as informações seriam utilizadas (objetivo da pesquisa), de que não seria utilizada para avaliação pessoal dos mesmos e que se tratava de um trabalho acadêmico, visando à conclusão de um curso de mestrado.

Foi salientado, ainda, que após o tratamento e análise das informações - das suas percepções e dos seus sentimentos - algumas estratégias de melhoria poderiam ser traçadas. Após as primeiras questões eles foram relaxando e melhorando o nível de suas respostas. As entrevistas foram realizadas em uma sala reservada, o gravador estava sobre uma mesa e o entrevistado não precisava ficar muito perto do mesmo, que tinha um bom alcance, o que facilitava a conversa, tornando-a menos impessoal e formal. Estes procedimentos tinham por objetivo deixar os entrevistados à vontade mas, mesmo assim, as primeiras questões foram respondidas com alguma reticência, talvez com uma expectativa de que avaliação estava implícita ou um compromisso estava firmado pela gravação da entrevista.

Um outro fator limitante foi não entrevistar os demissionários (por motivos alheios a nossa vontade), uma vez que estes poderiam demonstrar seus sentimentos e percepções sem se sentirem comprometidos, julgados ou avaliados, uma vez que não faziam mais parte do contexto. Por outro lado, uma eventual entrevista com estes demissionários também poderia levantar pontos distorcidos uma vez que estes não teriam mais nenhum tipo de interesse ou preocupação com o resultado final.

Além destes aspectos, o principal fator restritivo foi o pouco tempo disponível para a observação da equipe, o pouco tempo de convivência deste grupo e, ainda, a aplicação de apenas dois instrumentos de coleta de dados a partir da percepção do próprio grupo de trabalho, o que, no entendimento da pesquisadora, não invalida os resultados obtidos e as sugestões apresentadas no final do trabalho.

4 CONTEXTO DE APLICAÇÃO

A empresa estudada é uma empresa com foco em tecnologias inovadoras de gestão de pessoas e no desenvolvimento e satisfação de seus funcionários. O foco central do estudo é uma de suas lojas corporativas, que é um canal direto de vendas, possuindo uma equipe de vendas e uma equipe de suporte administrativo e financeiro, além de um Supervisor que é responsável pela gestão e administração do ponto de venda, sendo responsável pelas vendas de produtos e serviços, pelo atendimento face-a-face ao cliente e pelo resultado geral do ponto de venda, conforme já descrito no capítulo 1.

A empresa é concessionária do Serviço Móvel Celular (SMC), Banda B na Região 6 que compreende o Estado do Rio Grande do Sul. A concessão foi obtida em processo licitatório promovido pelo Ministério das Comunicações, tendo sido celebrado o Contrato de Concessão em 14.04.98 com a ANATEL. Opera uma rede totalmente digital, tendo optado pelo padrão TDMA (*Time Division Multiple Access*), na versão IS 136 do TIA/EIA.

Atualmente integra uma *holding* constituída no segundo semestre de 2001, unindo a *Bell Canada Internacional*, a *America Movil* e a norte americana *SBC Communications*, sendo que desde o início de suas atividades, focou-se no aumento de participação de capital nas 4 (quatro) operadoras de telefonia móvel das quais já era acionista minoritária (uma no RS, uma em São Paulo, uma em Brasília e outra no RJ) com o objetivo de conquistar mercado e fortalecimento de suas marcas.

4.1 MERCADO GAÚCHO DE TELECOMUNICAÇÕES

Antes da privatização da telefonia celular no RS existia um único fornecedor deste serviço, operando na Banda A. Os serviços oferecidos, além de serem escassos, apresentavam muitas deficiências e havia insatisfação generalizada de

dos consumidores, além de uma demanda reprimida, que gerava uma fila de espera muito grande. Sabendo da entrada de um concorrente no mercado (banda B), os foram efetuadas uma série de modificações, a fim de conquistar os clientes que queriam o serviço mas estavam em fila de espera e também fidelizar os já clientes, para não trocarem de operadora. Em dezembro de 1998, a empresa acabou com a fila de espera no Rio Grande do Sul.

A nova operadora, por outro lado, teve que começar do zero. Tendo vencido a licitação em abril de 1998, cerca de um ano após o planejado, em função dos atrasos jurídicos, ainda teve que construir toda a rede celular, contratar e treinar todo o seu quadro de funcionários, montar o sistema de cobrança/faturamento e efetuar todos os acertos necessários para entrar em operação em menos de um ano.

No dia 18 de fevereiro de 1999 foi lançado o serviço. A empresa ingressou no mercado já sem filas de espera e sem demanda reprimida, sendo que a concorrente já dava sinais de força na conquista de seus atuais e potenciais clientes. Antes da entrada da Banda B, a habilitação custava R\$ 188,00, havia apenas um plano de habilitação e nada de concorrência. Em pouco tempo caiu para zero e permanece gratuita até hoje, além de ser oferecido aos clientes 14 tipos diferentes de planos de preços, visando favorecer o cliente e mostrar que a abertura do mercado era essencial e estava na hora de ocorrer.

4.2 A EMPRESA

Esta concessionária da banda B é uma empresa de grande porte atualmente no Rio Grande do Sul, sendo a empresa mais lembrada na última pesquisa *Top of Mind* (2002), em Porto Alegre. Sua cobertura geográfica é capaz de atender a 93,23% da população urbana do estado, com 219 municípios e localidades cobertas, e 2800 km em rodovias⁶.

A partir de abril de 1998, um pequeno grupo de executivos representantes dos acionistas que adquiriram em leilão os direitos de exploração do serviço móvel banda B no Rio Grande do Sul, receberam a responsabilidade de iniciar a

⁶ Dados obtidos nas áreas de Planejamento de Marketing referente ao mês de novembro/2002.

construção de uma nova empresa. O desafio a ser enfrentado seria um dos maiores na história recente da abertura do setor de telecomunicações. Novos executivos e técnicos expatriados experientes em realizar *start-up* de operadoras de telefonia celular foram incorporados ao processo - transferência de *know how*- e começaram a executar uma nova missão.

O primeiro ponto foi construir uma área de negócios, influenciando as decisões e contribuindo para o atingimento dos resultados de curto, médio e longo prazo. Outro dado de realidade era a possibilidade de construir uma cultura organizacional com o foco no cliente. Para tanto, a estrutura, a missão e os valores instalados foram montados com o objetivo de prestar um atendimento diferenciado. Havia, também, a disponibilidade de recursos financeiros, o que possibilitou a construção de programas de treinamento e desenvolvimento das equipes, do desenvolvimento dos processos e das políticas que permeariam a organização, sempre com foco em um padrão diferenciado e excelência em atendimento.

A empresa procurou definir o perfil do funcionário a ser contratado, contemplando alguns pressupostos básicos, como por exemplo, ter o foco do cliente; desejar trabalhar num ambiente de alta tecnologia; ter iniciativa para fazer acontecer; possuir uma visão global; um alto nível de comprometimento organizacional e, especialmente, habilidade de negociação. A estrutura a ser estabelecida deveria favorecer a construção de um atendimento diferenciado como uma vantagem competitiva, apoiada por uma excelência dos serviços operacionais.

Em paralelo a contratação dos funcionários que integrariam as suas equipes, o foco de atenção estava voltado aos seguintes aspectos: compreender e criticar a estrutura organizacional para o negócio, selecionar e contratar talentos para as posições identificadas, construir a estrutura física da empresa e pensar políticas e tecnologias inovadoras de gestão de pessoas.

Como o foco da empresa estava voltado para a excelência em atendimento e esta excelência somente seria conquistada a partir dos funcionários, foi criada uma área especialmente para tratar da implementação de programas, projetos e ações que permitissem um processo de comunicação interna que tornassem efetivas as ações de construção de um clima organizacional coerente com os objetivos da

empresa. Foi criada, então, a Área de Emoções e em dezembro de 1999 esta área coordenou a realização da primeira pesquisa de clima, em parceria com a empresa Hay Group do Brasil⁷, especialista neste tipo de pesquisa. Além da pesquisa de clima, esta área também é responsável pela comunicação interna, transmitindo com transparência as ações da empresa para a consecução de seus objetivos estratégicos e recolhendo os anseios, críticas e necessidades dos funcionários, frente às suas atividades diárias.

No segundo semestre de 2000, a diretoria da empresa construiu, em parceria com seus gerentes, os Valores da empresa. Deste momento em diante, os gestores passaram a ter um norte para o desenvolvimento de seus objetivos e metas estratégicas e para a consolidação das políticas para gestão de pessoas, iniciando a construção de um estilo gerencial. Os valores desenvolvidos para permearem a organização são:

- **Foco do Cliente:** Atender com excelência e qualidade as demandas dos clientes internos e externos, antecipando-se às suas necessidades e desejos, criando valor na relação.
- **Inovação:** Estar à frente em disponibilizar as melhores soluções em tecnologia e serviços com rapidez e diferença competitiva.
- **Orientação para o Resultado:** Buscar lucratividade através de uma cultura empresarial voltada ao resultado, otimizando continuamente recursos e processos, visando garantir a competitividade.
- **Ética:** Atuar com responsabilidade, moral e transparência, respeitando as diferenças individuais e sociais, estabelecendo confiança em todas as relações.
- **Trabalho em Equipe:** Criar um ambiente integrado de trabalho em equipe, que permita a sinergia, o alinhamento das ações com os objetivos estratégicos da organização e o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos.

⁷ Já foram realizadas mais duas edições: em 2000 e 2001 e a terceira está programada para ocorrer em janeiro/2003.

A formação do quadro de gestores foi uma prioridade nas contratações de funcionários. Estes iniciaram a construção dos primeiros elementos constitutivos da cultura da empresa. Como vieram de diferentes organizações e segmentos, a empresa optou por desenvolver um programa de treinamento específico para os gestores, visando partilhar com todos a mesma visão, além de igualar a base conceitual, tecnológica e de concepção de ser humano, de sociedade e de organização de serviços.

Atualmente a empresa foi incorporada a um grupo de telecomunicações internacional que possui outras 03 operadoras no Brasil. Após a fusão, muitas funções foram unificadas e centralizadas em algumas empresas do grupo, visando redução de custos e racionalização dos processos. O foco hoje passou a ser o resultado operacional, além do aumento da base. A gestão da empresa no RS sofreu alterações e, hoje, existe somente um diretor e gerentes de área. O canal de vendas corporativo – lojas e quiosques – está atualmente subordinado à gerência de Vendas Corporativas e de Varejo.

Conforme apresentado no capítulo 1, subseção 1.1 e 1.2, nesta loja houve uma reestruturação importante na composição de seu grupo de trabalho nos primeiros meses de 2002, os processos foram reorganizados e os procedimentos passaram a fazer parte da rotina. Existe um clima de camaradagem entre as pessoas, embora esta camaradagem ainda não tenha eliminado totalmente os conflitos e as divergências, tendo em vista que as pessoas precisam aprender a relevar e aceitar as diferenças existentes. O desafio é constante, tendo em vista a necessidade de trazer os resultados que a empresa espera, integrar as pessoas de forma a que produzam estes resultados e manter o ambiente agradável.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando facilitar a compreensão das informações levantadas e organizar a análise, esta análise usará como norte o roteiro utilizado para a coleta de dados (figura 04). Num segundo momento serão feitas leituras (horizontal e vertical) das entrevistas com o objetivo de buscar novas evidências as questões.

5.1 O INDIVÍDUO NO GRUPO

Na primeira questão apresentada para os respondentes “como você se sente neste grupo?” as respostas seguiram na linha do “eu me sinto bem, me sinto à vontade, me sinto confortável”, conforme depoimentos abaixo:

Eu me sinto muito bem. Eu acho que eu sou bem importante assim no grupo, sabe?! (Entrevistado 1)

Sinto-me super à vontade, me dou bem com todo o mundo. (entrevistado 3)

Bom, até o momento... Sinto-me... satisfeita. Sinto-me legal... é legal trabalhar com o pessoal e com a empresa, também. (Entrevistado 4)

Bom, eu me sinto bem. Na verdade, o grupo é novo e eu me sinto, em fase de adaptação, de entrosamento... normal. (Entrevistado 5)

Eu me sinto, na verdade, em constante aprendizado, eu acho que eu estou bem adaptada ao grupo. Acho que o grupo, em relação a mim, tem uma reação positiva, em geral. (Entrevistado 6)

Eu me sinto bem... confortável. Acho legal a equipe, gosto muito de trabalhar aqui, são pessoas legais, cultas, simpáticas; gosto muito. (Entrevistado 8)

Eu me sinto bem colocada, assim. Bem relacionada com o grupo todo, não tenho dificuldade de relacionamento com ninguém. Sinto-me bem, bem situada no grupo. (Entrevistado 9)

Eu me sinto bem. Acho que o pessoal está bem entrosado, bem amigo. Não tem competição; não vejo competição dentro da loja. (Entrevistado 10)

Pela observação pessoal da pesquisadora, as respostas demonstram alguma coerência com a realidade, uma vez que, em se tratando de um grupo novo, a predisposição inicial é de aceitação e acolhimento dos novos por parte das pessoas mais antigas no grupo. O grupo encontra-se ainda na fase de inclusão na qual, segundo Moscovici (2001a), cada pessoa procura situar-se e verificar a sua situação no grupo, checando o quanto vai juntar-se aos outros e o que espera das pessoas receber. Isso significa ser aceito pelos outros ou ficar à margem, tomar parte nos acontecimentos do grupo ou permanecer afastado como observador ou simples espectador. A interação significa entrar e compartilhar espaço no grupo. As últimas pessoas a se integrarem ao grupo o fizeram em junho de 2002 e de lá até a presente análise - julho-agosto-setembro-outubro - alguns fatos ocorreram (apesar do pouco tempo de convivência e que serão abordados em outros tópicos). O grupo evidenciou que, passado o período inicial de adaptação, as deficiências apresentadas por algumas pessoas, se não tratadas adequadamente pela gestora, poderão se transformar em conflito.

A segunda questão apresentada “quais são suas dificuldades no grupo?”, buscava levantar a percepção dos indivíduos quanto ao seu nível de dificuldade perante o grupo. Nesta questão, para quem lê somente as respostas apresentadas, a impressão que passa é que não existe dificuldade individual e no grupo. Eis algumas das respostas:

Não tenho dificuldades no grupo. Eu tenho meu jeito de ser, fico mais na minha, não fico ali no grupo. (Entrevistado 1)

Eu não tenho dificuldades, pelo contrário, a acessibilidade de todos é muito boa. (Entrevistado 5)

Com o grupo eu acho que não tenho dificuldade alguma. (Entrevistado 8)

Não enxergo nenhuma grande dificuldade no grupo... (Entrevistado 9)

Não vejo dificuldade no grupo. Não vejo dificuldade nenhuma. (Entrevistado 10)

Uma única pessoa mencionou a deficiência de comunicação e entendimento dos assuntos tratados no grupo como uma dificuldade que ela sente, uma vez que as informações têm que ser repassadas várias vezes, os colegas “parecem” – expressão utilizada por ela - que não dão importância às informações recebidas o que acaba gerando insatisfação (para o cliente ou para a própria loja) quando um

processo não é fechado dentro dos padrões, gerando uma pendência que terá que ser resolvida no futuro.

Como os procedimentos legais de venda de serviço - no caso de uma empresa de telecomunicações, da habilitação de uma linha - são procedimentos que não admitem rasuras ou falta de dados no contrato, o vendedor deve estar muito atento com cada campo que deve ser preenchido. Existe um relatório que relaciona os contratos não completos ou com falhas a resolver, que é divulgado para a loja que gerou o problema e também para o gestor. Além disso, a própria remuneração da equipe - a parte variável - depende destes processos estarem de acordo com as regras, além da avaliação de desempenho individual que leva em conta o nível de correção dos contratos, fato este que motiva a preocupação da respondente .

Outras três pessoas mencionaram as dificuldades iniciais com os processos e procedimentos, que agora já estão superadas, sendo que uma delas alegou que com a equipe anterior a dificuldade era maior pois não gostavam ou eram resistentes em dividir o conhecimento e também, como não obedeciam claramente às normas da empresa, suas respostas não eram muito confiáveis. Fechando os depoimentos, um entrevistado alegou “...às vezes algumas coisas incomodam algumas pessoas ou o ato de outras pessoas nos incomodam, então...” Esta resposta será analisada no decorrer da pesquisa, pois outras questões vão trazer este assunto à tona novamente.

Ainda em relação ao indivíduo no grupo, na terceira questão buscava-se descobrir se os entrevistados têm consciência de causar alguma dificuldade às pessoas com quem trabalham e as respostas, novamente, tendem a demonstrar que o indivíduo não se sente causador de dificuldade aos colegas. Das dez pessoas entrevistadas, somente quatro pessoas admitiram causar algum tipo de dificuldade aos colegas, conforme os depoimentos abaixo:

Não diria dificuldade. Talvez por eu ter esse jeito meio individualista, as pessoas tenham um contato comigo mais profissional e não tão pessoal, em particular, porque eu acho que eu barro isso com as pessoas... (Entrevistado 1)

Eu não vejo como dificuldade, mas eu percebo que eles vêem como dificuldade quando eu faço “cobranças” em relação aos processos pendentes. (Entrevistado 2)

Acho que de vez em quando, quando tenho necessidade de alguma informação e preciso interromper um colega que está atendendo para perguntar. Acho que atrapalha, interfere no trabalho do outro. (Entrevistado 4)

Talvez eu seja um pouco desatenta, algumas vezes, acho que eu sou um pouco distraída... Talvez com a minha distração eu não perceba algumas coisas que as pessoas estão esperando que eu perceba. Acho que isso faz parte da minha personalidade, não é uma coisa que eu faça por mal, mas eu sou bem distraída. (Entrevistado 6)

A quarta questão “o que lhe traz mais satisfação no seu trabalho” buscou identificar a satisfação dos indivíduos no grupo e, a partir das respostas avaliar a necessidade de algum trabalho motivacional, visando melhorar do desempenho na totalidade da equipe de trabalho. Cabe registrar, aqui, que a partir desta questão os depoentes começaram a relaxar e as respostas fluíram com mais facilidade. As respostas foram interessantes, pois cada um, à sua maneira, consegue identificar fatos que trazem satisfação e que os motiva ao trabalho, uma vez que este também é um motivo de prazer em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Alguns evidenciam satisfação com o trabalho em si; outros, o fato de poder fazer algo que gostam; outros, ainda, sentem-se satisfeitos com o relacionamento interpessoal vivenciado na loja.

Quanto à satisfação com o trabalho diário, os depoimentos são os seguintes:

Eu acho que a conclusão diária do meu trabalho, sempre em dia, tentando sempre deixar a coisa legal e não ter queixas; ser estimulada pelo gestor e criticada também. Eu acho que isso me dá muita satisfação. (Entrevistado 1)

Ver que as coisas estão organizadas e, ao mesmo tempo, quando me pedem algo eu já consigo localizar o que estão me pedindo e repassar a informação, por estar organizado. Isto, sim, é muito satisfatório para mim. (Entrevistado 2)

É justamente o próprio trabalho em si. Eu sempre trabalhei com atendimento, com pessoas. Isso é uma coisa que eu gosto de fazer. (Entrevistado 5)

Os depoimentos a seguir ilustram melhor o nível de satisfação demonstrado em relação ao gostar de fazer, à sua satisfação pessoal por uma característica sua que está sendo bem aproveitada:

O que me traz mais satisfação é fazer o que eu gosto de fazer. Gosto de atendimento ao público. Gosto de que as pessoas compreendam o que estou falando; gosto de explicar; tenho paciência para explicar [...] (Entrevistado 3)

[...] quando realizo uma venda, quando concretizo uma venda. Quando conquisto os clientes, mesmo que eu não faça a venda, mas depois, quando o cliente retorna também para loja porque gostou do meu atendimento, gostou do produto em si [...] (Entrevistado 4)

A rapidez no atendimento. Ver que as pessoas ficam satisfeitas e ver que eu colaborei de alguma forma. (Entrevistado 8)

Fechando a questão referente à satisfação no trabalho, os depoimentos evidenciam uma satisfação ligada aos seus objetivos pessoais, de desenvolvimento pessoal e profissional:

A satisfação de eu estar produzindo alguma coisa e que esta minha produção se volta para mim, sabe? No final do mês eu posso pagar a minha faculdade, eu pago o meu curso de inglês [...] (Entrevistado 6)

A possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional. (Entrevistado 7)

Poder ajudar as pessoas [...] (Entrevistado 9)

Acho que é o pessoal, em si, que é importante. [...] (Respondente 10)

O fato das pessoas relacionarem seu trabalho, a forma de realizá-lo ou ter objetivos pessoais de desenvolvimento pessoal e profissional como fatores de satisfação é significativo. Segundo Moscovici (2001a), as habilidades interpessoais facilitam os processos grupais básicos de comunicação, de administração de conflitos, liderança e negociação, fatores importantes na transformação de um grupo em equipe.

Fechando o bloco de investigação quanto aos sentimentos dos indivíduos no grupo, a última questão buscou levantar o grau de satisfação dos indivíduos em relação ao grupo de trabalho e as respostas foram dadas de acordo com o que cada um entendeu da pergunta, nem sempre com o mesmo foco. A questão apresentada foi “o que lhe traz mais satisfação no grupo” e as respostas foram:

Eu acho que é boa, porque acho que se não fosse boa, eles estariam sempre, reclamando, falando de alguma dificuldade, alguma coisa, ou estariam sempre me perguntando e isso não ocorre [...] (Entrevistado 1)

Nas reuniões feitas uma vez por mês, a gente percebe que está existindo uma vontade de mudar. As coisas não estão simplesmente sendo jogadas no ar e sem retorno. Aos pouquinhos a gente está notando que estão sendo priorizados certos assuntos de rotina... É importante ressaltar também o interesse em participar das reuniões, alguns já despertando para o espírito de equipe. (Entrevistado 2)

A maior satisfação demonstrada pelo grupo relaciona-se aos seus sentimentos de amizade e relacionamento interpessoal dentro do mesmo. Cabe ressaltar, aqui, que o grupo anterior tinha muitos problemas de relacionamento, diferenças individuais que causavam insatisfação. Os sentimentos demonstrados por este grupo são muito importantes para o objetivo a que se propõe a pesquisadora e gestora desta loja: a transformação deste grupo em equipe. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o grau segundo o qual os indivíduos se sentem em relação ao trabalho é uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho ou às condições físicas e sociais do local de trabalho. A satisfação influencia o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho, dois fortes componentes de uma equipe.

Com relação aos meus colegas, o que me traz mais satisfação é a amizade que eu estou tendo a oportunidade de ter com todos. Eu nunca acreditei em amizade com os colegas, mas às vezes a gente passa mais tempo aqui dentro que com a família. Então, esta passa a ser a nossa família. (Entrevistado 3)

O coleguismo, eu acho bem legal. A gente se ajuda, está sempre se ajudando. Qualquer dificuldade que eu tenha ou que algum colega meu tenha, e que eu também não saiba, eu vou lá e pergunto para outro colega. Eu acho o coleguismo bem praticado. (Entrevistado 4)

O próprio convívio, o relacionamento entre nós está sendo muito bom, está sendo agradável. Há alguns meses atrás era bastante pesado o ambiente. Agora já não... melhorou bastante o ambiente... (Entrevistado 5)

[...] Eu acho que o grupo aqui se relaciona super bem. Melhor do que em outras empresas que eu já trabalhei... acho que tudo que tem para ser falado é, normalmente, falado; é falado em reunião, é falado aqui, no dia-a-dia [...] (Entrevistado 6)

Companheirismo, amizade, confiança entre colegas e a possibilidade de ascensão profissional. Aprendizagem, tanto no aspecto profissional como aspecto humano, que tem que ter para o trabalho poder fluir; uma vez que nós não somos máquinas, temos emoções. A importância do lado humano no desenvolvimento profissional, lado a lado. (Entrevistado 7)

O entrosamento [...] (Entrevistado 8)

O espírito de coleguismo e a amizade entre as pessoas, o bom relacionamento entre as pessoas. (Entrevistado 9)

Acho que não foge muito disso: este grupo que foi criado está bem amigo; o pessoal não deixa de falar as coisas, nem que seja na brincadeira, mas fala, dá um "toque" sempre. Eu acho que isso aí já é uma grande vantagem do grupo. (Entrevistado 10)

Nesta questão, o ponto mais marcante que ficou evidenciado, no entender da pesquisadora, é a valorização que este grupo de pessoas atribui à amizade, ao coleguismo e ao bom relacionamento que está presente entre os mesmos no dia-a-dia. Estes pontos foram evidenciados em, pelo menos, seis dos dez depoimentos.

A questão da amizade e do coleguismo é uma faca de dois gumes: assim como facilita o relacionamento, também proporciona um envolvimento pessoal que pode trazer de fora para dentro da loja, alguma insatisfação que ficou pendente no final de semana ou num programa que não saiu a contento. Segundo Kanter (1997), os problemas de relacionamentos pessoais acontecem quando os vínculos emocionais invadem a vida profissional: criam-se amizades especiais, laços de camaradagem e romances no local de trabalho que são potencialmente ameaçadores, pois podem facilmente entrar em uma zona de favoritismo em lugar de objetividade e fecham o acesso de outras pessoas a si. Há que se observar estas questões e tratar do assunto claramente com os envolvidos.

5.2 O GRUPO DE TRABALHO - FRAQUEZAS

O segundo bloco de questões buscou identificar as fraquezas do grupo na percepção de seus participantes. A questão número 1 deste bloco “como você descreveria o seu relacionamento com os outros membros do grupo” evidencia que o pouco tempo de convivência das pessoas no grupo - os últimos que entraram para a loja completaram 3 meses de empresa na época da pesquisa - podem não ser parâmetro para uma resposta mais consistente. As pessoas ainda não se conhecem bem, ainda estão na fase do acolhimento e as situações de conflito ainda não apareceram ou não se evidenciaram claramente.

A maioria das respostas ficou na linha do “acho que é muito bom; acho que é bom; é bom” que, no entender da pesquisadora, pode demonstrar que, passada esta fase de inclusão (Moscovici, 2001a) e tendo cada um encontrado seu espaço inicial começa a aparecer uma preocupação com a distribuição do poder, com os procedimentos decisórios, com o controle das atividades dos outros. Neste momento podem surgir divergências e discussões evidenciando a pouca maturidade do grupo. Duas respostas saíram do lugar comum: uma salientando a questão da

amizade, do afeto (fase da afeição, do desejo de interação emocional) e outra mais crítica sobre sua própria atuação no grupo, conforme depoimentos abaixo:

Como eu já falei antes, acho que estou bem adaptada com o grupo e criei muita afeição, também, às pessoas daqui [...] (Entrevistado 6)

[...] porque a minha intenção não é só cobrar, é também, oferecer, apoiar, acompanhar, ajudar, porque nem sempre a equipe tem tempo para resolver as coisas ou até sabe os caminhos [...] (Entrevistado 2)

A questão 2 deste bloco, “quais as causas mais comuns de conflito neste grupo” evidencia alguns pontos que causam insatisfação ou aborrecimentos às pessoas: em primeiro lugar aparecem os procedimentos que, às vezes, não são informados de modo claro pela Área de Comunicação, gerando dúvidas e questionamentos, pois o entendimento não é uniforme, exigindo, então, interferência da gestora na busca e repasse de mais esclarecimentos.

Agora não é nem conflito, e sim, justamente o trabalho, que tem muitas informações. A contradição das informações então gera com que uma pessoa diga uma coisa e a outra contradiga... Não é conflito entre as pessoas e sim, o próprio trabalho, pelas informações que a gente recebe. (Entrevistado 5)

Eu acho que existem alguns atritos em relação aos procedimentos. Às vezes, o que eu entendo não é a mesma coisa que outra pessoa entendeu e aí pode gerar, não digo uma discussão, mas uma discordância [...] (Entrevistado 6)

Algumas vezes com relação à divergência de procedimentos, alguma coisa que um afirma ser de uma forma, outro afirma ser de outra, porque já tiveram outros contatos ou alguma coisa assim, mas nada em particular, assim... (Entrevistado 9)

Outro ponto que ficou latente nas respostas diz respeito à colaboração na organização do ambiente de trabalho e nos procedimentos burocráticos da venda. Como gestora do ponto e observadora do ambiente, faz-se útil um esclarecimento: no dia-a-dia algumas pessoas, que têm como característica pessoal organização de um modo geral, se desgastam e estressam porque nem todos comungam da mesma forma de pensar. Sempre os mesmos fazem a recepção da loja; organizam as mesas; organizam os *folders* que ficam nos suportes para orientação aos clientes; fazem a arrumação das vitrines e dos *banners*; fazem a organização do estoque diário; fazem as planilhas de controle e a inspeção prévia dos contratos de habilitação.

Antes da realização das entrevistas, estes problemas já haviam sido detectados pela gestora e algumas regras estabelecidas em conjunto com o grupo de trabalho, em reuniões operacionais, como por exemplo: foi estabelecida uma escala para recepção, onde cada um tem o seu horário pré-definido; foram determinadas algumas pessoas para serem responsáveis pela arrumação das vitrines e material de publicidade, pessoas estas que se dispuseram por gostarem destas tarefas; para o controle do estoque diário foram estabelecidos horários para conferência e também uma escala para inspeção prévia dos contratos de habilitação.

Com estas ações, todos têm participação nos processos, diminuindo o estresse. Isto não significa que todos têm o mesmo nível de qualidade nas tarefas. Estes são constantemente avaliados pela gestora, os processos falhos são corrigidos e quando necessário, as pessoas são chamadas atenção – *feedback* - para melhorar o seu nível de contribuição com o grupo. Mesmo assim, como ficou evidenciado nas entrelinhas dos depoimentos abaixo, que ainda há motivos de queixas e ressentimentos:

[...] É assim, todo mundo tem que se ajudar... é um grupo, tem que se ajudar. Se um não ajudar o outro não vai funcionar. (Entrevistado 3)

Às vezes, alguma coisa fora do lugar... material esquecido na impressora, nas mesas, organização [...] (Entrevistado 4)

Talvez alguma coisa que tu pedes e vai pedindo, pedindo. São coisas simples, bobas e todo mundo poderia colaborar um pouquinho, como por exemplo, os papéis que ficam na impressora... e ninguém recolhe, é um serviço bobo, é fácil de fazer, mas todo mundo poderia fazer e nisso eu não vejo cooperação. (Entrevistado 8)

Ainda de acordo com Moscovici (2001a), passada a fase de inclusão e tendo cada membro do grupo encontrado o seu espaço, começa a aparecer uma preocupação com a distribuição do poder, com os procedimentos decisórios, com o controle das atividades dos outros. Neste momento podem surgir divergências e discussões quanto aos objetivos e meios, normas de conduta e competição por liderança. Isto ficou evidenciado nas respostas abaixo, tendo em vista as características pessoais envolvidas.

No depoimento que será apresentado abaixo, a pessoa que o fez tem uma função muito clara de organização e quando ela foi incorporada ao grupo, muitos

processos estavam atrasados e falhos e, em pouco tempo, ela imaginava ter resolvido tudo. Na sua inexperiência, ou no seu desejo não manifesto de poder e controle, não se deu conta que seu trabalho dependia dos outros e que modificar comportamento e rotinas não acontecem no curto prazo. Há necessidade de muita conversa, treinamento, paciência e predisposição para se alcançar os resultados desejados. E no entender da pesquisadora, é este um dos papéis mais importantes do gestor: orientar, educar, treinar as pessoas buscando a harmonia e as melhorias necessárias para o bom andamento do trabalho e das relações pessoais.

Por incrível que pareça, às vezes, falta comunicação. A gente trabalha com isso, mas a falta de diálogo, do tipo, está ali, procura em tal lugar, ou vou deixar um documento; às vezes, as pessoas pensam que é um detalhe e na realidade não é...] (Entrevistado 2)

Moscovici (2001a, p. 34) afirma que “as pessoas têm necessidades diferenciadas de controle, influência e responsabilidade e procuram geralmente satisfazê-las no grupo”. Evidenciando esta afirmação, outro entrevistado traduz claramente sua insatisfação quanto à forma de cobrança de determinados procedimentos e processos:

A falta de humildade, às vezes, a falta de acreditar que a gente sempre tem algo a aprender e que a gente erra também; falta de assumir e dizer que a gente errou e estar disposto a estar corrigindo o seu erro e estar disposto a aprender junto. (Entrevistado 7)

A terceira questão apresentada - o que você sugere para minimizar os conflitos que se apresentam? - tinha a intenção de identificar junto aos indivíduos se havia predisposição para contribuir na solução dos conflitos e as respostas foram bem significativas: algumas voltadas aos problemas de procedimentos/informações e outras mais na linha de ações voltadas ao desenvolvimento do grupo. Quanto aos procedimentos, as sugestões foram:

É difícil porque é o próprio trabalho... a gente trabalha em cima das informações que recebe. Na verdade, não existe padrão... Têm certas coisas em que eu estou igual às pessoas que entraram agora... É para estimular, senão, ah... eu sei tudo.. e não é por aí... sempre está mudando, sempre tem coisa nova [...] (Entrevistado 5)

A gente procura ir atrás de informação. Normalmente a gente vai até o gestor, porque o procedimento dever ser entendido igualmente por todos... A gente vai buscar o esclarecimento. Vai pesquisar na Intranet. Vai até o gestor para que a dúvida seja esclarecida... Se a gente comete erros aqui dentro, este erro não dá para esconder, ele vai aparecer...] (Entrevistado 6)

Os indivíduos desejam que haja consistência entre suas atitudes e comportamentos, buscando seu desenvolvimento pessoal e interpessoal. Este desejo ficou evidenciado na resposta abaixo, onde um entrevistado sugere a realização de dinâmicas de grupo que possibilitem o desenvolvimento e o crescimento pessoal e interpessoal, melhorando a interação do grupo.

Que se façam trabalhos de grupo, trabalhos fora do local de trabalho, para haver um entrosamento, para não ficar envolvido só no lado profissional mas também no aspecto humano, que se tenha uma relação de afeto, uma relação de carinho, de amizade, além do lado profissional, também fora, a gente possa ver isso, para poder, sim, refletir no nosso trabalho..]. (Entrevistado 7)

Outros dois entrevistados demonstram não estar seguros quanto às suas atitudes na solução das situações de conflito que identificam, o que pode evidenciar uma oportunidade de melhoria para a gestora:

Eu acho assim... quem iria querer perder 10 minutinhos do seu dia para ficar limpando a impressora? ... mas eu tenho certeza que é possível fazer, então... só pedir mais um pouco, um pouquinho mais, de colaboração deles... (Entrevistado 8)

O que eu tenho feito é conversar na hora com o pessoal...(Entrevistado 10)

Outras respostas também foram dadas, demonstrando ter havido um crescimento do grupo em relação ao grupo anterior ou que eles entendem que algumas ações dependem exclusivamente das pessoas que fazem parte do grupo:

Acho que o diálogo é tudo, não pensar que certas funções ou certas responsabilidades limitam-se somente a uma pessoa. Como a gente é uma equipe, o ideal seria que todo mundo soubesse do trabalho de todos os outros [] (Entrevistado 2)

Eu sugiro conversar, dialogar, eu acho que conversando dá para resolver, a não ser que seja um problema muito sério e que, realmente, as pessoas não queiram conversar, mas acho que conversando dá para resolver tudo. (Entrevistado 3)

Eu acho que tem que partir também das próprias pessoas. Já que as mesas não são uma exclusividade de cada um, nós temos que deixar organizada para os outros colegas. (Entrevistado 4)

Que, de preferência, quando surgir alguma situação que logo seja esclarecida.. E não seja deixada a coisa ficar muito... crescer muito, para gente minimizar os efeitos [...] (Entrevistado 9)

“O que impede ou dificulta o grupo de funcionar como deveria como poderia?” é a quarta questão deste bloco e buscava identificar qual a percepção quanto às dificuldades do grupo. De acordo com Moscovici (2001b), as forças atuantes podem

ser classificadas em três categorias principais, dependendo do relacionamento com o “eu”, os “outros” e o “ambiente”. De um modo geral, as pessoas tendem a minimizar ou ignorar seu próprio papel ao fazerem um diagnóstico ou avaliação. Geralmente as forças referentes a “outros” e “ambiente” são vistas como forças restritivas. É muito difícil perceber, aceitar ou reconhecer o papel que o “eu” desempenha como força restritiva numa situação-problema.

As respostas para a questão “o que impede ou dificulta este grupo de funcionar melhor?”, evidencia exatamente a colocação feita acima: demonstraram que fatores externos ou os “outros” conforme definição de alguns, podem dificultar e prejudicar o funcionamento do grupo, não as próprias pessoas (“eu”). Os depoimentos abaixo são claros:

[...] Olhando para o contexto, por exemplo, pegando um aspecto específico, como a recepção, não são todos que fazem e aí, tem que cobrar. Eu não sei te dizer se isso é preguiça das pessoas ou elas são desinteressadas, não sei te dizer... (Entrevistado 1)

[...] é que nós estamos acostumados também com promoções e tem parar de se acostumar com isso. Nós temos que saber trabalhar também fora. Mas que nos dêem, pelo menos, condições iguais as das outras lojas, como índice de financiamento, porque a gente se sente frustrado, sabe [...] (Entrevistado 5)

Eu acho que o fato de nós trabalharmos 6 dias seguidos e folgar só no domingo, é cansativo... As horas são distribuídas. As horas, em si, não são uma coisa avassaladora mas a maneira como ela é distribuída, acho que propicia que a gente fique mais cansada, com só um dia para folgar... um dia de descanso... acho que interfere bastante. (Entrevistado 6)

Às vezes eu percebo que, entre eles, eles têm conflito entre si... às vezes de opiniões e que eles não chegam a um acordo, então às vezes tu vê que eles ficam “meio assim” com o outro [...] (Entrevistado 8)

Os outros entrevistados entendem que já houve progresso ou não percebem dificuldades no grupo, conforme expressado em suas respostas, mais uma vez ignorando a força restritiva do “eu”:

Mais atenção... com certeza! A falta de atenção é um problema... infelizmente ainda... forte aqui na nossa equipe. Um pouquinho mais de atenção no trabalho. (Entrevistado 2)

Eu acho que agora, mais do que nunca, é que a gente está indo pelo caminho certo. A gente está todo mundo se ajudando. É claro que sempre tem alguma coisa, mas eu acho que não tem nada impedindo. Se todo mundo continuar pelo caminho que a gente está indo, vai dar tudo certo! (Entrevistado 3)

Eu acho que a gente, antes, tinha muitas dificuldades, quando tinha o outro grupo... A gente não tava conseguindo se encaixar. Acho que agora, como a gente tem esse novo grupo, acho que a gente está começando ter um entendimento maior... (Entrevistado 4)

Como a gente já comentou, a gente sempre pode melhorar... mas não necessariamente, assim, em algo específico que dificulta [...] (Entrevistado 7)

Acho que não... eu não vejo nada que dificulte. Acho que as pessoas, na sua maioria são bem abertas às modificações e às transformações [...] (Entrevistado 9)

Nada, em termos de grupo, eu não vejo nenhum problema, pelo menos eu não vi até hoje, algo que pudesse prejudicar o grupo. (Entrevistado 10)

A questão seguinte “que mudanças você sugere para ajudar o grupo a funcionar melhor” trouxe algumas contribuições importantes – algumas sugestões, inclusive, foram implantadas antes da conclusão desta dissertação (capítulo 3, procedimentos metodológicos da pesquisa). Somente 2 entrevistados não se sentiram capacitados a fazer alguma sugestão, conforme solicitado na questão:

Eu acho que deveria ter uma convivência dentro da Loja. Um rodízio de funções. Acho que seria bem interessante...] (Entrevistado 1)

Eu vejo a falta de atenção, de diálogo, acho que nós teríamos que nos conhecer um pouco mais como pessoas para gente poder relevar a fraqueza de cada um e saber como passar a informação para o outro, sem ferir ou magoar [...] (Entrevistado 2)

Eu acho que todo mundo continuar fazendo o que está fazendo. Cuidar do seu trabalho. Acho muito importante o que existe aqui, a preocupação com a meta, com a meta de cada um e com a global [...] (Entrevistado 3)

Falar... Dizer... (Entrevistado 4)

[...] Criar maneiras de estimular a motivação... Alguma coisa de folgas, que eu acho importante... Um folga a mais poderia ser bem motivante. (Entrevistado 5)

Eu acho que entrar num consenso com o grupo, fazer um acordo com o grupo... em uma outra empresa antes, eu também trabalhava aos sábados, a gente entrou num consenso de horários que dava para folgar num sábado... pelo menos dentro do que estou vendo, agradaria a equipe em geral [...] (Entrevistado 6)

Relações interpessoais, cursos da área de humanos, palestras e cursos de motivação, com o grupo, eu acho importantíssimo [...] (Entrevistado 7)

Não sei te dizer... acho que muita conversa, paciência, saber ouvir o que o outro disser. Saber colocar a sua opinião mas respeitar o que o outro está falando... (Entrevistado 8)

Se a gente pudesse, de repente, discutir padrões de atendimento para as mesmas questões talvez funcionaria, ajudaria, porque, eu atendo de um

jeito, outra pessoa atende de outro. Acho que é isso, basicamente, isso...
(Entrevistado 9)

A sugestão do entrevistado 01 já foi implantada. O processo de convivência foi iniciado pelos indivíduos que trabalham nas áreas de suporte às vendas – caixa, assistente financeiro e assistente administrativo – indo para a área de vendas, para aprender procedimentos e processos que possam ser utilizados pelo suporte em momentos que a loja esteja com muitas pessoas na fila de espera. Então, alguém do suporte pára seu trabalho de rotina e pode auxiliar na recepção e no atendimento, filtrando as demandas e resolvendo aquelas que não necessitam de sistema e/ou podem ser encaminhadas ao atendimento do *Call Center*. Dessa forma, a equipe de vendas pode concentrar-se em atender as demandas de vendas, agilizando o atendimento aos clientes que desejam efetivamente comprar.

Quanto à sugestão do entrevistado 02, foi realizada uma dinâmica de grupo na loja denominada “quem sou eu” (conforme Moscovici, 2001b, p. 193). A atividade foi bem recebida pelo grupo, evidenciando a ânsia que os mesmos têm de buscar uma integração efetiva, que possibilite melhorar o relacionamento interpessoal e a sua transformação em equipe. A partir do conhecimento da percepção de si mesmo e da percepção que cada um do grupo tem sobre si, compreende-se melhor uns aos outros e a comunicação se realiza através de vários canais concomitantes. A comunicação passa a ser realmente compartilhada, com a preocupação de entender as idéias, as informações e sugestões (MOSCOVICI, 2001b). O anexo C relata a aplicação da dinâmica: participantes, local, data, mecânica e resultados gerais.

Após a realização da dinâmica foi elaborado um quadro com as características individuais - figura 8 - e, a partir deste, foi possível resumir os traços de personalidade individuais, conforme demonstrado na figura 09. O resumo possibilitou que fossem feitas algumas análises do grupo, visando identificar seus traços mais marcantes. Das 100 palavras apontadas, 29 palavras apareceram uma única vez, por isso, não foram levadas em consideração.

PARTICIPANTES	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS AUTO-PERCEBIDAS *
Participante 01	Fiel, egoísta, independente, brincalhão, protetor, impaciente, sensível, sincero, criativo, intuitivo
Participante 02	Ético, individualista, organizado, comunicativo, sincero, justo, ágil-versátil, discreto, instável, determinado
Participante 03	Amigo, simpático, alegre, carinhoso, empático, dinâmico, emotivo, educado, sensível, teimoso
Participante 04	Amigo, simpático, paciente, colega, participativo, livre, bom ouvinte, capaz, engraçado, gentil
Participante 05	Colaborador, inteligente, bem humorado, determinado, bom ouvinte, paciente, auto-crítico, observador, exigente, colega
Participante 06	Honesto, capaz, cordial, de bem com a vida, dinâmico, educado, criativo, simpático, sorridente, bom ouvinte
Participante 07	Determinado, inseguro, flexível, prestativo, carente, sentimental, impaciente, ansioso, ágil, organizado
Participante 08	Educado, responsável, transparente, meigo, cordial, disposto, prestativo, alegre, sensível, simpático
Participante 09	Colega, amigo, espontâneo, realista, companheiro, indeciso, brincalhão, falante, conselheiro, bom ouvinte
Participante 10	Indeciso, honesto, amigo, colega, simpático, companheiro, inseguro, paciente, sensível, prático

Figura 08 – Características individuais auto-percebidas
Elaborada pela autora

* Todas as características foram colocadas no masculino para evitar a possibilidade de identificação, uma vez que o grupo é composto de 8 mulheres e 2 homens.

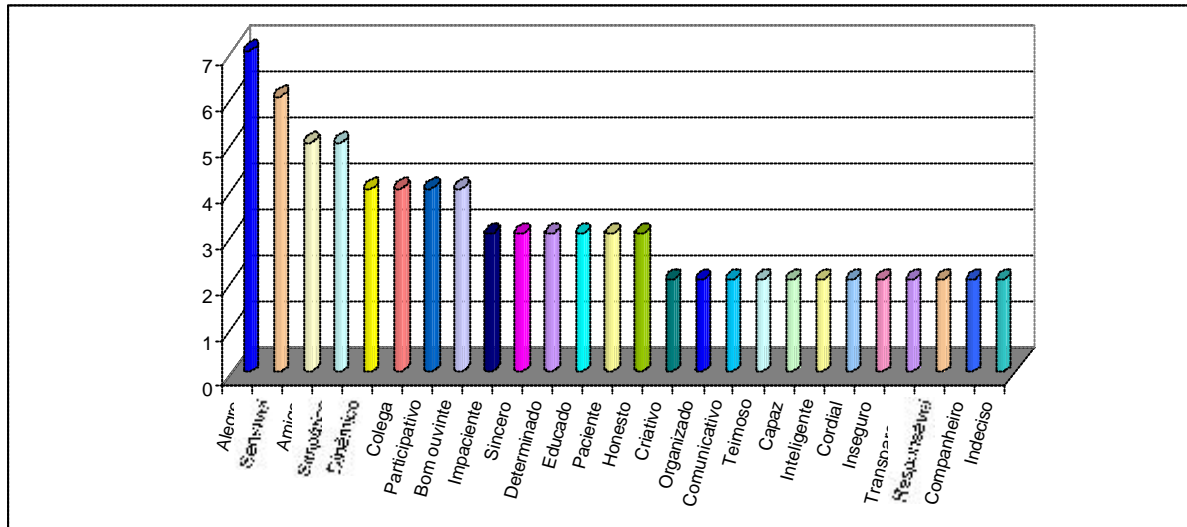


Figura 09 – Características que mais apareceram
Elaborada pela autora

Estabelecendo a relação com a teoria estudada, as características acima podem ser agrupadas como forças impulsionoras ou restritivas (objetivos específicos deste estudo – capítulo 1, subseção 1.3.2).

Forças impulsionoras	Forças restritivas
Dinâmico	Teimoso
Participativo	Inseguro
Bom ouvinte	Impaciente
Determinada	Indeciso
Criativa	
Organizada	
Capaz	
Inteligente	
Educado	
Alegre	
Sensível	
Amigo	
Simpático	
Responsável	
Transparente	
Colega	
Cordial	
Companheiro	
Paciente	
Honesta	

Figura 10 – Forças impulsionoras e forças restritivas

Fonte: Adaptado de Moscovici, 2001b, p. 164

As forças compreendem todos os elementos ativos que se conjugam para determinar o nível de atividade específico de uma situação em um dado momento, segundo Moscovici (2001 a). Na apresentação das características individuais percebidas pelos indivíduos sobre si mesmos para o grupo, quando da realização da dinâmica, ficou claro que o grupo já se conhece relativamente bem, tendo em vista que as pessoas foram identificadas com relativa facilidade. As forças impulsoras tendem a elevar o nível de atividade do grupo e, analisando figura 10 verifica-se que estas representam o maior número de características percebidas pelos indivíduos sobre si mesmos. Na interpretação da pesquisadora, este é um aspecto salutar, pois o grupo tem uma imagem favorável de si mesmo, que poderá ser transformada em energia motivadora na passagem do mesmo para equipe.

As forças restritivas tendem a baixar o nível de atividade do grupo e, nesta atividade, foram evidenciadas algumas características restritivas que precisam ser trabalhadas visando a transformação destas forças em forças impulsoras. Teimosia, insegurança, impaciência e indecisão não significam, necessariamente, restrições às atividades de uma equipe. Um pouco de cautela ajuda a tornar o grupo menos impulsivo e mais ponderado, por exemplo.

Ampliando a análise das características pessoais percebidas, outros autores alegam que as pessoas trazem seu universo pessoal ao local de trabalho. Este é composto por suas características de personalidade, vivências pessoais e experiência profissional. Lewin (1970 *apud* Mância, 2002) afirmava que o resultado de um grupo representa um todo totalmente diferente do que a soma de suas partes. Ao se juntarem em grupo, os indivíduos reagem diferentemente em função deste *background*. As ações e reações do grupo influenciarão e serão influenciadas pelo conjunto de suas características pessoais, em processos de interação. Num outro “olhar” para o grupo, a partir de suas características individuais, percebe-se que o mesmo tem “bom astral”, que se considera capaz, determinado e responsável, pontos positivos e que devem ser mantidos e estimulados.

As sugestões apresentadas pelos entrevistados 05 e 06 (folgas aos sábados) e 09 – discutir padrões de atendimento – deverão ser analisadas pela gestora, em momento mais oportuno, uma vez que impacta em normas estabelecidas pela

empresa para lojas de *shopping*. Outras sugestões (palestras e cursos de motivação e relações interpessoais) também deverão ser analisadas e trabalhadas.

A última questão deste bloco – quais os problemas mais importantes ainda não resolvidos pelo grupo? – não trouxe resultados muito significativos, já que a maioria dos entrevistados acredita que não existam problemas muito importantes para serem lembrados e trabalhados. As respostas mais significativas indicam que será necessário trabalhar as questões do dia-a-dia, da rotina e dos processos para melhorar a sintonia do grupo e que será necessário, ainda, muita paciência, muita conversa e respeito por parte de todas as pessoas que fazem parte deste grupo. Na fase em que se encontrava o grupo quando a pesquisa foi realizada (fase da inclusão) , as respostas não chegam a surpreender, uma vez que esta é uma fase de estruturação do grupo de forma ativa e experimental (MOSCOVICI, 2001b).

5.3 O GRUPO DE TRABALHO - FORÇAS

No terceiro bloco da entrevista buscou-se identificar a percepção das pessoas quanto aos pontos fortes (forças) existentes no grupo de trabalho e que tendem a elevar o nível de atividade do grupo (MOSCOVICI, 2001b). No campo das forças impulsoras podemos citar três tipos: ambientais, grupais e individuais. A primeira questão “que aspectos você mais aprecia no grupo?” evidencia forças grupais e individuais: amizade, respeito, coleguismo, bom humor.

O respeito, a amizade que eu percebo que tem, o coleguismo. Eu percebo que tem muito coleguismo aqui dentro da loja [...] (Entrevistado 1)

O coleguismo está bem legal e cada vez melhorando mais... A gente quer desenvolver também esta equipe.... Acho que a gente tem que se unir, acho que sempre, cada vez mais, se unir [...] (Entrevistado 4)

[...] o coleguismo, a amizade que já está acontecendo; acho bem legal, bem interessante de trabalhar [...] (Entrevistado 5)

[...] Eu acho que existe uma união. O grupo é unido... acho que a gente tenta proteger um ao outro de certa forma, aqui dentro. Parece que estão todos unidos por um ideal. Acho isso muito positivo. (Entrevistado 6)

[...] A solidariedade, a disponibilidade de sempre poder aprender e sempre poder ensinar, sempre estar disposto a conhecer, a ouvir e a trocar idéias, isso eu acho um dos principais pontos positivos e um dos principais motivos de sucesso nossos. (Entrevistado 7)

A amizade, o divertimento, o bom humor - eu acho que são pessoas bem humoradas [...] (Entrevistado 8)

[...] esse espírito de coleguismo, de amizade, esse clima gostoso que a gente tem de todo mundo se dar, todo mundo conversar, todo mundo brincar uns com os outros... (Entrevistado 9)

Acho que a amizade... acho que nada supera isso aí [...] (Entrevistado 10)

Na questão seguinte, o foco é o “trabalho em conjunto – facilidades” e o grupo salientou, valores como união das pessoas, disponibilidade em relação aos colegas, o entrosamento do grupo atual, a não existência de “focas e intrigas”. Esta linha de respostas evidencia que o grupo está mesclado entre a fase de acolhimento (aceitação) e a fase da afeição, na qual são normais as expressões emocionais abertas, trocas afetivas em intensidade e qualidade diversas (MOSCOVICI, 2001a). Três depoimentos traduzem com mais propriedade os conceitos:

É justamente uma boa relação entre o grupo, uma boa sincronia, uma boa sintonia entre a gente, que facilita, enquanto grupo termos um bom rendimento. (Entrevistado 7)

[...] Está todo mundo criando uma amizade, agora que tem um pouquinho mais de tempo de convivência. Todo mundo mais tempo junto, a gente sempre tem alguma coisa da vida pessoal para dividir. (Entrevistado 3)

[...] Eu acho que é o entrosamento. Eu, pelo menos estou sempre aberto para auxiliar sempre, estou à disposição para ajudar aos meus colegas [...] (Entrevistado 10)

“Que recursos existentes no grupo que ainda não foram descobertos para que o trabalho traga mais rendimento ou satisfação?” foi a terceira pergunta deste bloco e visava detectar se o grupo, apesar do pouco tempo de convivência, conseguira descobrir algum talento especial de seus colegas que pudesse trazer contribuição efetiva para o resultado geral do grupo. Nesta questão ficou evidente que ainda é muito cedo para que os talentos aflorem, a ponto de serem percebidos pelos outros. As pessoas estão conscientes de que cada um deve ter algum talento em especial para apresentar e trabalhar, mas até o momento, não foi possível identificar isso no grupo. Um entrevistado - mais experiente - trouxe uma contribuição:

[...] eu acho que cada um tem um potencial, tem alguma coisa nata, que faz bem na vida... E de repente, convém a gente estar procurando mais o que é que cada um faz melhor. Por exemplo, nós temos gente aqui na loja, pessoas que gostam e se dão bem fazendo a vitrine, tem outro que tem uma facilidade grande para fazer plano empresarial, outro para tratar de assuntos delicados. Então, cada um tem uma coisa especial, um dom, que fecha no grupo e se puder compartilhar com o outro, isso é importante...

cada um faz uma coisa de diferente e isso é legal a gente compartilhar um com o outro, isso é crescimento [...] (Entrevistado 9)

A última questão deste bloco “existe algum outro aspecto que você considera importante e que gostaria de colocar?”, não identificou nenhum aspecto importante. Somente um entrevistado ratificou sua percepção de que é necessário trabalhar motivação e o relacionamento interpessoal:

Trabalhar a motivação, que eu acho importantíssimo, porque motivado tu vais atender bem, tu vais ter uma boa relação com as pessoas, tu vais desenvolver melhor o teu trabalho; trabalhar o lado humano. Estes são os dois pontos básicos que eu levantaria aqui. (Entrevistado 7)

5.4 ESPÍRITO DE EQUIPE

Considerando os elementos de uma dinâmica de grupo, segundo Wisinski (1994), os entrevistados responderam sobre participação, vender idéias, renúncia, avaliação, relacionamento e realização de tarefas. O objetivo deste bloco é identificar qual o grau de entendimento do grupo quanto à equipe de trabalho.

Quanto à participação, Wisinski (1994) alega que a mesma deve ser equilibrada em uma equipe, ou seja, não deve ser dominante nem ausente e, ao mesmo tempo, deve ajudar os outros a manter seu próprio equilíbrio. As respostas evidenciaram que no grupo existem pessoas que participam com mais intensidade do que outras, que o grupo está consciente disso e, que a participação pode e deve ser melhorada. Abaixo, alguns depoimentos que reforçam os pontos evidenciados:

Boa, mas acho, também, que certas pessoas deveriam participar mais. (Entrevistado 4)

[...] A equipe é nova, umas pessoas se manifestam menos, outras têm mais facilidade. (Entrevistado 6)

A gente tem um bom nível de participação, mas sempre tem o que melhorar. (Entrevistado 9)

Acho que tem gente que participa mais, que é mais empenhada... acho que isso é muito mais uma característica da pessoa do que característica de grupo. A individualidade tem que ser respeitada [...] (Entrevistado 10)

No elemento da dinâmica de equipe “vender idéias”, Wisinski (1994) salienta que os membros de uma equipe têm responsabilidade em preparar suas idéias antecipadamente e apresentá-las de forma lógica para mostrar à equipe. O

indivíduo deve ser capaz de defender sua posição com lógica em vez de emoção. Analisando as respostas, verifica-se que o grupo não está seguro se sabe ou não “vender suas idéias”. As respostas foram vagas, reticentes. Há que se entender aqui, uma oportunidade de desenvolvimento para o grupo na passagem para equipe.

O terceiro componente da dinâmica de equipe “renúncia”, para Wisinki (1994) trata-se do elemento principal. O que acontece quando um componente da equipe tenta convencer os outros e não consegue? É possível que alguns membros da equipe se afastem temporariamente ou não queiram participar mais. É nesse ponto que a equipe descobre como os indivíduos são. É neste momento que o indivíduo deve renunciar ao seu ponto de vista, mesmo achando que sua idéia é a melhor. O indivíduo não só precisa recuar como também, defender as orientações da equipe para o seu próprio bem. Neste momento fica claro que no grupo o que conta é o todo e não uma parte do todo.

As respostas dadas pelo grupo também não foram seguras, talvez por já estarem cansados da entrevista ou por não desejarem se expor perante a gestora. A pesquisadora-gestora, acredita, pelas repostas e também pela experiência do dia-a-dia que o grupo ainda precisa trabalhar melhor este elemento. Muitas vezes, em pequenas questões de rotina observa-se uma dificuldade grande em aceitar que um interesse pessoal deve ser deixado de lado para favorecer a um colega que no momento precisa mais. Um fato para ilustrar esta questão, aconteceu algum tempo atrás, quando um funcionário que trabalha no turno que encerra às 22 horas, precisava sair mais cedo. Ele perguntou aos outros colegas do turno da manhã se alguém poderia trocar com ele e não houve manifestação de nenhum colega. Então, outro colega do turno intermediário, que encerra às 20 horas se propôs a trocar. Este fato foi muito marcante para esta pessoa, que evidenciou isso na sua resposta:

Renúncia? Acho que isso o pessoal não é muito a favor, não... que foi o que eu mais vi; troca de horário, o pessoal não é muito a favor de trocas de horários, quando o outro precisa [...] (Entrevistado 10)

Avaliação foi o quarto elemento de uma dinâmica de equipe que foi perguntado para o grupo. Wisinski (1994) caracteriza este componente como o responsável para aferir se as pessoas conseguem verificar como foi sua realização – pessoal e de equipe - ao final de um projeto ou tarefa. Contudo, alerta ele, em

nenhuma circunstância a frase “Eu avisei...” deverá ser pronunciada pelos membros da equipe durante um processo de avaliação.

As respostas para esta questão indicam que o grupo não está preparado ainda para se auto-avaliar, mas existe uma vontade de aprender e se preparar para chegar neste estágio de amadurecimento, o qual possibilitará a avaliação sem constrangimentos ou mágoa para os seus componentes. Os depoimentos abaixo evidenciam os pontos citados:

Como tenho pouco tempo, não consegui perceber ainda. E essa questão de nós não nos conhecermos como pessoas, de termos àquela hora da verdade, de cada um falar de si, eu não tenho como dizer. (Entrevistado 2)

Eu acho que nós temos que fazer alguma dinâmica para isso [...] (Entrevistado 7)

Eu acho que sim, na medida que as pessoas forem se soltando, forem se mostrando mais, mais, vai ser possível avaliar melhor, uma radiografia melhor do grupo [...] (Entrevistado 9)

Eu avaliaria assim o grupo: como um grupo que está começando, como uma equipe que está aprendendo muito, nós temos muita coisa para aprender ainda. (Entrevistado 3)

Segundo Wisinski (1994), o quinto elemento da dinâmica de grupo é o relacionamento. Cada membro de uma equipe é responsável pelo relacionamento com os demais integrantes da equipe. Quando existe um conflito pessoal cabe aos envolvidos fazer o possível para resolvê-lo. Os conflitos pessoais nos grupos de trabalho prejudicam a equipe como um todo e, às vezes, impedem totalmente a realização das tarefas.

As respostas do grupo evidenciam que o relacionamento está bom, mas pode ser melhorado. A fase de acolhimento ou de inclusão ainda está muito forte, assim como algumas características da fase de afeição (MOSCOVICI, 2001a) se sobressaem, conforme depoimentos abaixo:

Eu acho que é muito bom. Não tem conflito. (Entrevistado 1)

Acho que todo mundo, agora sim, está conquistando uma amizade [...] (Entrevistado 3)

Eu acho que é bom. Está legal, tem respeito. (Entrevistado 4)

Eu acho que existe um grande potencial para atingir, para melhorar, para progredir mesmo [...] (Entrevistado 5)

[...] Acho que temos um relacionamento que pode ser mais trabalhado... mas um relacionamento bom. (Entrevistado 7)

Eu acho que o relacionamento é bom, vai bem e a tendência é sempre melhorar. Quanto mais a gente vai conhecendo o outro, as falhas e os defeitos, aprendendo a conviver, a tendência é só melhorar. (Entrevistado 9)

Encerrando este bloco, o último elemento da dinâmica de equipe de Wisinski (1994) é “realização de tarefas”. Neste elemento, ao agir como membro de uma equipe, é de extrema importância que as pessoas estejam conscientes de sua responsabilidade em relação às tarefas. Isto inclui o que tem que ser feito, quando deve ser feito e as etapas intermediárias. Em um relacionamento de equipe, a falha de um membro pode atrasar o trabalho dos outros e afetar a produção ou resultado de toda a equipe.

Este é um ponto preocupante para o grupo, uma vez que as tarefas de correção dos processos afetam o resultado geral e como já explicado anteriormente, caso não sejam cumpridas corretamente, geram pendências que prejudicam o pagamento da remuneração variável do grupo. A pessoa responsável pelo envio da documentação para o Setor de Inspeção não é comissionada e, às vezes, não se sente motivada a buscar a correção e cobrar o resultado do grupo. Existe ainda, a característica pessoal de alguns (que são desorganizados) que estão gerando conflitos pessoais. As respostas não foram claras e evidentes, mascarando situações conflitantes vivenciadas no dia-a-dia da loja.

Existe interesse, existe boa vontade, existem algumas idéias que estão sendo colocadas, mas a coisa não vai muito adiante [...] (Entrevistado 2)

Eu acho a gente poderia realizar melhor. Acho que a gente realiza bem, mas poderíamos ser mais agressivos, ir mais atrás das coisas [...] (Entrevistado 3)

Acho que a gente tem que ter mais a atenção em relação às tarefas dentro aqui da Loja. (Entrevistado 4)

Eu acho que está melhorando, pode melhorar mais, mas eu acho que já está muito melhor, pelo menos, desde que eu entrei [...] (Entrevistado 6)

Acho que as principais, as indispensáveis, são feitas. Dentro do possível estão sendo feitas... mas pode ser criada oportunidade para estar se buscando mais, estar se construindo, estar indo atrás de outras coisas além do nosso padrão. (Entrevistado 7)

Eu acho que está em 90%. (Entrevistado 8)

Eu acho que são cumpridas. (Entrevistado 10)

Desenvolvendo uma análise horizontal do que foi estudado e do que foi capturado das pessoas nas entrelinhas, ao longo destes oito meses de trabalho de pesquisa e de trabalho organizacional, pode-se dizer que a aspiração das mesmas em se transformar em equipe é meio caminho percorrido. Sem vontade de fazer, não há o como fazer. E mesmo com a vontade, conforme ficou evidenciado nos depoimentos, o caminho é longo e árduo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação de grupo em equipe pressupõe a coragem de assumir que, mesmo com todas as dificuldades que existem no convívio diário, ainda é mais produtiva a construção em equipe, porque o somatório e a dinâmica do coletivo possibilitam outros olhares sobre as pessoas e o contexto onde estas estão inseridas. O trabalhar em equipe exige mais que habilidades e é mais produtivo, pois as pessoas se complementam em seus conhecimentos, capacidades e experiências.

Grupos e equipes não são a mesma coisa. Enquanto um grupo é formado por pessoas que interagem basicamente no compartilhamento de informações e tomada de decisões, sendo seu desempenho o somatório das contribuições individuais; na equipe existe uma sinergia positiva mediante o esforço coordenado, o que resulta em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

A realização deste estudo trouxe como questão problemática da pesquisa: como transformar um grupo em uma equipe? O objetivo geral do estudo buscou descrever e analisar a percepção dos componentes de um grupo de trabalho que busca sua transformação em equipe em uma Loja Corporativa do segmento de telecomunicações no RS.

A fundamentação teórica alerta que para trabalhar a questão equipe, há que se trabalhar, primeiramente, as questões relacionadas a grupos: os conflitos que movimentam e ensejam uma mudança no comportamento das pessoas; a necessidade de gerenciamento dos conflitos, trabalhando os indivíduos e suas relações com o coletivo; o relacionamento interpessoal, favorecendo o desenvolvimento da confiança e o exercício do *feedback*, do ouvir, respeitar e apoiar uns aos outros. O desenvolvimento interpessoal é uma decorrência de um bom relacionamento interpessoal e acontece em três níveis: (1) individual, (2) grupal e (3) organizacional, ampliando e aperfeiçoando a capacidade de trabalho, no diagnóstico

e resolução dos conflitos, comunicação, integração e interdependência. A partir deste estágio, a literatura entende que o grupo de trabalho que antes existia deu lugar a uma equipe, caracterizada pelo seu grau de interdependência, capaz de rever ou fortalecer posições assumidas, corrigir rumos e melhorar seus desempenhos individuais e coletivos. Outro fator de fundamental importância na transformação de um grupo em equipe, também abordado no estudo da teoria, é o gestor, que tem, segundo Robbins (2001) que aprender a se tornar um líder eficaz, capaz de desenvolver habilidades, tais como: compartilhar informações, confiar nos outros, delegar e saber como e quando intervir.

A pesquisa foi realizada em 6 fases, quais sejam: (1) o estudo da literatura – que permeou todo o desenvolvimento desta dissertação; (2) a observação participante, que foi realizada na própria loja onde a pesquisadora trabalha, envolvendo todas as pessoas desta unidade da organização, num total de 10 pessoas; (3) o planejamento da pesquisa de campo; (4) a coleta de informações; (5) o tratamento e a análise das informações e (6) a elaboração das Considerações Finais e a revisão da dissertação.

As entrevistas foram a maior fonte de dados; seguidas da dinâmica de grupo e da observação participante. O desenho metodológico qualitativo atendeu as necessidades determinadas pela natureza do tema estudado. Foi interessante e conveniente não seguir um esquema pré-determinado e quantitativo, dada a natureza do tema. Cabe ressaltar o desafio intelectual de organizar e analisar o pensamento dos entrevistados, cuidando para não ser parcial com as respostas e análises, buscando a neutralidade tão difícil quando se está envolvida no dia-a-dia que está sendo estudado.

O trabalho desenvolvido com este grupo até o momento foi apenas o pontapé inicial rumo a concretização da aspiração de tornar-se equipe. Neste momento, resgata-se a questão problemática da pesquisa: como transformar um grupo em uma equipe? A literatura fornece alguns elementos que possibilitam um norte neste sentido: trabalhar os indivíduos, suas relações, suas interfaces, seus medos, suas expectativas, suas potencialidades. Na prática, conforme se verifica nas respostas das entrevistas e na dinâmica realizada, os indivíduos têm expectativa de crescer pessoal e profissionalmente e o trabalho em equipe é uma oportunidade de

aprendizado. Por outro lado, suas vivências pessoais e profissionais que são trazidas para o grupo tendem a interagir umas com as outras, gerando insatisfações ou afinidades. Este grupo, que atua há pouco tempo em conjunto já delineou algumas características, que podem ser resumidas em alguns adjetivos, por eles mesmos citados, tanto nas entrevistas quanto na dinâmica: amizade, coleguismo, confiança, entrosamento. O grupo que está sendo estudado demonstrou que tem interesse e está disposto a trabalhar para se tornar uma equipe. Para tanto, está disposto a dar-se a conhecer uns aos outros como foi feito na dinâmica “quem sou eu”, nas discussões que são efetuadas na solução de problemas diários, nas discussões que são trazidas às reuniões formais, nos *feedbacks* que são verbalizados individualmente, quando necessário, ou coletivamente - em uma discussão mais ampla e abrangente - nas reuniões de equipe realizadas periodicamente.

Os objetivos específicos do estudo buscaram sondar as características impulsoras que podem ser potencializadas para elevar o nível de atividade do grupo na sua transformação em equipe; sondar as características restritivas a serem trabalhadas para minimizar e reduzir os efeitos negativos neste processo de transformação e recomendar alternativas para a melhoria das relações interpessoais e para o desenvolvimento profissional.

Comparando os dados levantados nas entrevistas e na dinâmica, podem ser resumidos os resultados das características impulsoras e restritivas⁸, de modo a verificar se há compatibilidade entre os resultados obtidos.

Analisando a figura 11, é possível verificar que o grupo, apesar do pouco tempo de convivência tem consciência que existem alguns pontos frágeis que precisam ser trabalhados. Cabe esclarecer ainda, que a dinâmica “quem sou eu” revela características que cada indivíduo pensa sobre si mesmo e que o resultado das entrevistas traduz o pensamento de cada um acerca do grupo e, algumas vezes, também de si mesmo. A interação entre o que o indivíduo pensa sobre si mesmo e o que pensa sobre o grupo afeta o funcionamento de cada um e de todos, interferindo no desempenho previsto ou esperado, no âmbito individual e coletivo.

⁸ No questionário utilizado para as entrevistas as forças restritivas e impulsoras foram tratadas como pontos fortes e pontos fracos, visando facilitar a compreensão dos entrevistados.

Segundo Moscovici (2001a), a interação humana nas empresas acontece em dois níveis distintos, que são concomitantes e interdependentes: nível da tarefa e sócio-emocional. O nível da tarefa é aquele das atividades visíveis, observadas, acordadas. Já o nível sócio-emocional é o das sensações e dos sentimentos, existentes ou gerados pela própria convivência e atividades, facilitando ou dificultando o nível da tarefa, dependendo se estes são positivos ou negativos. No caso ora em estudo, as forças impulsoras (sentimentos positivos) têm um significado bem maior que as forças restritivas (sentimentos negativos) favorecendo, tanto o nível da tarefa quanto o nível sócio-emocional. Estes sentimentos positivos são responsáveis pelo crescimento, amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada um dos participantes, demonstrando haver espaço para sua transformação em equipe.

Forças impulsoras		Forças restritivas	
Dinâmica “Quem Sou Eu”	Entrevistas	Dinâmica “Quem Sou Eu”	Entrevistas
Dinâmico	Respeito	Teimoso	Individualista
Participativo	Coleguismo	Inseguro	Desatenção
Bom ouvinte	Amizade	Impaciente	Falta de organização
Determinada	União	Indeciso	Falta de colaboração
Criativa	Solidariedade		Falta de comunicação
Organizada	Disponibilidade		Desinteresse
Capaz	Divertimento		Preguiça
Inteligente	Bom humor		Cansaço
Educado	Sintonia		Não saber ouvir
Alegre	Entrosamento		Impaciência
Sensível	Gostar do que faz		
Amigo	Organizada		
Simpático	Gostar de vender		
Responsável	Satisfação do cliente		
Transparente	Companheirismo		
Colega	Confiança		
Cordial	Entrosamento		
Companheiro	Possibilidade de crescimento profissional		
Paciente			
Honesta			

Figura 11 – Comparativo das forças impulsoras e restritivas extraídas das 2 técnicas de coleta

Elaborada pela autora

Fazendo uma leitura vertical dos dados apresentados na pesquisa, somados aos fatos observados na rotina da Loja, verifica-se que, quando as forças restritivas se sobressaem em alguma situação, o conflito é iminente. Apresenta-se então, uma oportunidade de crescimento e de melhoria, que pode partir do gestor de ou algum membro do grupo. Via de regra o conflito acontece porque uma característica individual tenta predominar em oposição ao sentimento do grupo. E é neste momento que se verifica que o grupo ainda está na fase do aprendizado, tentando deixar de ser um grupo de trabalho - que pode ser eficiente e efetivo, mas que não costuma produzir desempenho coletivo ou de equipe - para ingressar em um outro estágio, o de equipe potencial - que quer efetivamente produzir um trabalho conjunto, mas que ainda precisa de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade e objetivos, assumindo um compromisso efetivo em relação ao resultado global MOSCOVICI (2001a).

As características restritivas a serem trabalhadas para minimizar e reduzir os efeitos negativos, de individualismo, desatenção, falta de organização, falta de colaboração, desinteresse, preguiça, cansaço, não saber ouvir [este item aparece em oposição ao bom ouvinte citado nas forças impulsoras], impaciência - são itens que podem (e já são) trabalhados no dia-a-dia, em reuniões mensais e em reuniões de *feedback* individuais.

Por outro lado, tendo as forças impulsoras evidenciado sentimentos positivos de reciprocidade, o nível da tarefa e sócio-emocional são facilitados, no sentido de canalizar esta energia para atividades concretas e produtivas, que no dia-a-dia, são manifestadas na preocupação com o alcance das metas, no bom atendimento aos clientes, em uma recepção mais alegre e efetiva, em inspeções de contrato com melhor acuracidade, diminuindo o número de rejeições e retrabalho.

Para o terceiro objetivo específico “recomendar alternativas para a melhoria das relações interpessoais”, sugere-se ações, tais como:

- realizar dinâmicas de *feedback* de cada indivíduo do grupo para cada indivíduo do grupo - avaliações do tipo 360° - estimulando a melhoria e o amadurecimento das relações interpessoais;

- intensificar o *feedback* individual do gestor para os indivíduos e vice-versa, tornando este um instrumento mensal de troca de informações em busca de melhoria de comportamento e amadurecimento/desenvolvimento profissional;
- tornar o grupo responsável por preparar as reuniões mensais, buscando envolvê-lo e comprometê-lo mais com as ações propostas e resultados esperados pela empresa;
- propiciar conhecimento mais efetivo acerca das demandas e dos resultados da organização.
- possibilitar o desenvolvimento profissional, oportunizando aos indivíduos a aprendizagem de técnicas de apresentação de trabalhos, desenvolvimento de gráficos e tabelas e interação com outras áreas da empresa na busca de informações a serem compartilhadas no grupo;
- determinar responsabilidade individual pela realização de algumas tarefas diárias de controle e organização dentro do local de trabalho, para que cada um conheça e valorize os procedimentos administrativos necessários para o resultado que a equipe necessite alcançar, respeitando cada ação realizada pelos colegas; estimulando a iniciativa de se colocar a disposição para colaborar, sem necessidade de que seja pedida ajuda, tornando este um hábito salutar de estar atento às necessidades uns dos outros para fortalecer o resultado da equipe. Com esta sugestão, será estimulado o amadurecimento pessoal e profissional, relacionamentos interdependentes, além de proporcionar o surgimento de talentos ocultos para determinadas tarefas.

Com a adoção destas sugestões e de constante auto-avaliação por parte da equipe acredita-se que bons resultados sejam alcançados. Não a totalidade dos resultados explicitados nas abordagens teóricas pelos especialistas, mas resultados palpáveis e concretos de acordo com a realidade vivenciada no ambiente de trabalho. Haverá sempre um fator novo a considerar e toda atenção e comprometimento das pessoas será importante e determinante.

Por outro lado, não há como falar em transformação de equipe se o papel do gestor não for considerado neste contexto. Neste sentido, faz-se necessário

resgatar os objetivos com foco nas competências⁹ – capítulo 1, subseção 1.3.3. Os dois objetivos propostos – (1) desenvolver habilidades para gerenciar conflitos, sendo *coach* e líder, atuando de forma orientada ao desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia; (2) buscar um ambiente no qual predomine um estado de espírito caracterizado pela confiança, credibilidade, desafio e aprendizagem – pressupõe do gestor, competências para gestão de pessoas. Para tanto, o gestor deverá ter, segundo Ruas (2001):

- ? conhecimento do ambiente: conhecer a empresa como um todo, suas interfaces e inter-relacionamentos e, de modo particular, o ambiente de trabalho de loja, estrutura, objetivos e interesses das pessoas;
- ? conhecimentos gerais e teóricos: estratégias e atitudes de gestão de pessoas, mobilização de pessoas, técnicas de *feedback*, elementos de dinâmica de grupo, resolução de conflito, motivação, noções de criatividade, psicologia, sociologia e gestão organizacional;
- ? conhecimentos operacionais: coordenação, planejamento, controle, normas e procedimentos gerais, cobrança, atendimento face-a-face e por telefone, programas diversos utilizados, técnicas de solução de problemas;
- ? experiência profissional: possuir vivência pessoal e profissional que o habilite a lidar com situações de conflito, ser claro nas orientações, saber avaliar e dar *feedback*, compartilhar decisões e iniciativas estratégicas, desenvolver e estimular relações com outras áreas da empresa, comprometer e motivar o grupo de colaboradores;
- ? atributos profissionais: perceber aspectos culturais predominantes no grupo, orientar com clareza, habilidade de negociação, comprometimento e foco junto aos objetivos da empresa, habilidade de perceber diferenças entre as pessoas do grupo, habilidade para perceber vestígios de insatisfação e valorizar atitudes pró-ativas e construtivas;

⁹ Competência: o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury e Fleury, 2001, p. 19)

- ? atributos pessoais: ser flexível, saber ouvir e reconhecer os próprios erros, ser atencioso e paciente, colocar o foco no desafio, estimular *insights* e novas alternativas de visualizar problemáticas e soluções, confiança, credibilidade e respeito .

Estes atributos e competências possibilitam ao gestor estar atento ao comportamento da equipe, podendo interagir com o grupo na correção dos rumos sempre que necessário. Porém, nada do que o gestor disser ou fizer terá a ação ou reação esperada, se o mesmo não possuir os atributos pessoais para transmitir aos seus geridos: confiança, respeito, responsabilidade e lealdade. As iniciativas dos funcionários são altamente influenciadas pelos sinais enviados pelo gestor. Por isso, é muito importante haver concordância entre aquilo que o gestor diz e o que ele realmente faz; ele deve ser um bom exemplo para sua equipe. Não basta ao gestor dizer aos funcionários o que eles devem fazer; ele precisa ir junto com eles - de preferência na frente – durante todo o caminho. Os funcionários observam mais aquilo que o gestor faz do que o que ele diz (MOLLER, 1996).

A pretensão deste estudo não foi esgotar o assunto ou chegar alguma verdade incontestada, mas demonstrar que a teoria fornece subsídios para melhorar as práticas do dia-a-dia; que a teoria vem evidenciando que o ser humano é fator que faz a diferença nas organizações modernas e que a solução para os problemas de desempenho se encontram nas relações saudáveis, em melhores práticas de educação, treinamento e, acima de tudo, de melhor gestão.

Como contribuição acadêmica, se sugerem alguns estudos que poderão auxiliar aos interessados no comportamento humano e na administração e gestão de pessoas os seguintes temas para futuras pesquisas:

1. O impacto das emoções no desempenho individual e coletivo, uma vez que o fato de se trabalhar em equipe faz emergir o lado humano de cada um, os pontos positivos e negativos e por isso é complexo: exige maior exposição, faz emergir nas relações conflitos, ciúme, desconfiança, apoio, inveja, afeto, carinho, compreensão e liderança.
2. A regulação de conflitos e contrato explícito e implícito de trabalho.

3. Preparação do gestor de pessoas: Espelho e *Coaching*.
4. A influência na prática do dia-a-dia, nas organizações, das Competências vivenciadas pelos gestores.

Enfim, conclui-se que todo o processo de transformação pressupõe uma certa dose de sofrimento dos envolvidos. Não há transformação sem sofrimento. E isso é observado no dia-a-dia nas organizações. Algumas vezes faz-se necessário substituir alguém que não está se adaptando ao grupo em transformação, seja por iniciativa do indivíduo, seja pela rejeição do próprio grupo. E cada alteração no grupo provoca reações positivas e negativas, que precisam ser trabalhadas pelo gestor para que o processo não seja interrompido ou enfraquecido e os passos já percorridos não se percam. As relações na vida real são complexas e não cor de rosa, como a teoria tende a fazer crer. E a realidade é dinâmica, viva, pulsante. Além disso, para desempenhar bem como equipe, os indivíduos devem ser capazes de se dar conta das diferenças e resolver conflitos, de se comunicar de maneira franca e honesta e de declinar de metas pessoais em favor das metas coletivas.

Ao se estudar a literatura e transpor os conceitos para a realidade vivenciada nas organizações, verifica-se que muito se evoluiu no aprendizado das relações interpessoais e muito ainda se tem para aprender e aplicar na vida profissional. A realidade não é tão simples e fácil de ser modificada quanto se aprende na literatura: é muito rico e produtivo o trabalho em equipe, mas há que se despender um grande esforço coletivo nesta caminhada. Todas as forças, por mais que se diferenciem, só fazem sentido se convergem para um mesmo objetivo. Para que haja esse objetivo comum são necessárias vontades comuns: as pessoas precisam sentir-se integradas por idéias, crenças, sentimentos, motivações e ideais (MOTA, 2001, p. 110).

Não há como falar em transformação de grupo em equipe se não houver mudança de comportamento. E a mudança de comportamento decorre de diversas aprendizagens. Aprendizagens que se apresentam através dos quatro pilares do conhecimento: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser (JUNQUEIRA, 2002). E para que esta aprendizagem se efetive nos ambientes organizacionais, é necessário que estes conceitos permeiem a

organização, não como discurso da alta gerência, mas como vivência efetiva na rotina das pessoas.

E como aprender a conhecer? Representa a aprendizagem essencial, aquela que permanece, independente do conteúdo. É o processo de procurar informações e recursos para resolver problemas, através do conhecimento de outras pessoas, aproveitando a própria experiência, o que possibilita mudanças comportamentais de valor. É aprendendo através dos treinamentos oferecidos pela empresa, do estudo acadêmico e de leituras e seminários que os indivíduos participam. E o aprender a fazer? O aprender a fazer vem do conhecimento intrínseco dos indivíduos somados aos conhecimentos e experiências profissionais apreendidos no seu ambiente de trabalho. A aprendizagem tem como objetivo mais amplo preparar para uma participação formal ou informal no desenvolvimento, sendo mais uma qualificação social do que uma qualificação profissional. Aprender a viver juntos? Sim, desenvolver o conhecimento dos outros, de suas experiências, culturas, de forma a resolver os conflitos de maneira pacífica, levando os indivíduos a tomar consciência das semelhanças e da interdependência entre os seres humanos. Quando se trabalha em conjunto sobre projetos motivadores, as diferenças e até os conflitos interpessoais tendem a diminuir, chegando a reduzir-se, em alguns casos.

Finalmente, aprender a ser refere-se ao melhor desenvolver a personalidade, agindo cada vez mais com capacidade de autonomia, de discernimento e com responsabilidade pessoal. Significa autodesenvolvimento, educação permanente, processo voltado para a realização do potencial humano, qualidade de vida e desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARVALHO, Cristina Amélia. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Maceió: EDUFAL, 1998.
- CASTILHO, Áurea. *Construindo equipes para o alto desempenho – Fundamentos e Técnicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- CELLA, Gilciane. *Implantação de Sistemas Integrados de Gestão: um Estudo Exploratório na Empresa de Telefonia Celular Telet S/A*. Dissertação de Mestrado UFRGS, 2002.
- DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERREL, O.C. FRAEDRICH, John. FERREL, Linda. *Ética Empresarial. Dilemas, tomadas de decisões e casos*. Tradução [4ª ed. Original] Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GEORGE, Jennifer M. JONES, Gareth R. *Organizational Behavior – Understanding and Managing*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas. 1999.
- _____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas. 1991.

- HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1983.
- HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores. A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- JUNQUEIRA, Cládis Bassani. *Teorias da Aprendizagem*. In: MESTRADO PARA EXECUTIVOS, PPGA-UFRGS, 2002.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Quando os Gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KATZENBACH, Jon R. *Desempenho Máximo*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando poder*. São Paulo: Nobel, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCLAGAN, Patrícia. NEL, Christo. *A Nova Era da Participação*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MÂNCIA, Lídia. *Trabalho em Equipe*. In: MESTRADO PARA EXECUTIVOS, PPGA-UFRGS, 2002.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos*. in FLEURY M.T.; FISCHER, R.M. *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. *Estratégias do(s) Empregado(s) no Quotidiano das Relações de Trabalho: a Construção de Processos de Auto-Regulação*. in DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. "Recursos" Humanos e Subjetividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- MOLLER, Claus. *Employeeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MOORE, Christopher W. *O processo de mediação – Estratégias práticas para a resolução de conflitos*. São Paulo: Artmed, 1998.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes que dão certo: A multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- _____. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- MOTA, Francisco Gomes. *Empresa com Alma: Espiritualidade nas Organizações*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PARKER, Glenn M. *Team Players & Teamwork: A equipe e seus integrantes* São Paulo: Pioneira, 1994.

- RYBACK, David. *Emoção no Local de Trabalho*. São Paulo: Cultrix, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RUAS, Roberto. *Aprendizagem nas Organizações e Desenvolvimento de Competências*. In: MESTRADO PARA EXECUTIVOS, PPGA-UFRGS, 2001.
- ROESCH, Sylvia M. Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SETHI, Deepak. *Os sete "Rs" da Auto-estima*, in *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. The Peter Druker Foundation: Tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.
- TESTA, Maurício Gregiani. *Fatores Críticos de Sucesso de Programas de Educação a Distância Via Internet*. Dissertação de Mestrado UFRGS, 2002.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- WISINSKI, Jerry. *Como Resolver Conflitos no Trabalho*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – INTRODUÇÃO À ENTREVISTA

Caro Colaborador:

Ao participar desta entrevista você estará contribuindo para a concretização de um projeto que está sendo desenvolvido no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e do programa de desenvolvimento de gestores da Claro Digital.

O objetivo desta entrevista é verificar sua percepção em relação à sua participação (no grupo, nos trabalhos, na cooperação, na responsabilidade, nos conflitos) enquanto membro da equipe desta Loja Corporativa Claro Digital.

As entrevistas não serão identificadas. Serão consideradas somente as respostas enquanto grupo de trabalho, respondendo sobre as mesmas questões. É importante que suas respostas sejam sinceras e verdadeiras. O resultado das respostas obtidas é que dará credibilidade ao projeto ora em desenvolvimento e, as ações que serão propostas poderão ser úteis para transformar este grupo em uma equipe de trabalho, conforme já comentado em nossas reuniões iniciais.

A sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto. Desde já agradeço o seu apoio.

Muito obrigada.

Nota: a entrevista será gravada para uma melhor transcrição das respostas.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Questões
Categoria 1 – O individuo no grupo
1. Como você se sente neste grupo?
2. Quais são as suas dificuldades no grupo?
3. Que dificuldades você acha que causa às pessoas que trabalham com vocês?
4. O que lhe traz mais satisfação no seu trabalho?
5. O que lhe traz mais satisfação no grupo?
Categoria 2 - O grupo de trabalho – Fraquezas
1. Como você descreveria o seu relacionamento com os outros membros do grupo?
2. Quais as causas mais comuns de conflitos no grupo?
3. O que você sugere para minimizar os conflitos que se apresentam?
4. O que impede ou dificulta o grupo de funcionar como deveria como poderia?
5. Que mudanças você sugere para ajudar o grupo a funcionar melhor?
6. Quais os problemas mais importantes ainda não resolvidos pelo grupo?
Categoria 3 - O grupo de trabalho - Forças
1. Que aspectos você mais aprecia no grupo?
2. Quais as facilidades do grupo para o trabalho em conjunto?
3. Que recursos existentes no grupo ainda não foram descobertos para que o trabalho traga mais rendimento ou satisfação?
4. Existe algum outro aspecto que você considera importante e que gostaria de colocar?
Categoria 4 - Espírito de Equipe (considerando os elementos de uma dinâmica de grupo, segundo Wisinski).
1. Participação
2. Venda de idéias
3. Renúncia
4. Avaliação
5. Relacionamento
6. Realização de tarefas

ANEXO C – RELATÓRIO DA DINÂMICA DE GRUPO “QUEM SOU EU”

Data: 11/10/02

Local: Loja

Hora: 08:15 hs.

Tempo total da atividade: 1:30 hs

Participantes: todos os funcionários da loja, inclusive a gerência.

Mecânica: os funcionários receberam uma folha 20 dias antes, devendo preencher com 10 características que mais identificasse o seu perfil, de acordo com a sua percepção.

As folhas foram passadas a limpo (no computador) para ficarem sem nenhum traço de identificação.

Foi colocada uma música suave ao fundo para tornar o ambiente mais íntimo.

Foi feita uma pequena introdução quanto aos objetivos da dinâmica (verificação do grau de conhecimento uns dos outros para facilitar o *feedback* do dia-a-dia e a interação das pessoas no ambiente de trabalho). Foi salientado, ainda, que este trabalho inicia uma série de outros que serão desenvolvidos com vistas a transformar este grupo em equipe. A sinceridade e “abertura” para se expor perante o grupo foram fatores citados como importantes para um bom resultado da dinâmica.

As folhas foram distribuídas uma para cada funcionário. Uma pessoa do grupo, por iniciativa própria, pediu para iniciar a atividade lendo a folha que ela tinha recebido.

Após a leitura das características da pessoa, o grupo foi convidado a pensar sobre as características e tentar acertar de quem eram.

De uma forma geral, praticamente todos as pessoas foram identificadas facilmente uma vez que alguma característica marcante de sua personalidade ele mesma havia apontado e o grupo reconheceu.

Um fato curioso que aconteceu foi que uma pessoa se identificou quando foram lidas determinadas características que eram as suas e sim de outra colega. Foi interessante porque as duas tinham várias características iguais, tanto pessoalmente citadas como identificadas pelo grupo.

O grupo também, aproveitou para dar *feedback* uns para os outros, aproveitando algumas características citadas e todos foram muito receptivos, tendo oportunidade de colocar seus pontos de vista sobre si mesmo ou sobre os colegas.

Algumas pessoas, após a leitura de suas características, aproveitaram para rever algumas que foram citadas, afirmando que estavam se reavaliando, de acordo com fatos recentes por elas vividos.

O grupo demonstrou maturidade e um bom conhecimento dos colegas, tendo em vista a rapidez com que as pessoas/características foram relacionadas. Algumas pessoas (as mais antigas) fizeram comparação com o grupo de trabalho anterior, salientando que hoje estão vivendo um novo momento na loja, tendo em vista a aceitação do grupo em relação aos colegas, sem “preferências” pessoais, sendo cada um igual perante o outro.

Foram citadas, ainda, algumas situações vivenciadas pelas pessoas, como forma de valorizar as relações interpessoais, o aprendizado em termos pessoais e profissionais, o fato de cada um poder reavaliar seus pontos fortes e fracos.

Na opinião do grupo ao final do trabalho, este foi válido e tende a fortalecer as relações interpessoais dentro da loja.