

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SERGIO BURDELIS

**CARACTERÍSTICAS DE EQUIPES MULTIFUNCIONAIS EFICAZES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO A PARTIR DE UM CASO DE
SUCESSO NA BUSCA DE RESULTADOS EMPRESARIAIS**

São Paulo

2005

FECAP

SERGIO BURDELLIS

ANO

3 CM



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SERGIO BURDELIS

**CARACTERÍSTICAS DE EQUIPES MULTIFUNCIONAIS EFICAZES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO A PARTIR DE UM CASO DE
SUCESSO NA BUSCA DE RESULTADOS EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,
como requisito para a obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr.

ROBERTO CODA

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Dr. João Bosco Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

B949c	<p>Burdelis, Sergio Características de equipes multifuncionais eficazes: um estudo exploratório a partir de um caso de sucesso na busca de resultados empresariais / Sergio Burdelis. - - São Paulo, 2005. 113 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.</p> <p>1. Grupos de trabalho - Desempenho 2. Grupos de trabalho – Estudo de casos</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.3128</p>
-------	--

FOLHA DE APROVAÇÃO

SERGIO BURDELIS

**CARACTERÍSTICAS DE EQUIPES MULTIFUNCIONAIS EFICAZES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO A PARTIR DE UM CASO DE
SUCESSO NA BUSCA DE RESULTADOS EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Professor Dr. Roberto Bazanini
Universidade Paulista - UNIP

Professor Dr. Mauro Neves Garcia
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Professor Dr. Roberto Coda
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 26 de abril de 2005.

Dedico este trabalho aos pesquisadores que buscam aprimorar o sistema de administração, adotando como princípios: o respeito às diferenças, a valorização do indivíduo e das práticas cooperativas.

Agradeço a todos aqueles que tiveram a atenção, tempo e interesse em colaborar para que esta dissertação fosse realizada.

RESUMO

Cada vez mais as equipes têm se tornado a forma básica de trabalho no mundo contemporâneo. As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que outras formas de agrupamentos organizacionais permanentes. No mercado atual, esta flexibilidade pode ser um fator diferencial de competitividade, notadamente na prestação de serviços. O não entendimento do que vem a ser o trabalho em equipe geralmente faz com que as organizações não consigam implementar essa forma de trabalho de maneira satisfatória. O objetivo deste estudo foi analisar as características que podem estar relacionadas com o sucesso do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais. Buscando este objetivo foi realizado um estudo teórico para selecionar as características preliminares de sucesso na utilização de equipes. Com base nos resultados da pesquisa teórica foi analisada uma experiência prática de sucesso, de um projeto realizado numa empresa prestadora de serviços de telecomunicações. A partir da análise foram selecionadas características que poderiam estar relacionadas com o sucesso da experiência. A seguir, foi efetuada uma pesquisa na empresa envolvendo os empregados que participaram de projetos semelhantes para avaliar a importância das características previamente selecionadas. As características/dimensões consideradas como mais importantes pelos participantes foram: possibilidade real de o trabalho proposto ser feito em equipe; existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe; seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto; divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe; conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver; autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos; estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas; *feed back* dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa. Os participantes atribuem uma importância menor às seguintes características/dimensões: integração da equipe via evento prévio de sensibilização; integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho; integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho; seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe; coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas; a diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto. O presente estudo não pode se propor conclusões além interpretação dos dados levantados, em virtude do método utilizado. A amostra retrata uma situação pontual no tempo e se restringe à empresa pesquisada. No entanto, pode servir como base inicial para estudos semelhantes.

Palavras-chave: Grupos de trabalho – Desempenho. Grupos de trabalho – Estudo de casos.

ABSTRACT

Teams, in the contemporary world, have become the basic form of work. Companies realized that work teams are more flexible and reacts faster to changes than others permanent organizations forms. In the present moment, this flexibility may be a distinct marketing competition factor, mainly in service business. The misunderstanding of working team concept makes organizations not succeed on the implementation of this form of work organization. The goal of this study is analyze the main characteristics that could be related to successful use of multifunctional teams work in implementing strategic plans. The first step done, in order to reach this goal, was to perform a theoretic study in order to select preliminaries characteristics that could be related to successful utilization of teams. The results obtained from the theoretic study were utilized as bases for an analytic study of a successful practical experiment involving a project that took place on a telecom service company. The analyses indicated some characteristics that could be, in advance, related to the success of a practical experiment. Then a research through the wide company was made involving samples of employees that had participated before in similar projects, in order to evaluate the importance of the characteristics previously selected. The characteristics chosen as more important to successful use of multifunctional work teams are: to check if the work proposed should really be done by a work team; existence of clearly defined parameters for final results evaluations of the work done by the work team; work teams personnel selected in accordance of the project's characteristics; to inform the personnel about the real importance of the project that will be performed by the team; the previous knowledge of areas and processes involved with the project; autonomy given to work team personnel in order to permit them to plan their job in the seeking for the proposed results; to settle measurable indicators in order to permit the tasks follow-up; sponsors' feed back in order to inform the team components about the impact of their job in the company performance. The employees that took part of the research considered the following characteristics/dimensions as minor importance: group integration via previous event in order to promote people involvement to the project's objectives; group integration via periodic informal events along the duration of the project; selection of the largest possible number of flexible and cooperative people for participating of the team work; external coordination of a leader in order to follow-up the tasks performance in accordance to the established program; diversity of opinions in between the team personnel about the way to perform the tasks needed to reach the objectives of the project. Because of the method adopted, the present study doesn't intend to propose conclusions beyond the interpretation of the data obtained from the specific research made. The sample shows a situation in a specific moment and is restrict to a specific company. But it can be adopted as a base for similar studies.

Key words: Group work – Performance. Group work – Case studies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS

TABELA 1 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS DO GRAU DE IMPORTÂNCIA, ASSINALADOS EM CADA CARACTERÍSTICA/DIMENSÃO PESQUISADA.....	50
TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES ORDENADAS CONFORME A ORDEM DECRESCENTE DOS TOTAIS DE PONTOS APURADOS NA PRIMEIRA PARTE DA PESQUISA.....	52
TABELA 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES ESCOLHIDAS COM MAIOR PONTUAÇÃO.....	53
TABELA 4 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES MAIS ESCOLHIDAS COM MAIOR PONTUAÇÃO, EM CATEGORIAS.....	53
TABELA 5 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES ESCOLHIDAS COM MENOR PONTUAÇÃO.....	54
TABELA 6 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES ESCOLHIDAS COM MENOR PONTUAÇÃO, EM CATEGORIAS.....	54
TABELA 7 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS DO GRAU DE IMPORTÂNCIA ASSINALADA EM CADA CARACTERÍSTICA/DIMENSÃO PESQUISADA.....	56
TABELA 8 - CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES ORDENADAS CONFORME A ORDEM DECRESCENTE DOS TOTAIS DE PONTOS APURADOS NA SEGUNDA PARTE DA PESQUISA.....	58
TABELA 9 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES ESCOLHIDAS COM MAIOR PONTUAÇÃO.....	59
TABELA 10 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES MAIS ESCOLHIDAS COM MAIOR PONTUAÇÃO, EM CATEGORIAS.....	59
TABELA 11 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES ESCOLHIDAS COM MENOR PONTUAÇÃO.....	60
TABELA 12 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES ESCOLHIDAS COM MENOR PONTUAÇÃO, EM CATEGORIAS.....	60
TABELA 13 - COMPARAÇÃO POR CATEGORIAS DA CLASSIFICAÇÃO DAS 10 PRIMEIRAS CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES EM PONTUAÇÃO NAS DUAS PARTES DA AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	62
TABELA 14 - COMPARAÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO DAS 10 ÚLTIMAS CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES NAS DUAS DE PARTES DA AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA POR CATEGORIAS.....	64
TABELA 15 - ORGANIZAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES POR IMPORTÂNCIA E POR CLASSE.....	66
TABELA 16 - CARACTERÍSTICAS RELEVANTES PARA O SUCESSO DA METODOLOGIA DE GESTÃO, CONFORME OPINIÃO DOS PARTICIPANTES DO PROJETO.....	99

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 - PAPÉIS BÁSICOS NA EQUIPE.....	33
FIGURA 2 - ESQUEMA DE PESQUISA.....	44
FIGURA 3 - EQUIPES.....	92

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO - SATISFAÇÃO GERAL.....	97
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO – SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS.....	97
GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO – SATISFAÇÃO COM OS CONTRATOS.....	98
GRÁFICO 4 - EVOLUÇÃO – SATISFAÇÃO COM O SUPORTE TÉCNICO.....	98
GRÁFICO 5 - EVOLUÇÃO – SATISFAÇÃO QUANTO A POLÍTICA COMERCIAL.....	98
GRÁFICO 6 - EVOLUÇÃO – SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO RELACIONAMENTO.....	99

QUADROS

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DE TIPOS DE EQUIPES DE ACORDO COM OS RESPECTIVOS AUTORES.....	18
QUADRO 2 - RELACIONAMENTO DOS ITENS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA COM AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE SUCESSO APONTADAS PELOS AUTORES ABORDADOS NA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E BIBLIOGRAFIA BÁSICA.....	47
QUADRO 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES DE MAIOR PONTUAÇÃO NAS DUAS FASES DE AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	61
QUADRO 4 - CLASSIFICAÇÃO DAS 10 ÚLTIMAS CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES NAS DUAS FASES DE AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	63
QUADRO 5 - APRENDIZADO COM O PROJETO.....	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 TEORIA, CONSTRUTOS E OBJETIVOS	14
2.1 Os conceitos de grupo e equipe de trabalho.....	15
2.2 Tipos de equipes de trabalho.....	18
2.3 A influência do contexto/situação.....	23
2.4 Dificuldades iniciais na utilização de equipes.....	26
2.5 Fatores explicativos da eficácia das equipes.....	29
2.6 Objetivos.....	39
3 METODOLOGIA	40
3.1 Amostra.....	42
3.2 Desenho da pesquisa.....	43
3.3 Medidas.....	45
3.3.1 Relação do instrumento básico de pesquisa com as categorias e autores....	45
3.4 Procedimentos.....	47
4 RESULTADOS	49
4.1 Resultados da primeira fase da pesquisa.....	49
4.2 Resultados da segunda fase da pesquisa.....	55
4.3 Resultados das duas fases da pesquisa.....	61
5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APÊNDICE A - Análise do caso de sucesso.....	85
APÊNDICE B - Instrumento de pesquisa.....	102
APÊNDICE C - Instrumento de pesquisa atualizado.....	107

1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional e o modelo de gestão empresarial estão mudando. Um bom quadro de pessoal sozinho não vai trazer um avanço extraordinário para empresa. Isso exige equipes de trabalho, formação e incentivo a equipes, intercâmbio e partilhamento de informações. Ou seja, exige organização, e as empresas precisam ser boas em organização para atingir a excelência, (GALBRAITH, L., 1993). Complementando o cenário, Kotler (1998) afirma que um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial de rápidas mudanças. As empresas bem sucedidas e de alto desempenho sabem como se adaptar a um mercado em mudança contínua. Praticam a arte do planejamento estratégico orientado para o mercado. Entretanto Berry (2001), alerta que não importa o quão brilhante seja a estratégia de uma de uma empresa, ela ainda deve ser executada. Caso contrário, a estratégia estará simplesmente sendo anunciada para os concorrentes a imitarem, a executarem melhor e roubarem fatias do mercado. A empresa cria valor através do desempenho. No mercado atual, a flexibilidade e o desempenho podem ser fatores diferenciais de competitividade, face à crescente diversidade de necessidades particulares dos clientes. Observando a crescente contribuição da evolução tecnológica como fator diferencial de competitividade Galbraith (1983), afirma que das exigências tecnológicas das empresas modernas decorre a necessidade de recorrer à reunião de talentos especializados para se obter informações e avaliá-las na tomada de decisões. Como consequência da necessidade dessa variedade de talentos especializados vem a necessidade de coordenação. Robbins (2002), aponta que quando as organizações se reestruturam para competir mais eficaz e eficientemente, escolheram as equipes como forma de melhor utilizar os talentos de seus funcionários. Cada vez mais as equipes têm se tornado a forma básica de trabalho no mundo contemporâneo.

As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que outras formas permanentes de agrupamentos organizacionais.

Mas, apesar do atual crescente sucesso desta forma de organização do trabalho, o histórico demonstra a necessidade de se identificar e saber lidar com os fatores relacionados com a eficácia no planejamento, implantação e coordenação de equipes de alto desempenho. Se olharmos as publicações acadêmicas de vinte anos atrás, veremos que as equipes estavam começando a se tornarem populares e a maioria tinha forma bem parecida. Eram as chamadas equipes de solução de problemas. Conforme Robbins (2002), uma das aplicações mais comuns das equipes de solução de problemas durante a década de 80 foram os círculos de qualidade. Cotton (1993) se refere aos círculos de qualidade como um o estilo de envolvimento dos funcionários para o trabalho em equipe mais amplamente experimentado. Originário dos Estados Unidos, este conceito foi exportado para o Japão na década de 50 e tornou-se popular na América do Norte e na Europa durante os anos 80. O autor afirma que, enquanto na década de 80 os círculos de qualidade eram uma mania, acabaram por se tornar um fracasso. O autor oferece duas possíveis explicações para o fracasso. A primeira seria o pouco tempo dedicado ao programa de envolvimento dos funcionários. Segunda seria a facilidade de implementação. Os círculos eram vistos como instrumentos simples que podem ser somados à organização com poucos ajustes.

Não menos controverso é o movimento relacionado à gestão da qualidade total (TQM). Robbins (2002) afirma que uma das características centrais do TQM é a utilização de equipes, uma vez que proporcionam um veículo natural para o compartilhamento de idéias e implementação de melhorias. Apesar do sucesso inicial, no início da década de 90 os programas de TQM foram perdendo força e nos meados da década, os programas da qualidade praticamente sumiram da mídia, conforme Cole (1998).

Lawler III (1994), afirma que apesar da existência de estudos questionando a eficiência do TQM, muitas grandes corporações adotam algumas de suas práticas e princípios. Uma das características e práticas adotadas é o comprometimento dos empregados através da utilização de equipes multifuncionais e auto gerenciadas, com foco na reação dos clientes, como medida para a avaliação da qualidade de desempenho. Entretanto, as equipes nem sempre são a resposta às necessidades de resultados das empresas. Os benefícios da utilização de equipes precisam superar seus custos. No entusiasmo de se valer dos benefícios alguns

administradores podem adotar em situações em que o trabalho é mais bem realizado individualmente. São necessários cuidados especiais com uma série de fatores para a implantação de uma equipe eficaz.

Diante deste cenário, o objetivo deste trabalho é pesquisar, de forma ampla em uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações, a percepção dos empregados quanto às características que garantem a maximização do uso de equipes multifuncionais e que contribuem para o sucesso, na implementação de estratégias empresariais voltadas para resultados. Como contribuições esperadas deste estudo estão recomendações para aumentar as chances de sucesso, através da compreensão das características/dimensões mais importantes para o uso de equipes multifuncionais. Finalmente esperamos que o presente estudo possa servir de base para futuras pesquisas sobre desempenho de equipes. O não entendimento do que vem a ser o trabalho em equipe geralmente faz com que as organizações gastem tempo e não consigam implementar essa forma de trabalho de maneira satisfatória. Se houver um entendimento correto das características/dimensões que possam contribuir para aumentar a eficácia do trabalho de equipes multifuncionais, os resultados que se espera obter com esse tipo de estrutura poderão ser mais facilmente alcançados beneficiando os clientes, as empresas e empregados. Assim a nossa questão de pesquisa será:

Quais são as características/dimensões que podem contribuir para aumentar a eficácia do trabalho de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresarias, na percepção dos empregados de uma empresa que presta serviços de telecomunicações?

2 TEORIA, CONSTRUTOS E OBJETIVOS

A importância do estudo sobre o desempenho de equipes tem sido demonstrada pelo volume e abrangência de publicações científicas das mais variadas áreas do conhecimento. Levine e Moreland (1990), efetuando uma revisão sobre pesquisas em pequenos grupos no período entre 1980 e 1989, referenciam nada menos que 452 trabalhos. Nesta revisão, os autores comentam situações que emergem devido ao caráter multidisciplinar do tema. Uma situação que destacam é o grande volume de publicações geradas com abordagens extremamente fragmentadas. Ponderam que as pessoas que estudam pequenos grupos tendem a publicar e a ler de acordo com suas áreas de especialização, não reconhecendo os trabalhos sobre os mesmos problemas relacionados com seus, quando tratados por outros pesquisadores. Assim o grande volume de publicações fica invisível para os que estão tratando do tema na própria disciplina, sem mencionar para os que estão sendo tratados fora.

A amplitude e o caráter multidisciplinar desse tipo de estudo são reforçados por Stevens e Campion (1994, p. 504). Ao tratarem sobre os requisitos necessários de conhecimento, habilidade e competência, para o trabalho em equipe, fazem as seguintes colocações:

A literatura sobre grupos é extensa e diversa, com muitas raízes. Uma das mais recentes, de maior influência e contínua fonte de novos conhecimentos sobre equipes de trabalho é a literatura sobre a teoria de sistemas sócio-técnicos (ex., Cummings, 1978; Pasmore, Francis, Haldeman e Shani, 1982; Wall, Kemp, Jackson e Cleg, 1986). Mais recentemente, há uma atenção substancial ao tópico de equipes de trabalho na literatura de comportamento organizacional (ex., Bettenhausen, 1991; Gladstein, 1984; Hackman, 1980; Shea e Guzzo, 1987; Sundstrom et al., 1990), e há até mesmo alguns escritos do tópico na engenharia industrial (ex., Davis e Wacker, 1987; Majchrzak, 1988). Mas a literatura mais extensa em termos de grupo é na psicologia social (ex., Levine e Moreland, 1990; McGrath, 1984; Steiner, 1972).

Estudos mais recentes reforçam a tendência de aumento do caráter multidisciplinar na abordagem do tema. Um exemplo de estudo que enfatiza essa tendência é o trabalho de Alper, Tjosvold e Law (2000). Ao tratarem sobre conflito gerencial, eficácia e desempenho em equipes organizacionais afirmam que as equipes são meios populares, utilizados no mundo inteiro, para melhorar a

qualidade, reduzir custos e desenvolver novos produtos para ajudar as organizações sintonizarem com o mercado altamente competitivo.

Diante do caráter multidisciplinar dos estudos sobre o tema necessitamos de algumas linhas mestras para nortear este trabalho. Uma boa linha a ser seguida nos é dada por Levine e Moreland (1990, p. 621) ao abordarem o assunto no capítulo denominado: Nada é tão bom como uma teoria prática.

As pesquisas atuais sobre pequenos grupos são largamente baseadas na prática da melhoria de desempenho, conforme Zander (1982). A maioria do trabalho no mundo é efetuada por pequenos grupos (jures, unidades de trabalho, esquadrões do exército, equipes atléticas), desta forma, muitas pessoas se interessam profundamente pelo assunto. A orientação prática para pequenos grupos é muito bem vinda, porque encoraja pesquisadores a lidar com problemas mais complexos e interessantes do que normalmente se aventurariam. Essa orientação também tem uma importante e largamente positiva implicação na teoria, metodologia e em investimentos. Devido à eficácia do trabalho em grupo ser tão importante para os negócios como para organizações militares, uma orientação prática pode melhorar a busca por recursos financeiros para pesquisas. Isso, no entanto depende de dois fatores. O primeiro, que os pesquisadores não apreciam e nem controlam, é a evidência confirmada que pequenos grupos realizando tarefas críticas, com muita frequência falham, conforme Foushee (1984). O segundo, que os pesquisadores apreciam e controlam, é a evidência que podemos fazer sugestões úteis para melhorar o desempenho de grupos e prevenir tais falhas.

O pensamento acima sugere uma importante linha a ser seguida para a orientação deste trabalho porque enfatiza a importância do caráter prático da melhoria de desempenho nas pesquisas sobre o tema. Os autores enfatizam as conseqüências desse tipo de abordagem para a sociedade com implicações na teoria, metodologia e em investimentos neste tipo de pesquisa. Ao mesmo tempo nos alertam quanto à importância social da melhoria de desempenho de pequenos grupos, que além do retorno financeiro pode vir a prevenir percalços quando da utilização de equipes na realização de tarefas críticas.

2.1 Os conceitos de grupo e equipe de trabalho

Analisando a literatura sobre o assunto grupos e equipes de trabalho, podemos notar uma gama variada de abordagens com relação à preocupação em definir e diferenciar claramente o que vem a ser um grupo e uma equipe. Alguns autores fazem questão de definir e diferenciar os referidos termos. Outros

consideram essa diferenciação uma questão semântica secundária. Robbins (2002), por exemplo, diferencia grupos e equipes de trabalho. Para o autor, um grupo é a interação de dois ou mais indivíduos independentes que se juntam para atingir objetivos especiais. Um grupo de trabalho é um grupo que interage, principalmente, para partilhar informação e para tomar decisões que ajudem cada membro a se desempenhar dentro de sua área de responsabilidade. Grupos de trabalho não têm necessidade ou oportunidade de se ocupar de trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Seu desempenho é meramente a soma das contribuições individuais de cada membro do grupo. Não há sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho que seja maior do que a soma dos insumos. Por outro lado, para Katzenbach (1999) o importante é homogeneizar o conceito do que vem a ser uma equipe, não importando o nome que é dado a essa formação de pessoas, com determinados objetivos. O autor enfatiza que o importante é o que as equipes fazem e não qual o nome que se dá a elas.

Mas é justamente na conceituação do que venha ser uma equipe que se encontra o problema de homogeneização. Alguns autores preferem uma conceituação mais genérica outros buscam uma conceituação mais apurada. No primeiro caso são encontrados autores como Shonk (1992) e Frame (1995). Shonk (1992) afirma que uma equipe é a união de duas ou mais pessoas que precisam coordenar suas atividades para alcançar um objetivo comum. O objetivo comum e a coordenação necessária é que fazem do grupo uma equipe. Para Frame (1995) uma equipe é uma coleção de indivíduos que trabalham juntos para alcançarem um objetivo. Para que eles trabalhem juntos, seus esforços individuais devem ser coordenados. Nota-se nas duas definições a preocupação apenas com duas características fundamentais: o objetivo comum e a coordenação dos trabalhos. Parker (1994) sugere uma característica adicional para caracterizar uma equipe: o grau de interdependência das pessoas do grupo. Para o autor uma equipe é formada por um grupo de pessoas com alto grau de interdependência, voltada para a consecução de uma meta ou conclusão de uma tarefa. Segundo o autor, existem muitos grupos com metas comuns que não são equipes. A chave é a necessidade de interdependência. Na definição de Katzenbach (1999) surge a necessidade das pessoas possuírem habilidades complementares, mas, por outro, lado deixa de enfatizar a necessidade de coordenação. O autor define equipe como um pequeno

número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com um objetivo comum, com o cumprimento de uma meta, e entendimento semelhante do que os mantêm mutuamente responsáveis como uma equipe.

Mohrman e Cohen (1995) introduzem novas características: a responsabilidade mútua, o comprometimento e a integração. Eles também enfatizam a necessidade de estabelecer uma relação holística entre o indivíduo com o grupo. Para os autores uma equipe é um grupo de indivíduos que trabalham juntos para produzir produtos ou entregar serviços pelos quais eles são mutuamente responsáveis. Os membros da equipe compartilham as metas e são mutuamente responsáveis para alcançá-las, eles são interdependentes no seu comprometimento e afetam o resultado através da interação entre eles. Como a equipe é coletivamente responsável, o trabalho de integração entre os membros está incluído nas responsabilidades de cada membro.

Maximiano (1986) parece se preocupar em dar uma conotação menos genérica à conceituação de equipe. Para o autor a palavra equipe é comumente usada para designar grupos de pessoas que trabalham juntas numa missão, projeto, departamento ou qualquer outra espécie de organização. Entretanto, para o autor, um grupo começa a se caracterizar como equipe quando quatro fatores estão presentes simultaneamente: organização, interação, motivação e percepção.

Nas abordagens dos autores, a definição de equipe surge do acréscimo de determinadas características que a diferencia do é entendido como sendo um grupo. As principais características acrescidas foram: objetivo comum, coordenação, interdependência, elementos com habilidades complementares, responsabilidade mútua, organização, motivação e percepção. Essas características têm em comum um cunho contextual. A única exceção é feita por Robbins (2002) que coloca como característica de diferenciação o desempenho desse tipo de organização de trabalho, reforçando dessa maneira um caráter mais funcional. O autor define equipe de trabalho como um grupo em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais. Como este estudo se preocupa justamente com o desempenho desse tipo de organização do trabalho estaremos nos alinhando ao enfoque dado por Robbins (2002).

2.2 Tipos de equipes de trabalho

Segundo os autores acima abordados, as equipes de trabalho podem ser classificadas em vários tipos. Os autores classificam as equipes de acordo com os aspectos que desejam ressaltar como: por objetivos de trabalho a serem executados, por tipo de organização, autonomia de decisões, pela temporalidade ou forma de gestão. A seguir relacionamos no Quadro 1 abaixo, os diversos tipos citados de acordo com alguns autores.

AUTOR	TIPOS DE EQUIPES
Robbins (2002)	a) equipes de solução de problemas; b) equipes autogerenciadas; c) equipes multifuncionais e d) equipes virtuais.
Maximiano (1986)	a) grupos funcionais de trabalho; b) grupos temporários e c) grupos permanentes de análise e resolução de problemas.
Parker (1994)	a) equipe funcional clássica; b) equipe autogerenciável e c) equipe interfuncional.
Mohrman e Cohen (1995)	a) equipes de trabalho; b) equipes integradoras; c) equipes de gerenciamento; d) equipes de melhoria e e) equipes de projeto e desenvolvimento (autogerenciada).

Quadro 1: Classificação de tipos de equipes de acordo com os respectivos autores

Fonte: Do autor

Pode-se notar na relação acima que não existe uma preocupação rígida em classificar os grupos seguindo um critério homogêneo. Em todas as classificações estão presentes mais do que um aspecto. Na classificação de Robbins (2002) são misturados aspectos como objetivo do trabalho (equipes de solução de problemas), forma de gestão (equipes autogerenciadas) e tipo de organização (equipes multifuncionais e equipes virtuais).

Como este estudo se concentra em um tipo específico de equipe de trabalho, serão apresentadas as principais características dos tipos de equipes

classificados pelos autores acima de forma a permitir um posicionamento, diante da abrangência dessas abordagens.

EQUIPE SOLUCIONADORA DE PROBLEMA (ROBBINS, 2002) – equipes compostas de 5 a 12 empregados efetivos do mesmo departamento, que se encontram algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho. Nesse tipo de equipe os membros partilham idéias ou oferecem sugestões de como processos e métodos de trabalho podem ser melhorados. Raramente, essas equipes têm autoridade para implementar qualquer de suas ações sugeridas. Uma das aplicações de equipes solucionadoras de problemas mais amplamente praticadas durante os anos 80 foram os círculos da qualidade. Como as equipes solucionadoras de problemas não causaram envolvimento dos empregados em decisões e processos relacionados ao trabalho, isso levou as empresas buscarem experiências com equipes verdadeiramente autônomas que não só pudessem resolver problemas, mas implementar soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados. Surgiram assim as equipes de trabalho autogerenciadas.

EQUIPES DE TRABALHO AUTOGERENCIADAS (MOHRMAN; COHEN, 1995; PARKER, 1994; ROBBINS, 2002) – trata-se de grupos de empregados, geralmente em número de 10 a 15, que assumem as responsabilidades de seus antigos supervisores. Normalmente, isso inclui planejamento e escalonamento de trabalho, controle coletivo do andamento do trabalho, tomada de decisões operacionais e ações em relação a problemas. Equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até selecionam seus próprios membros e os fazem avaliar o desempenho uns dos outros. As equipes autogerenciadas são às vezes conhecidas como grupos autônomos de trabalho, grupos semi-autônomos de trabalho, grupos auto-regulados e grupos auto-estruturados. Sua configuração pretende otimizar, em conjunto, os sistemas sociais e técnicos da organização. Diz-se que funcionam porque essa maneira de organizar o trabalho é intrinsecamente motivadora, satisfatória e aumenta o nível de esforço e do conhecimento das tarefas, conforme aplicadas à tarefa como um todo. Além disso, ajudam a reduzir os custos desnecessários de administração.

EQUIPES MULTIFUNCIONAIS (ROBBINS, 2002) - tais equipes são formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa. As equipes multifuncionais representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa possam trocar informações, desenvolver novas idéias e solucionar problemas, bem como coordenar projetos complexos. Evidentemente, essas equipes não são fáceis de administrar. Seus primeiros estágios de desenvolvimento costumam ser trabalhosos e demorados, enquanto as pessoas aprendem a lidar com a diversidade e complexidade. Leva algum tempo para que se desenvolva a confiança e o espírito de equipe, especialmente entre pessoas com diferentes históricos, experiências e perspectivas.

EQUIPES VIRTUAIS (ROBBINS, 2002) – usam tecnologia da informática para juntar virtualmente seus membros dispersos, para que possam atingir seus objetivos comuns. Elas permitem que as pessoas colaborem *on-line*, evitando que estejam separadas por uma parede ou por um continente. Isso é possível utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferência ou correio eletrônico. As equipes virtuais podem fazer tudo que as outras equipes fazem compartilhar informações, tomar decisões e realizar tarefas. Podem incluir membros da mesma organização ou fazer a ligação entre os membros de uma organização e os de outras empresas (por exemplo, fornecedores e parceiros). Podem reunir-se por alguns dias para a solução de um problema, alguns meses para conclusão de um projeto. Os fatores básicos que diferenciam as equipes virtuais das equipes tipo face-a-face são: ausência de gestos não verbais ou para-verbais, contexto social limitado e capacidade de superar as limitações de tempo e espaço.

GRUPOS FUNCIONAIS DE TRABALHO (MAXIMIANO, 1986; PARKER, 1994) – são aqueles em que a estrutura organizacional se divide, usualmente chamados de unidades, seções ou departamento. Os integrantes passam a maior parte do tempo dedicada às atividades do grupo, que tem uma existência permanente dentro da estrutura organizacional e desempenha uma missão ininterrupta, como departamento

de treinamento, divisão de finanças, manutenção, entre outros. É formada por um chefe e seus subordinados diretos. Questões como autoridades, relações, tomadas de decisões, liderança e gerenciamento demarcado são simples e claras. Esse tipo de equipe é a mais adequada às organizações hierárquicas tradicionais que atuam em ramos de atividades estáveis, crescimento lento e com mercados previsíveis.

GRUPOS TEMPORÁRIOS (MAXIMIANO, 1986) – são aqueles criados para resolver problemas específicos e se desmobilizam assim que os problemas são resolvidos. O grupo tem existência limitada no tempo. Pode ser formado por integrantes de grupos funcionais que trabalham em tempo parcial ou integral. Equipes de projeto, círculos de controle de qualidade (para um problema específico de qualidade), equipe de cirurgia, entre outros são exemplos que se enquadram nesse tipo de grupo.

GRUPOS PERMANENTES DE ANÁLISE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MAXIMIANO, 1986) – são aqueles em que a participação dos membros também é ocasional. O grupo tem uma vida “infinita” porque lida com um problema ininterrupto. É formado por pessoas que pertencem a grupos funcionais, que trabalham em regime de tempo parcial. Como exemplo podemos citar uma comissão interna de prevenção de acidentes, brigada de incêndio, comitê da qualidade e grupo de organização e métodos.

EQUIPE INTERFUNCIONAL (PARKER, 1994) – é formada por integrantes de diversos departamentos e especialidades e se reúnem sob a supervisão de um gerente e tem a responsabilidade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento e angariar o apoio de toda a empresa a essas decisões. Esse tipo de equipe parece ser mais eficaz em empresas que atuam em mercados dinâmicos, como informática, telecomunicações e indústria similares que dão valor à eficiência de atendimento das necessidades do cliente.

EQUIPES DE TRABALHO (MOHRMAN; COHEN, 1995) – são utilizadas para desempenhar trabalhos que constituem o processo de transformação básica da organização, ou seja, os processos que resultam em desenvolver ou entregar um serviço, o desenvolvimento e a manufatura de um produto.

Essas equipes executam trabalho regular, numa base contínua. São incluídas nessa categoria as equipes de novos produtos, equipes de comercialização de produtos e linhas de montagem. Os resultados dessas equipes são os produtos ou serviços entregues aos clientes internos ou externos. As suas metas compartilhadas são avaliadas com base em indicadores, de acordo com produtos e serviços entregues. Esses indicadores podem ser estabelecidos com base na qualidade, satisfação do cliente, prazo e custo.

EQUIPES INTEGRADORAS (MOHRMAN; COHEN, 1995) – são utilizadas para assegurar que as várias áreas da organização trabalhem juntas para atingirem os resultados. O resultado das equipes integradoras é o direcionamento às unidades e a coordenação de resultados. Seu objetivo é a coordenação dos esforços das áreas para o atendimento da meta compartilhada.

EQUIPES DE GERENCIAMENTO (MOHRMAN; COHEN, 1995) – é um exemplo especial das equipes integradoras. Trata-se de uma equipe integradora cujo poder de influenciar as unidades ocorre, em parte, pela sua posição hierárquica. Essa equipe é responsável pela coordenação de várias equipes que são interdependentes no atendimento de um resultado coletivo, como um processo ou um produto. O resultado dessa equipe inclui não somente a direção, mas também o gerenciamento de todo o desempenho da unidade que ela é responsável. Sua meta compartilhada é todo o desempenho da unidade.

EQUIPES DE MELHORIA (MOHRMAN; COHEN, 1995) – são utilizadas para realizar melhorias na capacidade da organização entregar seus produtos e serviços com mais eficácia. Estão nessa categoria as equipes de redesenho de processos e melhoria de qualidade. A meta compartilhada dessas equipes é a melhoria na forma que a organização executa sua principal função, ou seja, melhoria que possibilita que a organização alcance resultados.

EQUIPES DE PROJETO E DESENVOLVIMENTO (MOHRMAN; COHEN, 1995) – os membros como engenheiros, projetistas e pesquisadores são

reunidos para conduzir projetos que satisfaçam às necessidades de usuários num prazo definido. Exemplos incluem equipes para o desenvolvimento de novos produtos, equipes de sistemas informativos, equipes de pesquisas e desenvolvimento e equipes para configuração de novas fábricas. As equipes de projeto e desenvolvimento são autogerenciadas, em decorrência da necessidade de autonomia para resolver problemas não rotineiros ou criar produtos inovadores.

Como se pode verificar, existe uma grande variedade de classificações e definições de equipes. Em algumas situações as definições e denominações coincidem como, por exemplo, a definição de equipes de trabalho autogerenciadas (MOHRMAN; COHEN, 1995; PARKER, 1994; ROBBINS, 2002) e a definição de grupos funcionais de trabalho (MAXIMIANO, 1986; PARKER, 1994). Em outras situações, são adotadas por autores diferentes as mesmas definições, porém com nomes distintos. Este exemplo pode ser notado na definição de equipe multifuncional elaborada por Robbins (2002) e a definição de equipe interfuncional de Parker (1994). E finalmente nem as definições e classificações coincidem, como podemos verificar no restante das classificações de definições.

Este estudo se restringe ao tipo de equipe definida por Robbins (2002) como equipe multifuncional e por Parker (1994) como equipe Interfuncional, porém com a denominação de equipe multifuncional. Assim sendo a definição operacional adotada será:

EQUIPES MULTIFUNCIONAIS - são equipes formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, de diferentes setores da empresa e especialidades, que se juntam para cumprir uma tarefa comum.

2.3 A influência do contexto/situação

Alguns autores defendem a idéia que as equipes têm se tornado, cada vez mais, a forma básica de trabalho do mundo contemporâneo. Dentre esses autores podemos destacar Robbins (2002, p. 249). O autor afirma que:

Quando as organizações se reestruturam para competir mais eficaz e eficientemente, escolhem as equipes como forma de melhor utilizar os

talentos de seus funcionários. Cada vez mais as equipes têm se tornado a forma básica de trabalho no mundo contemporâneo. As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que outras formas permanentes de agrupamentos organizacionais. As equipes têm a capacidade de, rapidamente, serem montadas, desmontadas, reenfocadas e desmontadas.

Outros autores reforçam essa opinião, mas fazem alguns alertas. Podemos citar como exemplo Stevens e Campion (1994), que comentam sobre a popularidade do uso de equipes em todos os tipos de organizações. Os autores afirmam que entusiasmo por essa configuração de trabalho é tão forte que pode ser considerada uma moda nas filosofias gerenciais modernas. Mas alertam que, como é frequentemente o caso desse tipo de inovação, o sistema de suporte, necessário para o gerenciamento das mudanças, ainda não foram modificados ou desenvolvidos.

O contexto favorável para a utilização de equipes, como a forma básica de trabalho, vem sendo desenhado por diversos autores desde a década de 70, como é o caso de Leavitt (1975) e Galbraith (1977). Segundo Leavitt (1975, p. 67-77):

Os grupos, e não os indivíduos formam a matéria prima ideal para construção de uma organização no atual contexto de mercado. Os pequenos grupos são bons para as pessoas. Eles podem satisfazer necessidades sociais e oferecer apoio para os funcionários em tempos de estresse ou crise. São também, boas ferramentas para a resolução de problemas. Funcionam melhor do que os indivíduos em termos de criatividade e inovação. Em uma grande variedade de situações de decisão, os grupos são capazes de chegar a decisões melhores do que as pessoas, individualmente. São muito eficazes para implementação. Eles obtêm o comprometimento de seus membros, de maneira que as decisões são acatadas e levadas a cabo com mais sucesso. Conseguem controlar e disciplinar os seus membros, de uma maneira que é extremamente difícil por meio de sistemas disciplinares oficiais e impessoais. Normas de grupo são poderosas armas de controle. Os grupos podem ser uma forma das grandes organizações minimizarem muitos dos efeitos negativos do seu crescimento em tamanho. Evitam que os canais de comunicação fiquem longos de mais, que a hierarquia cresça demasiadamente e que as pessoas se sintam perdidas na multidão.

Enquanto Leavitt (1975) justifica a utilização de grupos como uma forma de organização mais adequada no atual contexto de mercado, Galbraith (1997) o faz no contexto tecnológico. Segundo o autor, das exigências tecnológicas das empresas modernas decorre a necessidade de recorrer à reunião de talentos especializados para se obter informações e avaliá-las na tomada de decisões. Como conseqüência

da necessidade dessa variedade de talentos especializados vem a necessidade de coordenação dessa forma de trabalho.

O contexto desenhado na década de 70 parece continuar, conforme podemos verificar através de autores especializados em Marketing, como o caso de Kotler (1998). O autor reforça a necessidade das empresas se adaptarem as crescentes exigências dos consumidores que buscam, dentre uma grande variedade de produtos, marcas, preços e fornecedores, ofertas que apresentem maior valor agregado. Ressalta que um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial de rápidas mudanças. As empresas bem sucedidas e de alto desempenho sabem como se adaptar a um mercado em mudança contínua. Praticam a arte do planejamento estratégico orientado para o mercado. Esta condição de mercado implica em uma melhoria de desempenho das empresas quanto à velocidade e flexibilidade para se tornarem competitivas. Este contexto desenhado por Kotler (1998) favorece a utilização de equipes se levarmos em conta as colocações efetuadas acima por Robbins (2002).

O contexto se apresenta inclusive em autores especializados em gestão do conhecimento, como o caso de Davenport e Prusak (1998) e Drucker (1993). Segundo Davenport e Prusak (1998), as únicas vantagens competitivas que uma empresa tem são aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos. Drucker (1993) complementa a idéia afirmando que a empresa é uma organização humana que depende de seus funcionários, e que um dia o trabalho poderá ser feito de forma automatizada, isto é, de forma eficiente pelas máquinas. No entanto o conhecimento, que é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho específico só vem com o ser humano, sua capacidade intelectual e sua habilidade. Afirma ainda que estamos entrando na sociedade do conhecimento, na qual o recurso básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim o conhecimento, uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenharão um papel central. A experiência e o conhecimento adquiridos pelas pessoas integram a memória da organização.

As duas colocações estabelecem como figura central o conhecimento adquirido e desenvolvido coletivamente pelas pessoas. Justamente esta figura vem

de encontro com colocações de Leavitt (1975) e Robbins (2002) como características que favorecem a utilização do trabalho em equipe.

Pelo acima exposto, o grande desafio consiste em montar uma estrutura flexível para motivar e coordenar com alto desempenho a utilização do conhecimento existente nos talentos especializados, na implantação de estratégias empresariais. Esta estrutura parece resultar de uma organização do trabalho através de equipes, porém com as ressalvas de Stevens e Campion (1994). A ânsia em aplicar essa forma de trabalho, motivada pelo modismo, pode levar a alguns percalços como poderemos observar através de autores que retratam experiências passadas.

2.4 Dificuldades iniciais na utilização de equipes

Observando o cenário vinte anos atrás, podemos constatar que as equipes estavam começando a se tornarem populares e a maioria tinha forma bem parecida. Conforme Robbins (2002), uma das aplicações mais comuns das equipes de solução de problemas durante a década de 80 foram os círculos de qualidade. Os círculos de qualidade são equipes de trabalho que se encontram geralmente uma vez por semana, para discutir seus problemas de qualidade, investigar as causas destes problemas, recomendarem soluções e tomar ações corretivas. Assumem a responsabilidade pela solução dos problemas, gerando e avaliando a solução. Mas a direção da empresa costuma deter o controle sobre as decisões finais em relação à implementação das soluções implementadas. Originário dos Estados Unidos, este conceito foi exportado para o Japão na década de 50 e tornou-se bastante popular na América do Norte, na Europa durante os anos 80. Cotton (1993) reforça a constatação de Robbins (2002) ao afirmar que provavelmente, o estilo formal de envolvimento dos funcionários mais amplamente discutidos e experimentados são os círculos de qualidade. O autor também afirma que embora muitos estudos tenham reportado resultados positivos dos círculos de qualidade sobre a produtividade, essas conclusões não são totalmente seguras. A incapacidade de muitos programas de círculos de qualidade produzir benefícios mensuráveis os levou a serem suspensos. Cotton (1993) chegou a dizer que enquanto na década de 80 os círculos de qualidade eram mania, acabou por se tornar um fracasso. O autor

oferece duas possíveis explicações para o fracasso. A primeira seria o pouco tempo dedicado ao programa de envolvimento dos funcionários. Segunda seria a facilidade de implementação. Os círculos de qualidade eram vistos como instrumentos simples que podem ser somados à organização com poucos ajustes. De acordo com esta visão, os círculos de qualidade acabam sendo uma forma fácil de os administradores dizerem que fazem programas de envolvimento de equipes. Essa falta de comprometimento da direção da empresa mais a ausência de planejamento costumam levar tais programas ao desastre.

Complementando as afirmações de Cotton (1993), um estudo elaborado por Tang e Butler (1997) aponta os seguintes fatores como responsáveis para o fracasso dos grupos de solução de problemas dos círculos de qualidade nos Estados Unidos: (1) falta de suporte da alta administração; (2) falta de comprometimento de alguns membros dos círculos de qualidade; (3) falta de habilidades em técnicas de soluções de problemas; (4) rotação dos membros dos círculos da qualidade; (5) falta de suporte para orientar os membros e falta de informação e tempo. Senge (1999) acrescenta novos comentários sobre o assunto ao ponderar que as empresas Norte Americanas começaram a organizar os funcionários em círculos de qualidade sem dar ênfase ao desenvolvimento das habilidades de aprender em grupo. E o resultado foi uma falha em gerar um comprometimento duradouro ou melhoria significativa.

Ainda na década de 80 surgiu uma nova onda da qualidade nos Estados Unidos e na Europa motivada pelo sucesso das empresas japonesas no mercado global. Esta onda era denominada de TQM (Gestão da Qualidade Total). A experiência com o TQM contribuiu para o aprimoramento da utilização de equipes de trabalho. Robbins (2002) afirma que uma das características centrais do TQM é a utilização de equipes, uma vez que proporcionam um veículo natural para o compartilhamento de idéias e implementação de melhorias. Inicialmente os círculos de qualidade e os grupos de melhoria foram adotados no TQM para que os empregados fizessem sugestões e mudanças nos processos de trabalho.

Segundo Lawler III (1994), qualidade e a definição do que é qualidade nas funções e atividades organizacionais são os maiores focos do TQM. A reação dos clientes é considerada como a melhor medida da qualidade. Isto leva a considerar a qualidade como um meio de ganhar competitividade. O ponto mais importante na

visão TQM é a cultura. O suporte gerencial é, portanto, necessário para garantir que as prioridades corretas sejam estabelecidas e que o comprometimento aos princípios do TQM seja estendido a toda a organização.

Apesar o sucesso inicial, no início da década de 90 os programas de TQM foram perdendo força e nos meados da década, os programas da qualidade praticamente sumiram da mídia, conforme Cole (1998). Alguns autores, como Lawler III (1994), buscaram as prováveis razões para o desaquecimento dos programas de TQM. Segundo o autor, a ênfase em qualidade no TQM é freqüentemente muito funcional, mas pode ser disfuncional se desvia a atenção da importância da velocidade da tomada de decisão e nos custos, em operar uma grande quantidade de processos de melhoria da qualidade, que são inerentes aos programas TQM. Esses processos podem aumentar os custos da organização até o ponto que falhem em atender aos parâmetros de custo e de desempenho da qualidade que posicionam seus produtos e serviços no mercado. É particularmente por esses problemas, afirma o autor, que as organizações constatarem que seus programas de TQM estão falhando.

Somado às condições acima expostas, por adotarem círculos de qualidade e equipes de melhoria o TQM, os programas de qualidade começaram a serem pouco utilizados. No entanto, Lawler III (1994), afirma que apesar da existência de estudos questionando a eficiência do TQM, muitas grandes corporações adotam algumas de suas práticas e princípios. Uma das características e práticas adotadas é o comprometimento dos empregados através da utilização de equipes multifuncionais e auto gerenciadas, com foco na reação dos clientes, como medida para a avaliação da qualidade de desempenho.

A experiência passada com os Círculos de Qualidade e com o TQM serviu de inspiração para que pesquisadores buscassem determinar as causas dos percalços e estabelecerem algumas características que pudessem contribuir para o sucesso de tais empreendimentos, como vemos a seguir.

2.5 Fatores explicativos da eficácia das equipes

Conforme o item anterior, nem sempre as tentativas de utilização de equipes deram resultado. Apesar dos insucessos, alguns autores apontam uma crescente utilização desta forma de organização de trabalho. Um exemplo que se soma aos já referidos neste capítulo 2 é o de Robbins (2002, p. 249), que afirma:

A organização que não usa equipes é que chama a atenção. Pegue qualquer publicação sobre economia e você lerá como as equipes tornaram-se parte essencial do modo como os negócios são feitos em empresas como General Electric, AT&T, Hewlett-Packard, Motorola, US Airways, Shiseido, Federal Express, Daimler Chrysler, Saab, 3M Co, John Deere, Texas Instruments, Australian Airlines, Johnson & Johnson, Shenandoah Life Insurance Co, Flórida Powers & Light e Emerson Electric. Mesmo o mundialmente famoso zoológico de San Diego reestruturou suas zonas de habitat nativo em equipes interdepartamentais.

Entretanto, para outros autores as equipes nem sempre são a resposta às necessidades das empresas. Conforme já mencionado acima por Lawler III (1994), referindo-se aos insucessos da implantação de programas de TQM, os benefícios da utilização de equipes precisam superar seus custos. No entusiasmo de se valer dos benefícios alguns administradores podem adotar equipes em situações em que o trabalho é mais bem realizado individualmente. Para se verificar a adequação da utilização de equipes ao trabalho a ser desempenhado Drexler e Forrester (1998) sugerem três testes. Os testes são:

- a) o trabalho pode ser mais bem realizado por mais de uma pessoa?

Um bom indicador é a complexidade da tarefa e a necessidade de diferentes perspectivas. Tarefas simples que não requerem diversidades de entradas, podem ser executadas por apenas um indivíduo.

- b) a tarefa cria um propósito comum ou conjunto de metas para os membros da equipe que seja mais do que a soma de seus objetivos individuais?
- c) os membros do grupo são interdependentes?

A utilização de equipes faz sentido quando existe interdependência entre as tarefas; quando o sucesso geral depende do sucesso de cada um e o sucesso de cada um depende do sucesso dos demais.

Mesmo após a avaliação, alguns autores alertam que são necessários cuidados especiais com uma série de fatores para a implantação de uma equipe eficaz. Robbins (2002) relacionou um conjunto desses fatores e propõe um modelo geral em relação aos diversos tipos de equipes. Sugere, no entanto, que os princípios não sejam aplicados rigidamente a toda e qualquer equipe. Esses princípios estão classificados em quatro categorias: projeto do trabalho, composição, contexto e processo.

A seguir serão abordadas as categorias e os principais autores que contribuem para um melhor entendimento das características/dimensões que as constituem.

PROJETO DO TRABALHO. Esta categoria inclui recomendações quanto ao desenvolvimento do projeto do trabalho. Aborda a necessidade de um especial cuidado com variáveis como liberdade e autonomia, oportunidade de utilização de diferentes habilidades e talentos, capacidade de realização completa de uma tarefa ou produto identificável e a execução de uma tarefa ou projeto que tenha um impacto considerável sobre os outros. Estudos de Champion, Paper e Medsker (1996) apresentam evidências que essas características estimulam a motivação dos membros e aumentam a eficácia das equipes, uma vez que aumentam o senso de responsabilidade, tornando o trabalho mais interessante de ser realizado. Wagman (1997) complementa a argumentação sobre a importância desse estímulo. Segundo Wagman (1997), equipes eficazes precisam ser mais que equipes apenas no nome. Precisam trabalhar em conjunto e assumir responsabilidade coletiva pela realização das tarefas.

COMPOSIÇÃO. Esta categoria inclui variáveis relacionadas com a escolha das pessoas que devem formar as equipes. Neste contexto vamos abordar as habilidades, capacidade dos membros, personalidade, alocação de papéis e diversidade, tamanho das equipes e flexibilidade dos membros.

Vamos apresentar a seguir a abordagem de alguns autores sobre essas variáveis.

Segundo Stevens e Campion (1994), para funcionar eficazmente, uma equipe precisa três tipos diferentes de capacidade. Primeiro precisa de pessoas com conhecimentos técnicos. Segundo necessita de pessoas com habilidades em resolução de problemas e tomadas de decisões, que sejam capazes de identificar problemas, que gerem alternativas, saibam avaliar essas alternativas e façam escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que saibam ouvir, dêem *feedback*, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais. As equipes não atingem seu potencial de desempenho sem desenvolver esses três tipos de habilidades. A mistura exata é crucial. Excesso de um em detrimento dos outros, pode resultar em fraco desempenho da equipe. Mas as equipes não precisam contar com todas as habilidades complementares no início de sua formação. Não é incomum que um ou mais membros da equipe se comprometam a aprender as habilidades que a equipe é deficiente, permitindo assim que o grupo atinja seu completo potencial.

Abordando a influência da personalidade, Robbins (2002), afirma que muitas das dimensões identificadas no Modelo *Big Five* mostram serem relevantes para a eficácia da equipe. O Modelo *Big Five* indica que cinco dimensões básicas dão base a todas as outras e englobam as variações mais significativas na personalidade humana. Os cinco fatores são:

Extroversão - esta dimensão se refere ao nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos. Os extrovertidos costumam ser gregários, afirmativos e sociáveis. Os introvertidos costumam ser reservados, tímidos e quietos;

Amabilidade - esta dimensão se refere à propensão de um indivíduo em acatar idéias dos demais. As pessoas muito amáveis são cooperativas, receptivas e confiantes. As pessoas que têm baixa pontuação nesta dimensão são frias, desagradáveis e confrontadoras;

Consciência - esta dimensão é uma medida de confiabilidade. Uma pessoa altamente consciente é responsável, organizada, confiável e persistente.

Aqueles que têm baixa pontuação nesta dimensão são facilmente distraídos, desorganizados e pouco confiáveis.

Estabilidade emocional - esta dimensão se refere à capacidade de uma pessoa em enfrentar o estresse. As pessoas com estabilidade emocional positiva costumam ser calmas, autoconfiantes e seguras. Aqueles com pontuação negativa tendem a serem nervosos, ansiosos, deprimidos e inseguros.

Abertura para experiências - a última dimensão se refere aos interesses de uma pessoa e seu fascínio por novidades. Pessoas extremamente abertas são criativas, curiosas e sensíveis artisticamente. Aquelas na outra ponta da dimensão tendem a ser convencionais e se sentem melhor com coisas já familiares.

Barrick, Steward e Mount (1998) afirmam que as equipes com níveis médios elevados de extroversão, amabilidade, consciência e estabilidade emocional costumam apresentar alto desempenho. Sugerem que a variação das características de personalidade pode ser mais importante que a média. Assim, por exemplo, embora um nível médio elevado de consciência seja desejável, misturar pessoas altamente conscientes, com outras nem tão conscientes pode prejudicar o desempenho da equipe. Ainda conforme Barrick, Steward e Mount (1998, p. 388):

Isso acontece talvez porque, nessas equipes, os membros mais conscientes não apenas executam suas tarefas, como também precisam executar ou refazer as tarefas daqueles menos conscientes. Também pode ser que tal diversidade conduza a uma sensação de injustiça nas contribuições. Uma outra descoberta interessante em relação à personalidade é que uma maçã estragada pode comprometer toda a cesta.

Contribuindo com a categoria composição, Margerison e McCann (1990) ressaltam a importância da alocação de papéis de acordo com os traços de personalidade, habilidades e capacidade dos membros. Os autores afirmam que em uma equipe ideal podem ser identificados nove papéis potenciais a serem preenchidos. Os nove papéis estão resumidos, conforme a Figura 1.

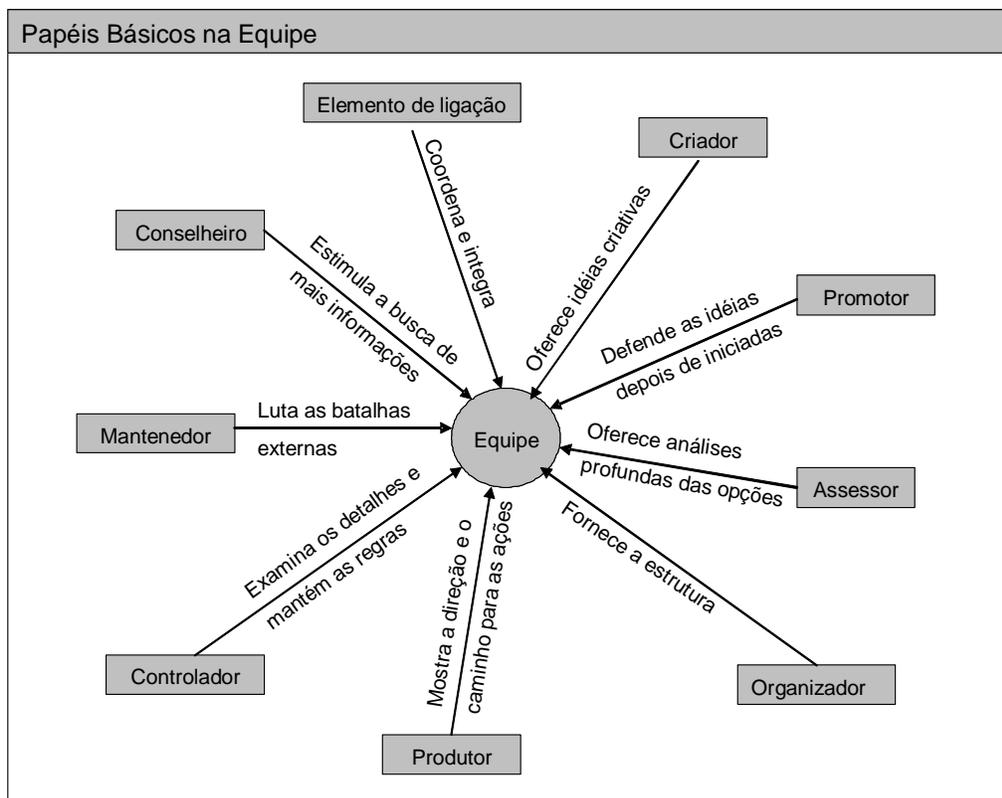


Figura 1: Papéis básicos na equipe

Fonte: Margerison e McCann (1990).

Ainda conforme Margerison e McCann (1990), ao ajustar as preferências individuais com as demandas dos papéis da equipe, os administradores aumentam a probabilidade dos membros trabalharem bem em conjunto.

Nieva, Fleishman e Reick (1985) se preocuparam com a relação entre o tamanho das equipes e o resultado do trabalho. Segundo os autores, as equipes eficazes não são nem muito pequenas (menos de quatro pessoas), nem muito grandes (mais de uma dezena de membros). Dessa forma os administradores devem manter seus membros entre 5 e 12 pessoas. No entanto, para se obter informações que afetam gente de vários setores da empresa as pesquisas sugerem que se devam criar grupos maiores. O motivo é que os grandes grupos facilitam o levantamento de informações.

Sundstrom, Meuse e Futrell (1990) se preocuparam com a composição de equipes com indivíduos flexíveis. Os autores sugerem que a seleção de indivíduos flexíveis que tenham condições de completar as tarefas uns dos outros, pode ser um diferencial positivo no sentido de levar a um melhor desempenho da equipe com o passar do tempo. A seleção de membros

que valorizem a flexibilidade e seu treinamento para realizarem as tarefas uns dos outros pode levar a um melhor desempenho a equipe com o passar do tempo. Ao selecionar os membros da equipe, as preferências individuais devem ser consideradas da mesma forma que as habilidades, as personalidades e as capacidades.

Hyatt e Ruddy (1996) alertam para a necessidade de se verificar a preferência das pessoas quanto a trabalhar sozinha ou em equipe. Quando pessoas que preferem trabalhar sozinhas são requisitadas para o trabalho em equipe, há uma ameaça direta ao moral do grupo, conforme os autores.

CONTEXTO. Segundo Robbins (2002), os fatores contextuais mais significativos com relação ao desempenho de equipes são: a presença de recursos adequados, uma liderança eficaz e sistema de avaliação de desempenho e de recompensas.

Contribuindo para essa categoria, Hyatt e Ruddy (1996), após pesquisarem fatores potencialmente relacionados com o desempenho de equipes, concluíram que talvez uma das características mais importantes de um grupo de trabalho eficaz seja o apoio que ele recebe da organização. Isso inclui recursos como obtenção de informações em tempo hábil, tecnologia disponível, pessoal adequado de apoio, estímulos e assistência administrativa. As equipes precisam receber o apoio necessário dos administradores e da organização como um todo para que possam atingir seus objetivos. Em equipes administradas de maneira convencional são encontrados dois fatores aparentemente importantes para o desempenho: as expectativas e o estado de espírito do líder.

Eden (1990), George e Bettenhausen (1990) abordam a questão da liderança em equipes. Eden (1990) constatou que equipes que contam com lideranças com altas expectativas normalmente têm um desempenho melhor do que aquelas com líderes apenas controladores. George e Bettenhausen (1990) efetuaram estudos que demonstram que os líderes que exibem um estado de espírito positivo conseguem melhores desempenhos de sua equipe.

Beekun (1989) e Cohen, Ledford e Spreitzer (1996) se preocuparam com questão da liderança em equipes auto gerenciadas. Equipes auto gerenciadas freqüentemente têm melhor desempenho do que as equipes que possuem líderes formalmente designados, conforme Beekun (1989). Cohen, Ledford e Spreitzer (1996) afirmam que as lideranças podem prejudicar o bom desempenho quando interferem em equipes auto gerenciadas.

Em quaisquer das situações, segundo Robbins (2002), os membros da equipe precisam estar em acordo com a divisão das tarefas e assegurar que todos contribuam igualmente nesse arranjo. Precisam ainda, estabelecer o cronograma de trabalho, quais habilidades devem ser desenvolvidas, como o grupo vai resolver os conflitos e como as decisões serão tomadas ou modificadas.

Segundo Johnson (1993), o sistema tradicional de avaliação de recompensas individuais precisa ser modificado para refletir o desempenho da equipe, uma vez que não são consistentes com o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Além avaliação e das recompensas individuais devem ser considerados as avaliações em grupo, a participação nos lucros e nos resultados e outras modificações no sistema para que haja reforço e maior comprometimento das equipes.

PROCESSO. Esta categoria inclui o comprometimento dos membros com um propósito comum, o estabelecimento de metas específicas para a equipe, a eficácia da equipe, um nível controlado de conflitos e a redução da “folga” social.

As equipes bem sucedidas têm um propósito significativo e comum, que oferece a direção e comprometimento para seus membros. Dedicam bastante esforço e tempo para discutir, moldar e concordar acerca de um propósito que pertença a eles tanto individual como coletivamente, conforme Hess (1987).

Metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas devem traduzir o propósito comum da equipe de alto desempenho. Essas metas ajudam a tornar a comunicação mais clara e também a manter seu foco sobre a

obtenção de resultados. As metas devem ser desafiadoras. Metas difíceis demonstraram elevar o desempenho da equipe, conforme Weldon e Weingart (1993).

Guzzo, Yost e Campbell (1993) denominaram eficiência da equipe como sendo a crença e a confiança no sucesso que as equipes têm delas mesmas. As equipes bem sucedidas aumentam a convicção sobre seus sucessos futuros. Na construção de uma equipe eficaz o papel do administrador é primordial tanto na ajuda na obtenção de pequenos sucessos como oferecer treinamento para habilidades técnicas e interpessoais dos membros. Os conflitos de relacionamento, baseados em incompatibilidades interpessoais, tensões e animosidades entre as pessoas, quase sempre são disfuncionais e devem ser tratados.

Segundo Jehn (1995), o chamado conflito sobre tarefas, não é negativo e pode melhorar a eficácia das equipes. O conflito de tarefa estimula a discussão, promove a avaliação crítica de problemas e opções e pode conduzir a melhores decisões das equipes. Segundo Hess (1987) as equipes bem sucedidas fazem com que seus membros sejam responsáveis, individuais e conjuntamente, pelos propósitos, metas e abordagem do grupo.

Existe um grande número de organizações que, historicamente, alimentam as realizações pessoais. Elas criam ambientes competitivos onde apenas os fortes sobrevivem. Sobre este tema Robbins (2002, p. 266) coloca a seguinte questão: “Se essas empresas adotarem o trabalho em equipe, o que fazer com os funcionários egocêntricos que elas criaram?”

Ainda segundo Robbins (2002) numa organização que adota o trabalho em equipe o sucesso do funcionário não é mais definido apenas em termos de seu desempenho individual. Para ter um bom desempenho em equipe, a pessoa precisa ser capaz de se comunicar aberta e honestamente, confrontar diferenças e resolver conflitos, bem como sublimar suas metas pessoais, para o bem do grupo. Para muitos funcionários, esta é uma tarefa difícil quando não impossível. O desafio de criar membros de equipe é maior quando a cultura vigente é altamente individualista e as equipes estão sendo

introduzidas em uma organização que sempre valorizou as realizações individuais.

O estudo acima sobre características/dimensões que podem contribuir para o sucesso de equipes está fundamentado em autores que efetuaram revisões de publicações acadêmicas sobre o tema, cobrindo as três últimas décadas. McGrath e Kravitz (1984) revisaram trabalhos da década de 70, Levine e Moreland (1990) trabalhos da década de 80 e Robbins (2002) os da década de 90. Em função dos trabalhos desses autores estaremos propondo este estudo como referência. Assim, as características/dimensões preliminares a serem utilizadas são:

CATEGORIA PROJETO DO TRABALHO

Possibilidade real de o trabalho proposto ser feito em equipe.

Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.

Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos.

Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.

Autonomia para a equipe negociar a participação no projeto de pessoas de outras áreas da empresa

A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.

Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.

CATEGORIA COMPOSIÇÃO

Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.

Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.

Fixação do papel individual a ser desempenhado pelos diferentes componentes das equipes.

Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.

Seleção de componentes que tenham treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.

Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.

Seleção de acordo com crença e a confiança que os componentes têm no sucesso do trabalho a ser realizado pela equipe.

CATEGORIA CONTEXTO

Criação de indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.

Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.

Disponibilidade de sistema de informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.

Informação aos componentes das equipes sobre a disponibilidade de infraestrutura para a realização de suas tarefas.

Feedback dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa.

Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.

Adoção pela empresa de uma forma de remuneração adequada para incentivar as pessoas a participarem em trabalhos de equipe.

CATEGORIA LIDERANÇA

Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.

Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.

Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.

Incentivo aos componentes das equipes para autogerenciar o desenvolvimento das tarefas programadas.

Acompanhamento da motivação e envolvimento dos componentes da equipe durante as fases dos trabalhos.

CATEGORIA PROCESSO

Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.

Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.

Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.

Integração e sensibilização da equipe antes do início dos trabalhos.

Integração e sensibilização da equipe ao longo do trabalho.

A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.

2.6 Objetivos

O presente estudo busca contribuir para o entendimento das características/dimensões que, na percepção dos empregados de uma empresa de prestação de serviços de telecomunicações, aumentam a eficácia do trabalho de equipes multifuncionais, na implementação de estratégias empresariais.

3 METODOLOGIA

Selltiz et al. (1974) afirmam que os objetivos da pesquisa se incluem em certo número de amplos agrupamentos. Esses agrupamentos são: (1) familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir a compreensão deste, buscando a formulação de um problema de pesquisa mais preciso ou a criação de novas hipóteses; (2) apresentar, de modo preciso, as características de uma situação, grupos ou indivíduo específico; (3) verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está relacionada a alguma coisa; e (4) verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. Os estudos que têm o primeiro objetivo são denominados estudos exploratórios e buscam a descoberta de idéias e intuições, tendo que ser o planejamento da pesquisa flexível o suficiente para permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno. Caso o estudo tenha o segundo e/ou o terceiro objetivo, acima mencionados, são denominados descritivos e uma consideração fundamental é a exatidão, necessitando um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão da prova obtida. Já os estudos que verificam hipóteses causais, se coadunado com o objetivo número 4, exigem processos que, além de reduzir o viés e aumentar a precisão, permitam inferências a respeito da causalidade.

Na prática, afirmam Selltiz et al. (1974), esses diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis. Qualquer pesquisa pode conter elementos de duas ou mais funções descritas como características de diferentes tipos de estudo. No entanto, ao considerar uma pesquisa isoladamente, em geral, uma dessas funções é acentuada, podendo-se pensar que a pesquisa se classifica na categoria correspondente a sua principal função. Resumindo, embora as distinções entre os diversos tipos de pesquisa não sejam bem definidas, de modo geral é possível diferenciá-las, sendo útil fazê-las para discutir o planejamento adequado da pesquisa.

Mattar (1997) classifica as pesquisas enfocando diferentes abordagens. Ao citar Kirk e Miller (1986), e classificá-las segundo a natureza das variáveis estudadas, o autor mostra que tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, e são submetidos a análises

estatísticas formais; na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através de perguntas abertas, em entrevistas em grupos ou individuais em profundidade, e em testes projetivos.

Utilizando a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, Mattar (1997) afirma que a diferença básica entre a pesquisa descritiva e a pesquisa causal está em seus objetivos. Enquanto a primeira responderá questões como quem, o que, quanto, quando e onde, a segunda responderá questões do tipo por quê. Assim, a pesquisa descritiva busca expor o fenômeno em estudo, enquanto a causal procura relações entre variáveis que expliquem esse fenômeno.

Outra abordagem apresentada por Mattar (1997) é a que se refere à cristalização do problema de pesquisa, onde mostra que “a diferença básica entre a pesquisa exploratória e a conclusiva está no grau de estruturação da pesquisa e em seu objetivo imediato”. A pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos, sendo seus propósitos imediatos ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. A pesquisa conclusiva é bastante estruturada em termos de procedimentos, as hipóteses ou questões de pesquisas estão bem definidas e o objetivo é obter respostas para questões ou hipóteses de pesquisa. Ainda, segundo esse autor, “normalmente, uma pesquisa apresenta uma parte inicial exploratória que ajudará no delineamento da parte conclusiva”.

O estudo de caso é considerado como uma das estratégias de se fazer pesquisa em ciências sociais Yin (2001). Outras seriam experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações de arquivos. Segundo o autor, cada estratégia de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: o tipo de questão de pesquisa; o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Essa investigação enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muitas

variáveis de interesse do que pontos de dados, e baseia-se em várias fontes de evidências.

Segundo Sellitz et al. (1974), dois dos objetivos do estudo exploratório são: (I) aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior e (II) esclarecer conceitos. Esta etapa foi cumprida através do estudo de um caso e de levantamento bibliográfico

O tema de pesquisa deste trabalho, apesar de ser bastante desenvolvido na teoria, apresenta, na prática, peculiaridades de natureza cultural e comportamental ainda pouco exploradas.

Neste estudo, com base na literatura existente, serão selecionadas preliminarmente características/dimensões que poderiam estar relacionadas com o sucesso na utilização de equipes como forma de trabalho. Com base nos resultados da pesquisa teórica foi analisada uma experiência prática de sucesso, de um projeto realizado numa empresa prestadora de serviços de telecomunicações. A partir da análise foram selecionadas características que poderiam estar relacionadas com o sucesso da experiência. A seguir, foi efetuada uma pesquisa na empresa envolvendo os empregados que participaram de projetos semelhantes que utilizaram equipes multifuncionais para avaliar a importância das características previamente selecionadas. Assim sendo, esta é uma pesquisa exploratória e qualitativa. Apesar de medir o grau de importância das características/dimensões, a opção pela escolha de amostras intencionais e por julgamento, não permite caracterizar a pesquisa como sendo quantitativa.

3.1 Amostra

Para que as amostras melhor representassem as diferentes áreas pesquisadas resolvemos adotar como estratégia a escolha de amostras de forma intencional e por julgamento. O conhecimento prévio da organização e do histórico da empresa nos permitiu selecionar o perfil dos participantes e as áreas onde seriam distribuídas as pesquisas. O conjunto amostral é formado por pessoas que ocupam ou não cargos de gestor, de ambos os sexos, sem restrição ao tempo de serviços prestados à empresa, abrangendo as seguintes áreas da empresa

pesquisada: operação, atendimento a pessoas físicas, atendimento a empresas, interconexão, financeira, vendas, engenharia, recursos humanos e qualidade corporativa. Foram coletadas 169 respostas válidas. Para atingir esse número foram desprezados 8 respondentes que declararam não ter participado de equipes multifuncionais. Sendo que o universo pesquisado monta 1300 pessoas, a amostra selecionada representa 13% do universo. Cooper e Schindler (2003, p. 156), referindo-se a princípios práticos que influenciam o tamanho da amostra, afirmam: “Se o tamanho da amostra exceder 5% da população, ele pode ser reduzido sem sacrificar a precisão”. Os autores fazem essa afirmativa tentando desmistificar o credo no mito que uma amostra deve ser grande, ou não será representativa. A precisão é medida (1) pela amplitude do intervalo no qual eles esperam encontrar a estimativa de parâmetros e (2) pelo grau de confiança que querem na estimativa. Considerando a afirmação dos autores a amostra é significativa para um estudo exploratório, uma vez que foi tomado o devido cuidado para que as amostras fossem colhidas de grupos o mais homogêneos possíveis, abrangendo ao mesmo tempo todas as variações de grupos existentes.

3.2 Desenho da pesquisa

Os sujeitos de pesquisa são os empregados que permanecem na empresa que participaram do caso preliminarmente analisado e demais empregados que participaram de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais, que ocupam ou não cargos de gestor, de ambos os sexos, sem restrição ao tempo de serviços prestados à empresa. A unidade de análise é uma das maiores empresas que atua em serviços de telecomunicações, no País. Escolhida pela sua representatividade no cenário nacional e pela facilidade de acesso e consulta aos envolvidos na pesquisa. O tipo de equipe objeto de estudo escolhido foi o multifuncional. Esta escolha foi efetuada por estarmos analisando uma empresa que atua em serviços de telecomunicações, caracterizadas por Parker (1994), como uma das mais indicadas para o emprego de equipes multifuncionais, devido à necessidade de adaptabilidade, à velocidade e um intenso enfoque à eficiência de atendimento das necessidades do cliente.

O instrumento de pesquisa foi elaborado levando em conta as características/dimensões obtidas a partir do procedimento conforme Figura 2.

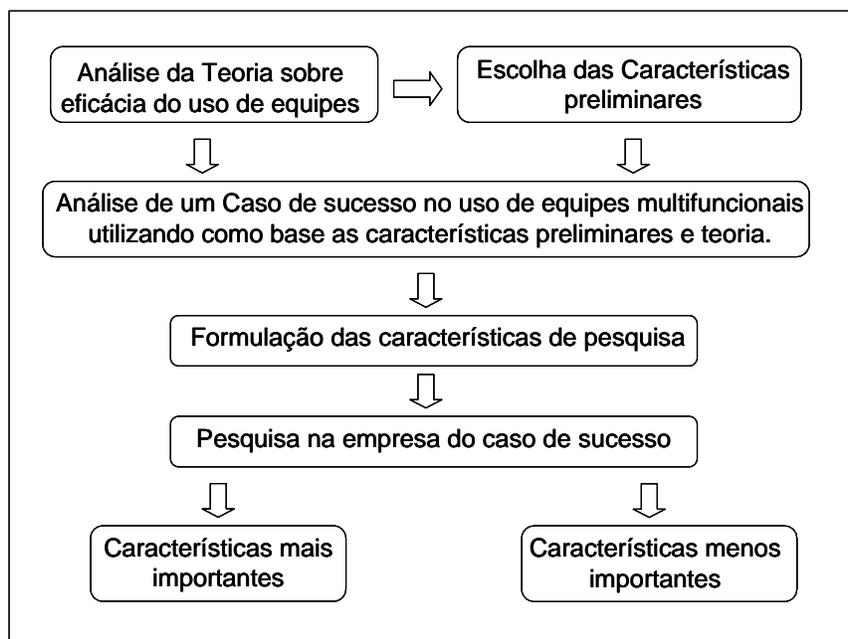


Figura 2: Esquema de pesquisa
Fonte: do autor

No primeiro foi adotado como referência os fatores relacionados com a eficácia de equipes de trabalho, obtido dos estudos revisados por McGrath e Kravitz (1982), Levine e Moreland (1990) e Robbins (2002). Em seguida, o resumo acima foi utilizado para seleção das características/dimensões preliminares, que poderiam estar relacionado com o sucesso do caso descrito no APÊNDICE A.

Com base nas características identificadas, foi elaborado instrumento de pesquisa. O instrumento foi criado para que, funcionários da empresa pesquisada, que participaram de projetos envolvendo equipes multifuncionais, efetuassem e ponderassem em ordem de importância, as características/dimensões que poderiam contribuir para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais. O instrumento de pesquisa foi dividido em duas partes. Na primeira parte foram apresentadas as 33 características/dimensões e solicitado aos participantes que atribuíssem a cada característica/dimensão um grau de importância numa escala tipo Likert de 1 a 5, sendo a escolha 1 designada como pouco importante e a escolha 5 como muito importante. A primeira parte da pesquisa tinha como finalidade selecionar de forma indireta as características/dimensões consideradas mais importantes pelos participantes. Como esta parte da pesquisa foi elaborada com base no estudo de um caso real e em

pesquisas, foi considerada a possibilidade dos respondentes classificarem as características/dimensões com altas pontuações e pouca margem de diferença. Esta condição poderia dificultar o objetivo de selecionar as mais importantes com certa margem de segurança. Desta forma, optou-se por elaborar uma segunda parte da pesquisa. A segunda parte da pesquisa tem por finalidade propiciar uma seleção direta das características/dimensões propostas de forma a complementar a primeira parte da pesquisa e, assim, obter dados que permitam uma avaliação mais segura. Foi solicitado aos participantes que efetuassem uma escolha das cinco mais importantes, dentre as 33 características/dimensões apresentadas, e que fosse atribuída uma ordem de importância da mais importante para a menos importante entre as características/dimensões escolhidas.

Para análises complementares classificamos as 33 características/dimensões nas categorias: Projeto do trabalho, Composição, Contexto, Liderança e Processo. Na comparação entre a classificação acima com a proposta por Robbins (2002), pode-se verificar o acréscimo da categoria Liderança. Um conjunto de características/dimensões incluídas na categoria Contexto foi classificado como uma quinta categoria denominada Liderança. Esta decisão foi tomada ao se verificar, durante a análise do estudo de caso, uma grande ênfase em características/dimensões relacionadas com a liderança do projeto.

3.3 Medidas

Para atender aos requisitos de desenho da pesquisa foi elaborado o instrumento de pesquisa conforme APÊNDICE B.

3.3.1 Relação do instrumento básico de pesquisa com as categorias e autores.

A seguir será apresentado o Quadro 2, onde estão relacionados os números dos itens do instrumento de pesquisa com as categorias e com as principais abordagens dos autores, constantes da fundamentação teórica e bibliografia básica.

ITENS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
1,5,15,16,17, 21 e 29	Projeto do trabalho	Complexidade do trabalho a ser realizado;	Drexler e Forrester (1998)
		Necessidade de diferentes perspectivas para completar a visão necessária para a realização do trabalho proposto;	
		Propósito comum e conjunto de metas do trabalho a ser realizado deve ser maior que a soma dos objetivos individuais;	
		O trabalho a ser realizado cria um propósito comum ou conjunto de metas para os membros da equipe que seja mais do que a soma de seus objetivos individuais;	
		Interdependência das tarefas a serem realizadas para completar o trabalho proposto.	Wagman (1997)
		Para que o trabalho proposto tenha sucesso precisa criar condições para que os membros da equipe trabalhem em conjunto e assumam a responsabilidade coletiva pela realização das tarefas significantes.	Campion et al.(1996)
4,6,7,8,9,10,11,14 e 32	Composição	Para funcionar eficazmente, uma equipe precisa três tipos diferentes de capacidade: Conhecimentos técnicos; habilidades de resolução de problemas e saber ouvir , dar feedback e possuir habilidades interpessoais.	Stevens e Campion (1994)
		Equipes com níveis médios elevados de extroversão, amabilidade, consciência e estabilidade emocional costumam apresentar alto desempenho.	Barrick et al. (1998)
		Equipes bem sucedidas tem pessoas selecionadas de acordo com suas habilidades e preferências para os seguintes papéis: uma equipe ideal podem ser identificados nove papeis potenciais a serem preenchidos: o criador que oferece idéias criativas; o promotor que defende as idéias depois de iniciadas; o assessor que oferece análises profundas das opções; o organizador que fornece a estrutura; o produtor que mostra o caminho e a direção para as ações; o controlador que examina os detalhes e mantém as regras; o mantenedor que luta as batalhas externas; o conselheiro que estimula a busca de informações e o elemento de ligação coordena e integra.	Margerison et al.(1990)
		As equipes eficazes estão entre 5 a 12 pessoas. Quando é necessário obter informações que afetam vários setores da empresa pesquisas sugerem que se devam criar grupos maiores.	Nieva, Fleishman e Reick (1985)
		A seleção de elementos flexíveis que tenham condições de completar as tarefas uns dos outros, pode ser um diferencial positivo.	Sundstrom, Meuse e Futrell (1990)
		Necessidade de se verificar a preferência das pessoas quanto a trabalhar sozinha ou em equipe. Quando pessoas que preferem trabalhar sozinhas são requisitadas para o trabalho em equipe, há uma ameaça direta ao moral do grupo.	Hyatt e Ruddy (1996)
		Talvez a característica mais importante seja o apoio que a equipe recebe da organização: informações em tempo hábil; tecnologia disponível; pessoal adequado de apoio, estímulos e assistência administrativa.	Hyatt e Ruddy (1996)
18, 19, 20, 25, 26, 27, 28, 30,e 31	Contexto	Os membros da equipe precisam estar em acordo com a divisão das tarefas e assegurar que todos contribuam igualmente nesse arranjo. Precisam ainda, estabelecer o cronograma de trabalho, quais habilidades devem ser desenvolvidas, como o grupo vai resolver os conflitos e como as decisões serão tomadas ou modificadas.	Robbins (2002)
		Além avaliação e das recompensas individuais devem ser considerados as avaliações em grupo, a participação nos lucros e nos resultados e outras modificações no sistema para que haja reforço e maior comprometimento das equipes.	Johnson (1993)

ITENS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
22, 23 e 24	Liderança	Equipes auto gerenciadas frequentemente têm maior desempenho do que aquelas que possuem líderes formalmente nomeados.	Beekun (1989)
		Lideranças podem prejudicar o bom desempenho quando interferem nas equipes auto gerenciadas.	Cohen (1996)
		Lideranças com altas expectativas normalmente têm um desempenho melhor do que aquelas com líderes apenas controladores.	Eden (1990)
		Líderes que exibem um estado de espírito positivo conseguem melhor desempenho de sua equipe.	George e Bettenhausen (1994)
2,3,11, 12,13 e 33	Processo	As equipes bem sucedidas tem um proposito significativo em comum, que ofeece a direção, o momento e comprometimento para seus membros. Dedicam esforços e tempo para discutir, moldar e concordar acerca de um propósito que pertença e eles individual e coletivamente.	Hess (1987)
		Metas difíceis demonstram elevar o desempenho da equipe.	Weldon e Weigard (1993)
		A crença e a confiança no sucesso que as equipes têm delas mesmas de terminam a eficiência da equipe. Na construção de uma equipe eficaz o papel do administrador é primordial tanto na ajuda na obtenção de pequenos sucessos como oferecer treinamento para habilidades técnicas e interpessoais dos membros. Os conflitos de relacionamento, baseados em incompatibilidades interpessoais, tensões e animosidades entre as pessoas, quase sempre são disfuncionais e devem ser tratados.	Guzzo, Yost e Campbell (1993)
		O chamado conflito sobre tarefas não é negativo e pode melhorar a eficácia das equipes.	Jehn (1995)
		As equipes bem sucedidas fazem com que seus membros sejam responsáveis individuais de conjuntamente, pelos propósitos, metas e abordagem do grupo.	Hess (1987)

Quadro 2: Relacionamento dos itens do instrumento de pesquisa com as principais características de sucesso apontadas pelos autores abordados na fundamentação teórica e bibliografia básica. Fonte: do autor

3.4 Procedimentos

A forma da coleta de dados foi negociada entre o pesquisador e os gerentes das áreas envolvidas na pesquisa. Das negociações resultaram dois tipos de pesquisa: pesquisa através de papel impresso e pesquisa através de meio eletrônico. Na primeira forma, foi solicitado ao gestor da área que efetuasse uma reunião com os empregados informando sobre os objetivos da pesquisa e em seguida, os formulários impressos fossem distribuídos, solicitando um prazo para respostas. Na segunda forma, o gestor foi orientado a enviar uma mensagem eletrônica anexando o instrumento de pesquisa e solicitando os empregados que respondessem ao endereço eletrônico do gestor. Posteriormente o gestor enviaria os dados ao pesquisador. Este procedimento foi adotado para garantir o anonimato dos respondentes, condição esta considerada essencial para validade da pesquisa. Em ambas as formas não havia a obrigatoriedade de responderem à pesquisa. Como não houve sorteio das amostras não podemos garantir a aleatoriedade e por consequência fica comprometido o rigor estatístico.

Para atender as necessidades da primeira forma de pesquisa foram impressos e distribuídos 350 instrumentos de pesquisa. Obtivemos um total de 78 respondentes, totalizando uma taxa de resposta de 22,3%. A taxa de retorno através de meio eletrônico foi estimada em 10,4%, levando-se em conta a quantidade de respostas recebidas pelo pesquisador e partindo-se da hipótese que a correspondência eletrônica tenha sido enviada a todos os empregados das áreas escolhidas para atuarem, nesta forma de pesquisa. O total de respostas obtidas na forma eletrônica foi 99.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das duas partes da pesquisa, obtidos a partir dos procedimentos relatados.

4.1 Resultados da primeira fase da pesquisa

A partir dos dados coletados na primeira parte da pesquisa foi elaborada a Tabela 1.

Tabela 1: Frequência de respostas do grau de importância, assinalados em cada característica/dimensão pesquisada.

Características/ Dimensões	Importância assinalada na pesquisa				
	5	4	3	2	1
Q1. Possibilidade real do trabalho proposto ser feito em equipe.	105	55	9	0	0
Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	105	56	4	4	0
Q3. Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.	57	78	30	4	0
Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	86	69	12	2	0
Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	101	51	17	0	0
Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	107	50	11	1	0
Q7. Fixação do papel individual a ser desempenhado pelos diferentes componentes das equipes.	72	71	25	1	0
Q8. Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.	57	63	48	1	0
Q9. Treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.	55	67	40	4	3
Q10. Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.	72	57	31	3	6
Q11. Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.	52	64	44	8	1
Q12. Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.	22	78	57	11	1
Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.	48	69	44	8	0
Q14. Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	72	61	22	7	2
Q15. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	101	55	10	2	1
Q16. Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.	96	62	10	1	0
Q17. Autonomia para a equipe negociar a participação no projeto de pessoas de outras áreas da empresa	80	64	23	2	0
Q18. Acompanhar a motivação e envolvimento dos componentes da equipe durante as fases dos trabalhos.	79	70	16	4	0
Q19. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	99	51	17	2	0
Q20. Capacitar os componentes das equipes para autogerenciar o desenvolvimento das tarefas programadas.	64	82	19	4	0
Q21. A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.	43	77	42	7	0
Q22. Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	34	55	57	15	8
Q23. Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.	75	57	27	4	6
Q24. Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.	29	44	42	40	14
Q25. Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.	76	67	19	2	5
Q26. Informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.	77	68	19	5	0
Q27. Informação aos componentes das equipes sobre a disponibilidade de infraestrutura para a realização de suas tarefas	75	58	30	6	0
Q28. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa.	114	42	7	6	0
Q29. Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.	103	53	10	3	0
Q30. Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.	93	52	18	6	0
Q31. Adoção pela empresa de uma forma de remuneração adequada para incentivar as pessoas a participarem em trabalhos de equipe.	66	59	36	8	0
Q32. A crença e a confiança que os componentes têm no sucesso do trabalho a ser realizado pela equipe.	92	58	16	2	1
Q33. A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	42	74	40	13	0

Para a análise dos dados será calculado o total de pontos assinalados em cada característica/dimensão. O total de pontos em cada característica/dimensão é obtido somando-se os produtos de cada valor assinalado na pesquisa pela respectiva frequência de escolha. Por exemplo, o total de pontos da característica/dimensão Q1, da Tabela 3, será:

$$(105 \times 5) + (55 \times 4) + (9 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) = 772$$

A partir do procedimento acima foram calculados os totais de pontos assinalados nas características/dimensões pesquisadas. Em seguida as características/dimensões foram ordenadas conforme a ordem decrescente dos totais de pontos, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Características/dimensões ordenadas conforme a ordem decrescente dos totais de pontos apurados na primeira parte da pesquisa.

Características/ Dimensões	Totais de pontos apurados
Q1. Possibilidade real do trabalho proposto ser feito em equipe.	772
Q28. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos , nos resultados da empresa.	771
Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	770
Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	769
Q29. Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.	763
Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	760
Q15.Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	760
Q16.Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.	760
Q19.Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	754
Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	746
Q32. A crença e a confiança que os componentes têm no sucesso do trabalho a ser realizado pela equipe.	745
Q30. Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.	739
Q18.Acompanhar a motivação e envolvimento dos componentes da equipe durante as fases dos trabalhos.	731
17. Autonomia para a equipe negociar a participação no projeto de pessoas de outras áreas da empresa	729
Q26.Informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.	724
Q7.Fixação do papel individual a ser desempenhado pelos diferentes componentes das equipes.	721
Q25.Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.	714
Q20.Capacitar os componentes das equipes para autogerenciar o desenvolvimento das tarefas programadas.	713
Q27.Informação aos componentes das equipes sobre a disponibilidade de infra-estrutura para a realização de suas tarefas	709
Q23. Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.	698
Q3. Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.	695
Q10.Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.	693
Q31. Adoção pela empresa de uma forma de remuneração adequada para incentivar as pessoas a participarem em trabalhos de equipe.	690
Q14.Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	686
Q8.Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.	683
Q9.Treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.	674
Q11.Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.	665
Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.	664
Q21. A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.	663
Q33.A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	652
Q12.Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.	616
Q22.Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	599
Q24. Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.	541

As 10 características/dimensões com maior soma de pontos são representadas na Tabela 3.

Tabela 3: Classificação das 10 características/dimensões escolhidas com maior pontuação

Características/ Dimensões	Totais de pontos apurados
Q1. Possibilidade real do trabalho proposto ser feito em equipe.	772
Q28. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos , nos resultados da empresa.	771
Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	770
Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	769
Q29. Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.	763
Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	760
Q15. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	760
Q16. Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.	760
Q19. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	754
Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	746

Classificando as características/dimensões acima conforme as categorias propostas no Quadro 2 obtém-se a Tabela 4.

Tabela 4 Classificação das 10 características/dimensões mais escolhidas com maior pontuação, em categorias.

Categoria	Característica/dimensão
Projeto do trabalho	Q1
	Q29
	Q5
	Q15
	Q16
Composição	Q6
	Q4
Contexto	Q28
	Q19
Liderança	X
Processo	Q2

Na tabela 4 verifica-se que na categoria Projeto do trabalho os participantes apontaram 5 características/dimensões como as mais importantes. Tal aspecto revela que essa categoria foi considerada a mais importante comparativamente às demais pelos participantes. Pode-se verificar ainda que dentre as 10 características/dimensões com maior pontuação não foi apontada nenhuma da categoria Liderança.

As 10 características/dimensões com menor soma de pontos são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5: Classificação das 10 características/dimensões escolhidas com menor pontuação

Características/ Dimensões	Totais de pontos apurados
Q14. Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	686
Q8. Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.	683
Q9. Treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.	674
Q11. Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.	665
Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.	664
Q21. A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.	663
Q33. A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	652
Q12. Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.	616
Q22. Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	599
Q24. Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.	541

Classificando as características/dimensões acima conforme as categorias propostas no Quadro 2 obtém-se a Tabela 6.

Tabela 6: Classificação das 10 características/dimensões escolhidas com menor pontuação, em categorias.

Categoria	Característica/dimensão
Projeto do trabalho	Q21
Composição	Q8
	Q9
Contexto	Q31
	Q13
	Q12
Liderança	Q22
	Q24
Processo	Q11
	Q33

Na tabela 6 verifica-se que na categoria Contexto apontaram 4 características/dimensões como as menos importantes. Tal aspecto revela que essa categoria foi considerada a menos importante comparativamente às demais pelos participantes. Por outro lado a categoria Projeto do trabalho apresenta apenas 1 característica/dimensão dentre as 10 menos importantes, reforçando desta

maneira as conclusões da análise da tabela 4, quando se pode constatar esta categoria como a mais importante comparativamente às demais pelos participantes.

4.2 Resultados da segunda fase da pesquisa

A partir dos dados coletados da segunda parte da pesquisa foi elaborada a Tabela 7.

Tabela 7: Frequência de respostas do grau de importância assinalada em cada característica/dimensão pesquisada.

Características/ Dimensões	Grau de importância assinalada na segunda parte da pesquisa				
	1º	2º	3º	4º	5º
Q1. Possibilidade real do trabalho proposto ser feito em equipe.	50	8	5	2	5
Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	19	26	10	3	3
Q3. Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.	5	1	12	5	4
Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	13	12	16	20	3
Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	12	26	11	5	2
Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	20	22	14	8	2
Q7. Fixação do papel individual a ser desempenhado pelos diferentes componentes das equipes.	3	4	10	0	7
Q8. Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.	3	2	2	2	3
Q9. Treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.	2	0	2	5	3
Q10. Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.	1	2	3	1	3
Q11. Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.	1	0	0	2	1
Q12. Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.	0	0	0	1	1
Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.	1	1	1	0	0
Q14. Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	0	3	0	3	0
Q15. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	4	12	15	8	14
Q16. Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.	0	7	5	10	4
Q17. Autonomia para a equipe negociar a participação no projeto de pessoas de outras áreas da empresa	1	2	3	4	2
Q18. Acompanhar a motivação e envolvimento dos componentes da equipe durante as fases dos trabalhos.	2	2	2	3	4
Q19. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	3	11	4	12	6
Q20. Capacitar os componentes das equipes para autogerenciar o desenvolvimento das tarefas programadas.	4	1	1	5	5
Q21. A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.	1	3	5	3	3
Q22. Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	0	1	1	2	1
Q23. Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.	4	2	9	6	4
Q24. Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.	5	0	1	1	1
Q25. Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.	1	3	1	3	3
Q26. Informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.	0	0	0	5	5
Q27. Informação aos componentes das equipes sobre a disponibilidade de infra-estrutura para a realização de suas tarefas	1	3	2	8	3
Q28. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa.	4	7	22	15	30
Q29. Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.	1	3	5	7	10
Q30. Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.	0	0	1	4	12
Q31. Adoção pela empresa de uma forma de remuneração adequada para incentivar as pessoas a participarem em trabalhos de equipe.	5	1	3	5	7
Q32. A crença e a confiança que os componentes têm no sucesso do trabalho a ser realizado pela equipe.	2	2	2	10	13
Q33. A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	1	2	1	1	5

A tabela 7 apresenta a freqüência das escolhas das cinco mais importantes, dentre as 33 características/dimensões apresentadas. As freqüências de escolhas estão classificadas de 1° a 5°, sendo que as classificadas como 1° representam as escolhidas como as mais importantes e as como 5° escolhidas como menos importantes.

Para avaliação das 10 mais importantes e as 10 menos importantes, será adotado o seguinte procedimento:

- a) ponderar as escolhas de classificação de 1° a 5° (sendo 1° a mais importante e 5° a menos importante) com pesos importância de 5 a 1 respectivamente;
- b) calcular o total de pontos. O total de pontos em cada característica/dimensão será obtido somando-se os produtos de cada valor atribuído à classificação na pesquisa, pela respectiva freqüência de escolha. Por exemplo, o total de pontos da característica/dimensão Q1, da Tabela 8, será:

$$(50 \times 5) + (8 \times 4) + (5 \times 3) + (2 \times 2) + (5 \times 1) = 306$$

- c) ordenar as características/dimensões por ordem decrescente de pontos.

Efetando o procedimento acima obtém-se a Tabela 8.

Tabela 8: Características/dimensões ordenadas conforme a ordem decrescente dos totais de pontos apurados na segunda parte da pesquisa.

Características/ Dimensões	Totais de pontos apurados
Q1. Possibilidade real do trabalho proposto ser feito em equipe.	306
Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	248
Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	238
Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	209
Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	204
Q28. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos , nos resultados da empresa.	174
Q15.Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	143
Q19.Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	101
Q3. Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.	79
Q23. Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.	71
Q7.Fixação do papel individual a ser desempenhado pelos diferentes componentes das equipes.	68
Q16.Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.	67
Q32. A crença e a confiança que os componentes têm no sucesso do trabalho a ser realizado pela equipe.	57
Q29. Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.	56
Q31. Adoção pela empresa de uma forma de remuneração adequada para incentivar as pessoas a participarem em trabalhos de equipe.	55
Q20.Capacitar os componentes das equipes para autogerenciar o desenvolvimento das tarefas programadas.	42
Q27.Informação aos componentes das equipes sobre a disponibilidade de infraestrutura para a realização de suas tarefas	42
Q21. A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.	41
Q8.Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.	36
Q18.Acompanhar a motivação e envolvimento dos componentes da equipe durante as fases dos trabalhos.	34
Q17. Autonomia para a equipe negociar a participação no projeto de pessoas de outras áreas da empresa	32
Q24. Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.	31
Q9.Treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.	29
Q25.Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.	29
Q10.Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.	27
Q30. Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.	23
Q33.A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	23
Q14.Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	18
Q26.Informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.	15
Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.	12
Q22.Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	12
Q11.Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.	10
Q12.Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.	3

As 10 características/dimensões com maior soma são apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9: Classificação das 10 características/dimensões escolhidas com maior pontuação

Características/ Dimensões	Totais de pontos apurados
Q1. Possibilidade real do trabalho proposto ser feito em equipe.	306
Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	248
Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	238
Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	209
Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	204
Q28. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa.	174
Q15. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	143
Q19. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	101
Q3. Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.	79
Q23. Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.	71

Classificando-se as características/dimensões acima conforme as categorias propostas no Quadro 2 obtém-se a Tabela 10.

Tabela 10: Classificação das 10 características/dimensões mais escolhidas com maior pontuação, em categorias.

Categoria	Característica/dimensão
Projeto do trabalho	Q1
	Q5
	Q15
Composição	Q4
	Q6
Contexto	Q28
	Q19
Liderança	Q23
Processo	Q2
	Q3

Na tabela 10 verifica-se que na categoria Projeto do trabalho os participantes apontaram 3 características/dimensões como as mais importantes. Tal aspecto revela que essa categoria foi considerada a mais importante comparativamente às demais pelos participantes. Pode-se verificar ainda que dentre as 10

características/dimensões com maior pontuação foi apontada apenas 1 característica/dimensão da categoria Liderança.

A tabela 11 apresenta as 10 características/dimensões com menor soma de pontos.

Tabela 11: Classificação das 10 características/dimensões escolhidas com menor pontuação

Características/ Dimensões	Totais de pontos apurados
Q25.Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.	29
Q10.Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.	27
Q30. Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.	23
Q33.A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	23
Q14.Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	18
Q26.Informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.	15
Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.	12
Q22.Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	12
Q11.Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.	10
Q12.Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.	3

Classificado as características/dimensões da tabela 11 conforme as categorias propostas no Quadro 2 obtém-se a Tabela 12.

Tabela 12: Classificação das 10 características/dimensões escolhidas com menor pontuação, em categorias.

Categoria	Característica/dimensão
Projeto do trabalho	X
Composição	Q10
	Q14
Contexto	Q25
	Q30
	Q26
Liderança	Q22
Processo	Q33
	Q13
	Q11
	Q12

Na tabela 12 verifica-se que na categoria Processo os participantes apontaram 4 características/dimensões como as menos importantes. Tal aspecto revela que

essa categoria é considerada a menos importante comparativamente às demais pelos participantes. Pode-se verificar ainda que dentre as 10 características/dimensões com menor pontuação não foi apontada nenhuma da categoria Projeto do trabalho.

4.3 Resultados das duas fases da pesquisa

O Quadro 3 apresenta uma comparação entre as 10 características/dimensões de maior pontuação nas duas partes do instrumento de pesquisa.

Características/ Dimensões/Primeira fase	Ordem de classificação	Características/ Dimensões/Segunda fase
Q1. Possibilidade real do trabalho proposto ser feito em equipe.	1	Q1. Possibilidade real do trabalho proposto ser feito em equipe.
Q28. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos , nos resultados da empresa.	2	Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.
Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	3	Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.
Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	4	Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.
Q29. Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.	5	Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.
Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	6	Q28. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos , nos resultados da empresa.
Q15.Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	7	Q15.Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos
Q16.Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.	8	Q19.Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.
Q19.Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	9	Q3. Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.
Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	10	Q23. Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.

Quadro 3: Classificação das 10 características/dimensões de maior pontuação nas duas fases de avaliação do instrumento de pesquisa.

Fonte: do autor

Apesar de terem ocorrido variações nas classificações, 8 características/dimensões estão presentes nas duas partes da pesquisa entre as 10

consideradas mais importantes. A diferença de classificação entre as características/dimensões coincidentes e a não coincidência entre as restantes pode ser atribuída ao método adotado em cada parte da pesquisa.

Comparando a classificação das 10 características/dimensões de maior pontuação, nas duas partes da pesquisa, obtém-se a Tabela 13.

Tabela 13: Comparação por categorias da classificação das 10 primeiras características/dimensões em pontuação nas duas partes da avaliação do instrumento de pesquisa.

Categorias	Características/ dimensões	
	Primeira fase	Segunda fase
Projeto do trabalho	Q1	Q1
	Q29	X
	Q5	Q5
	Q15	Q15
Composição	Q6	Q6
	Q4	Q4
Contexto	Q28	Q28
	Q29	Q29
Liderança	X	Q23
Processo	Q2	Q2
	X	Q3

Pode-se notar que a participação das características/dimensões nas categorias apesar de diferirem ligeiramente em cada fase da pesquisa, ambas classificações respeitam a seguinte seqüência decrescente de contribuição:

Projeto de trabalho

Composição

Contexto

Processo

Liderança

O Quadro 4, apresenta as 10 últimas características/dimensões colocadas em pontuação nas duas fases do instrumento de pesquisa.

Características/ Dimensões/Primeira fase	Ordem de classificação	Características/ Dimensões/Segunda fase
Q14.Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	24	Q25.Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.
Q8.Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.	25	Q10.Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.
Q9.Treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.	26	Q30. Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.
Q11.Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.	27	Q33.A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.
Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.	28	Q14.Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.
Q21. A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.	29	Q26.Informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.
Q33.A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	30	Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.
Q12.Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.	31	Q22.Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.
Q22.Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	32	Q11.Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.
Q24. Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.	33	Q12.Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.

Quadro 4: Classificação das 10 últimas características/dimensões de menor pontuação nas duas fases de avaliação do instrumento de pesquisa.

Fonte: do autor.

A semelhança do que ocorreu na análise das 10 primeiras características/dimensões, pode-se verificar que apesar de ter ocorrido variações de classificação nas duas partes da pesquisa, 6 características/dimensões estão presentes entre as 10 consideradas menos importantes.

Para facilitar a comparação entre a classificação em categorias das 10 características/dimensões menos escolhidas, da primeira parte da pesquisa, com a classificação em categorias das 10 características/dimensões de menor valor da segunda fase, foi elaborada a Tabela 14.

Tabela 14: Comparação da classificação das 10 últimas características/dimensões de menor pontuação nas duas de partes da avaliação do instrumento de pesquisa por categorias

Categorias	Características/ dimensões	
	Primeira fase	Segunda fase
Projeto do Trabalho	Q1	X
Composição	Q8	Q10
	Q9	Q14
Contexto	Q31	Q25
	Q13	Q30
	Q12	Q26
Liderança	Q22	Q22
	Q24	
Processo	Q11	Q11
	Q33	Q12
		Q13

Pode-se notar que a participação das características/dimensões nas categorias apesar de diferirem ligeiramente em cada fase da pesquisa, ambas classificações respeitam a seguinte seqüência decrescente de contribuição:

Contexto

Processo

Composição

Liderança

Projeto de trabalho

Levando-se em conta os resultados apurados, das classificações coincidentes entre as 10 características/dimensões com maior pontuação em ambas as partes da pesquisa, destacam-se as seguintes:

Q1. Possibilidade real de o trabalho proposto ser feito em equipe;

Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe;

Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto;

Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe

Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver;

Q15. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos;

Q19. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas;

Q28. Feedback dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa.

Ainda pela análise efetuada os participantes atribuem uma importância menor às seguintes características/dimensões:

Q11. Integração da equipe via evento prévio de sensibilização;

Q12. Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho;

Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho;

Q14. Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe;

Q22. Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas;

Q33. A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.

Organizando as características/dimensões acima em categorias obtém-se a Tabela 15.

Tabela 15: Organização das características/dimensões por importância e por classe.

Categoria	Característica/dimensão	
	Maior importância	Menor importância
Projeto do trabalho	Q1, Q5 e Q15	X
Composição	Q4 e Q6	Q14
Contexto	Q19 e Q28	X
Liderança	X	Q22
Processo	Q2	Q11,12,13 e Q33

A partir da Tabela acima se pode chegar as conclusões a seguir sobre as características/dimensões e categorias.

Categoria Projeto do Trabalho

Características/dimensões consideradas como mais importantes para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais.

Q1. Possibilidade real de o trabalho proposto ser feito em equipe.

Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.

Q15. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos.

Nenhuma característica/dimensão foi considerada pouco importante nesta categoria.

Categoria Composição

Características/dimensões consideradas como mais importantes para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais:

Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto;

Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.

Característica/dimensão considerada como pouca importância para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais:

Q14. Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.

Categoria Contexto

Características/dimensões consideradas como mais importantes para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais:

Q19. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas;

Q28. Feedback dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa.

Nenhuma característica/dimensão foi considerada como pouco importante para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais.

Categoria Liderança

Nenhuma característica/dimensão foi considerada como muito importante para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais.

Característica/dimensão considerada como pouca importância para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais.

Q22. Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.

Categoria Processo

Característica/dimensão considerada como mais importante para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais:

Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.

Características/dimensões consideradas como pouca importância para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais;

Q11. Integração da equipe via evento prévio de sensibilização;

Q12. Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho;

Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho;

Q33. A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Ao se analisar os dados, o primeiro resultado que se destaca é a coincidência das duas partes da pesquisa em apontar a característica/dimensão Q1 como sendo a mais importante. A característica/dimensão Q1 trata da importância de, antes do início de um trabalho em equipe, de se verificar a possibilidade real do trabalho proposto ser feito da forma de organização sugerida. Este resultado vem ao encontro com os alertas feitos por diversos autores. O primeiro alerta vem de Cotton (1993) ao analisar as possíveis causas do fracasso de alguns projetos envolvendo Círculos de Qualidade, que utilizavam como forma de organização as equipes de solução de problemas. O autor atribui como uma das causas desses fracassos à facilidade de implementação desses projetos. Os Círculos de Qualidade eram vistos como instrumentos simples que poderiam ser somados à organização com poucos ajustes. De acordo com esta visão, os Círculos de Qualidade acabaram sendo uma forma fácil dos administradores dizerem que estavam desenvolvendo programas de envolvimento de equipes. Outro alerta vem de Lawler III (1994) ao analisar as prováveis razões para o desaparecimento dos programas de TQM. O autor afirma que a ênfase em se adotar esse tipo de programa envolvendo equipes pode ser disfuncional se desviar a atenção da velocidade de tomada de decisão e dos custos envolvidos. Stevens e Champion (1994) comentam sobre a popularidade do uso de equipes em todos os tipos de organizações. Os autores afirmam que entusiasmo por essa configuração de trabalho é tão forte que pode ser considerada uma moda nas filosofias gerenciais modernas. Mas alertam que, como é frequentemente o caso, como esse tipo de inovação, os sistemas de suporte necessários para o gerenciamento das mudanças ainda não foram modificados ou desenvolvidos. E complementando o tema Drexler e Forrester (1998) afirmam que no entusiasmo de se valer dos benefícios alguns administradores podem adotar equipes em situações em que o trabalho é mais bem realizado individualmente. Os autores sugerem três testes para verificar a adequação desta forma de trabalho. Os testes são:

- a) o trabalho pode ser mais bem realizado por mais de uma pessoa?

Um bom indicador é a complexidade da tarefa e a necessidade de diferentes perspectivas. Tarefas simples que não requerem

diversidades de entradas, podem ser executadas por apenas um indivíduo.

- b) a tarefa cria um propósito comum ou conjunto de metas para os membros da equipe que seja mais do que a soma de seus objetivos individuais?
- c) os membros do grupo são interdependentes?

A utilização de equipes faz sentido quando existe interdependência entre as tarefas quando o sucesso geral depende do sucesso de cada um e o sucesso de cada um depende do sucesso dos demais.

As recomendações acima podem servir como orientação sobre os principais aspectos a serem observados na prática, para a tomada de decisão sobre a utilização de equipes como forma de organização adequada para atender a uma proposta de trabalho.

Outro aspecto a ressaltar sobre os resultados da pesquisa é a grande importância dada à categoria Projeto do Trabalho. Nesta categoria além da característica/dimensão Q1, acima abordada, foram consideradas como muito importante as características/dimensões Q5 e Q15. A característica/dimensão Q5 destaca a importância do projeto a ser trabalhado pela equipe, para os resultados da empresa. Esta característica/dimensão não consta da revisão teórica, ela foi retirada do estudo do caso de sucesso da empresa, inspirada na orientação de Robbins (2002), sobre a necessidade de durante o Projeto do Trabalho se preocupar escolher uma tarefa ou projeto que tenha um impacto considerável sobre os outros. A característica/dimensão Q15 trata da autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos. Este é o tema central abordado por Robbins (2002) no conjunto cuidados a serem adotados no desenvolvimento do Projeto do Trabalho. O autor aborda a necessidade de um especial cuidado com variáveis como liberdade e autonomia, oportunidade de utilização de diferentes habilidades e talentos. Estudos de Champion, Paper e Medsker (1996) apresentam evidências que essas características estimulam a motivação dos membros e aumentam a eficácia das equipes, uma vez que aumentam o senso de responsabilidade, tornando-o mais interessante de ser realizado. Wagman (1997) complementa a argumentação sobre essa importância desse estímulo. Segundo o autor, equipes eficazes precisam ser

mais que equipes apenas no nome. Precisam trabalhar em conjunto e assumir responsabilidade coletiva pela realização das tarefas.

A categoria Composição se apresentou na pesquisa como a segunda mais importante. Nesta categoria as características/dimensões Q4 e Q6 foram apontadas como as de maior importância e a Q14 como pouco importante. A característica/dimensão Q4 enfatiza a importância da seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto. A característica/dimensão Q6 diz respeito à necessidade dos componentes terem conhecimento dos processos e das áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver. O embasamento teórico dessas colocações foi retirado dos estudos efetuados por Stevens e Campion (1994). Segundo os autores, para funcionar eficazmente, uma equipe precisa três tipos diferentes de capacidade. Primeiro, precisa de pessoas com conhecimentos técnicos. Segundo pessoas com habilidades de resolução de problemas e tomadas de decisões, que sejam capazes de identificar problemas, gerarem alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que saibam ouvir, dêem *feedback*, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais. As equipes não atingem seu potencial de desempenho sem desenvolver esses três tipos de habilidades. A primeira e a segunda habilidade preconizadas pelos autores servem de orientação teórica para seleção dos componentes de acordo com as características necessárias para o projeto. No entanto, os resultados da pesquisa apontam uma percepção dos participantes diferente da terceira habilidade estabelecida como fundamental para o atendimento do desempenho potencial do trabalho em equipe. Como dito acima, a característica/dimensão Q14 foi considerada na pesquisa como de pouca importância para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais. A característica/dimensão Q14 relata a necessidade de seleção de um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe. Este tipo de resultado irá se repetir por toda a pesquisa como se pode ver seguir. Os resultados da pesquisa sugerem que os elementos pesquisados relegam a um plano secundário as características/dimensões relacionadas com o comportamental.

A categoria Contexto se apresentou com a terceira categoria em importância, mas com uma diferença de pontuação muito próxima da categoria

Composição. Nesta categoria as características/dimensões Q19 e Q28 foram apontadas como de maior importância e nenhuma categoria/dimensão foi considerada pouco importante. A característica/dimensão Q19 versa sobre a necessidade de estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas. Esta característica/dimensão foi inspirada nos estudos de Robbins (2002) que concluem que metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas devem traduzir o propósito comum da equipe de alto desempenho. Essas metas ajudam a tornar a comunicação mais clara e também a manter seu foco sobre a obtenção de resultados. Para o acompanhamento das tarefas a serem executadas e o atendimento das metas surge a necessidade de estabelecer indicadores mensuráveis. A característica/dimensão Q28 estabelece a importância para o sucesso do projeto o Feedback dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa. Contribuem para esta característica/dimensão os estudos de Hyatt e Ruddy (1996) que, após pesquisarem fatores potencialmente relacionados com o desempenho de equipes, concluíram que talvez uma das características mais importantes de um grupo de trabalho eficaz seja o apoio que ele recebe da organização. Isso inclui recursos como obtenção de informações em tempo hábil, tecnologia disponível, pessoal adequado de apoio, estímulos e assistência administrativa. As equipes precisam receber o apoio necessário dos administradores e da organização como um todo para que possam atingir seus objetivos.

Talvez os resultados da pesquisa que causam maior impacto, quando confrontado com os estudos efetuados por autores que abordaram o assunto, sejam os da categoria Liderança. Nesta categoria nenhuma característica/dimensão foi considerada como muito importante para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais. Os autores abordam a questão da influência da liderança sobre o desempenho de equipes de acordo com o tipo de equipe. Existe uma abordagem para equipes funcionais clássicas e outra para as equipes autogerenciadas (as principais características de cada tipo de equipe são apresentadas no capítulo 2).

Quanto às equipes funcionais clássicas as questões como autoridade, relações, tomadas de decisões, liderança e gerenciamento demarcado são simples e claras. Esse tipo de equipe é a mais adequada às organizações hierárquicas

tradicionais que atuam em ramos de atividades estáveis, crescimento lento e com mercados previsíveis. Em equipes administradas de maneira convencional são encontrados dois fatores aparentemente importantes para o desempenho: as expectativas e o estado de espírito do líder. Eden (1990) e George e Bettenhausen (1990) abordam a questão da liderança em equipes. Eden (1990) constatou que equipes que contam com lideranças com altas expectativas normalmente têm um desempenho melhor do que aquelas com líderes apenas controladores. George e Bettenhausen (1990) efetuaram estudos que demonstram que os líderes que exibem um estado de espírito positivo conseguem melhores desempenhos de sua equipe.

Nas equipes autogerenciadas os participantes assumem as responsabilidades de seus antigos supervisores. Normalmente, isso inclui planejamento e escalonamento de trabalho, controle coletivo do andamento do trabalho, tomada de decisões operacionais e ações em relação a problemas. Equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até selecionam seus próprios membros e os fazem avaliar o desempenho uns dos outros. Cohen, Ledford e Spreitzer (1996) afirmam que as lideranças podem prejudicar o bom desempenho quando interferem em equipes auto gerenciadas. A pesquisa apresenta a característica/dimensão Q22 como de pouca importância para eficácia do uso de equipes multifuncionais. A característica/dimensão Q22 trata da necessidade de uma coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas. Esta avaliação somada a importância dada à característica Q15 da categoria Projeto do trabalho, denota uma provável postura de valorização da autonomia para a obtenção de melhor desempenho na utilização de equipes como forma de trabalho. Esta condição é própria das equipes autogerenciadas. Estes resultados estão de acordo com os estudos de Beekun (1989). O autor afirma que as equipes autogerenciadas freqüentemente têm melhor desempenho do que as equipes que possuem líderes formalmente designados.

Na categoria Processo a característica/dimensão Q2 foi considerada como a mais importante para a eficácia. A característica/dimensão Q2 trata da necessidade da existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe. A existência de indicadores precisos e claros dos resultados, ao final do trabalho, permite a avaliação quanto ao atendimento ou não das metas propostas. Conforme Weldon e Weingart (1993) as

metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas devem traduzir o propósito comum da equipe de alto desempenho. Essas metas ajudam a tornar a comunicação mais clara e também a manter seu foco sobre a obtenção de resultados.

Se por um lado, os resultados acima reforçam a teoria apresentada por outro lado, os demais resultados não caminham nesta mesma direção. As características/dimensões consideradas como pouca importância para a eficácia do uso de equipes multifuncionais:

Q11. Integração da equipe via evento prévio de sensibilização;

Q12. Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho;

Q13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho;

Q33. A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.

As características/dimensões Q11, Q12, Q13 e Q33 são diretamente relacionadas com o comportamental. A avaliação dessas características/dimensões conjuntamente com a Q14, analisada na categoria Projeto do trabalho como sendo de menor importância, sugerem que os elementos pesquisados relegam a um plano secundário as características/dimensões relacionadas ao comportamental. As avaliações das características/dimensões Q11, Q12, Q13 e Q14 contrariam os estudos de Robbins (2002) quando o autor afirma que na construção de uma equipe eficaz o papel do administrador é primordial tanto na ajuda na obtenção de pequenos sucessos como oferecer treinamento para habilidades técnicas e interpessoais dos membros. Os conflitos de relacionamento, baseados em incompatibilidades interpessoais, tensões e animosidades entre as pessoas, quase sempre são disfuncionais e devem ser tratados. Quanto à avaliação da característica/dimensão Q33 não combina com os estudos de Jehn (1995). Segundo o autor, o chamado conflito sobre tarefas não é negativo e pode melhorar a eficácia das equipes. O conflito de tarefa estimula a discussão, promove a avaliação crítica de problemas e opções e pode conduzir a melhores decisões das equipes.

As características/dimensões apontadas pelos participantes como as mais importantes para o contexto da empresa estão classificadas na categoria Projeto do trabalho. Esta categoria inclui recomendações quanto à necessidade de um especial cuidado com variáveis como liberdade e autonomia, oportunidade de utilização de diferentes habilidades e talentos, capacidade de realização completa de uma tarefa ou produto identificável e a execução de uma tarefa ou projeto que tenha um impacto considerável sobre os outros, condições essas pouco comuns em empresas hierarquizadas. Dentre os resultados das características apontadas como mais importantes não encontramos nenhuma indicação da categoria Liderança, este resultado reforça uma provável postura, por parte das pessoas pesquisadas, de valorização da autonomia para a obtenção de melhor desempenho na utilização de equipes como forma de trabalho. Pode também levantar também a hipótese da empresa estudada, ainda atuar de maneira tradicional e hierarquizada. Podemos ainda notar que entre as características/dimensões relacionadas com o comportamental são classificadas como de menor importância. Estas observações parecem apontar na empresa pesquisada, um estágio de evolução da utilização do trabalho em equipe, onde a prioridade de ação pode estar no desenvolvimento de sistema de suporte necessário para o gerenciamento das mudanças que ainda não foram modificados ou desenvolvidos para este tipo de organização do trabalho. Esta hipótese vem de encontro com os estudos de Stevens e Champion (1994) sobre a popularidade do uso de equipes em todos os tipos de organizações que leva ao entusiasmo por implantar essa configuração de trabalho, antes da criação de uma infra-estrutura organizacional adequada para esse fim. Reforçamos, no entanto que tais hipóteses terão que ser fundamentadas em pesquisas complementares para que sejam validadas.

No que diz respeito às aplicações práticas deste estudo pode-se enumerar como primeira contribuição o levantamento das características/dimensões que estão relacionadas com sucesso de projetos que utilizam equipes multifuncionais como modelo básico de organização. Este levantamento foi elaborado através de pesquisa bibliográfica preliminar e comparação posterior entre o resultado da pesquisa bibliográfica com as características presentes em um caso de sucesso de utilização de equipe multifuncional. A segunda contribuição está na escolha e ponderação em ordem de importância, através de pesquisa junto a funcionários da

empresa pesquisada, das características/dimensões que poderiam contribuir para a eficácia do uso de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais. Esta ponderação pode determinar um conjunto de parâmetros a serem seguidos pelos gestores da empresa, na preparação inicial de planos de ações para melhorar a eficácia da utilização desse tipo de organização de trabalho. Outra contribuição, que decorre das anteriores, é a criação de um instrumento de pesquisa básico que pode ser aperfeiçoado para o levantamento das características/dimensões mais significativas junto às populações que potencialmente participariam de projetos envolvendo equipes multifuncionais, em outras empresas. O presente estudo pode ainda contribuir para determinar o estágio de maturidade da organização pesquisada quanto utilização adequada de equipes como forma de organização de trabalho.

O estudo também pode ser utilizado para realçar alguns aspectos peculiares com respeito ao tema central que é o modelo de organização denominado trabalho em equipe. Um aspecto que chama a atenção é a definição do que vem a ser uma equipe. A palavra tem significados diferentes para alguns autores e, às vezes, o mesmo significado se aplica para denominações diferentes como, por exemplo: pequenos grupos, grupos, times e equipes. Outro aspecto de grande relevância é a natureza multidisciplinar do tema que está caracterizada no por Levine e Moreland (1990), Stevens e Campion (1994) e Alper, Tjovold e Law (2000). Essa natureza multidisciplinar torna a bibliografia extensa, porém muito fragmentada.

O presente estudo contribui com a teoria sobre a natureza do trabalho em equipe, em aspectos que parece ser quase uma unanimidade entre os autores: o trabalho em equipe não ocorre naturalmente. Trabalhar em conjunto, em um ambiente de equipe é um comportamento a ser aprendido (PARKER, 1994). Por outro lado, também leva a concluir que nem sempre um trabalho é mais bem realizado por uma equipe. No entusiasmo de se valer dos benefícios alguns administradores podem adotar equipes em situações em que o trabalho é mais bem realizado individualmente. Até mesmo a cultura da empresa pode influenciar na dificuldade de se implantar equipes eficazes. Segundo Robbins (2002) o desafio de criar membros de equipe é maior quando a cultura vigente é altamente individualista e as equipes estão sendo introduzidas em uma organização que sempre valorizou

as realizações individuais. Em empresas com estruturas hierárquicas tradicionais o trabalho de equipes multifuncionais é dificultado uma vez que, segundo Frame (1995), para trabalhar em equipe a empresa deve estar estruturada de forma que evite conflitos.

A pesquisa efetuada apontou as prováveis características/dimensões que podem contribuir para aumentar a eficácia do trabalho de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais, na percepção dos empregados de uma empresa de serviços de telecomunicações. Uma indicação natural de pesquisa futura seria verificar se, um trabalho de desenvolvimento organizacional que priorize as características/dimensões apontadas pelo estudo, realmente leva ao aumento de eficácia no trabalho de equipes multifuncionais, na implementação de estratégias empresariais.

Apesar da empresa pesquisada ter representatividade no cenário nacional de serviços de telecomunicações, o presente estudo poderia servir de base para estudos semelhantes em outras empresas, para conclusões mais apuradas. Os resultados do estudo apesar de classificar as propostas características/dimensões em ordem de importância apontam valores que levantam suspeitas que os participantes consideram todas as propostas relevantes. Assim sendo, recomenda-se nos estudos semelhantes em outras empresas, a utilização do instrumento de pesquisa deste estudo atualizado conforme APÊNDICE C.

Este estudo foi realizado em um conjunto amostral formado por pessoas que ocupam ou não cargos de gestores, de ambos os sexos, sem restrição ao tempo de serviços prestados à empresa. Uma evolução desta pesquisa seria verificar a importância dessas características/dimensões na visão dos gestores, dos não gestores, por sexo e por tempo de serviços prestados na empresa. Este tipo de estudo permitiria um provável aumento na eficácia da utilização de equipes de acordo com sua composição.

Um outro estudo complementar seria a identificação de agrupamento dos participantes de acordo com as preferências de características/dimensões escolhidas. Esta identificação poderia permitir a classificação dos participantes de acordo com perfis de escolha. A presença desses perfis poderia ser identificada de forma a permitir futuros estudos comportamentais envolvendo equipes.

O presente trabalho é um estudo exploratório sobre as características/dimensões que podem contribuir para aumentar a eficácia do trabalho de equipes multifuncionais na implementação de estratégias empresariais, na percepção dos empregados de empresas que prestam serviços de telecomunicações. Dentre as contribuições esperadas deste estudo estão recomendações para aumentar as chances de sucesso, através da compreensão das características/dimensões mais importantes para o uso de equipes multifuncionais. Neste escopo e nos restringindo ao âmbito pesquisado podemos recomendar como passíveis de aumentar as chances de sucesso de trabalhos envolvendo equipes multifuncionais, um programa de trabalho com uma atenção preferencial para as seguintes características/dimensões:

- Q1. Possibilidade real de o trabalho proposto ser feito em equipe;
- Q2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe;
- Q4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto;
- Q5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa;
- Q6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver;
- Q15. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos;
- Q19. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas;
- Q28. Feedback dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa.

A amostra utilizada neste estudo retrata uma situação pontual no tempo e se restringe à empresa pesquisada. Em virtude do método utilizado, o estudo não pode se propor conclusões além interpretação dos dados levantados. No entanto, pode servir como base inicial para estudos voltados à descoberta de

características/dimensões, que podem contribuir para a eficácia do uso de equipes como forma de organização, na busca de resultados empresariais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPER, S.; TJOSVOLD, A.; LAW, K. S. Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. **Personal Psychology**, Bowling Green, Ohio, v. 53, n. 3, p. 625-643, Autumn, 2000.

BARRICK, M. R.; STEWART, M.J.; NEUBERT, M.J.; MOUNT, M.K., Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness, **Journal of Applied Psychology**, Washington District of Columbia, v. 83, n. 3, p. 377-382, Jun.,1998.

BEEKUN, R. I. Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: antidote or Fad? **Human relations**, London, v.42, n. 8, p. 877-897, Aug., 1989.

BETTENHAUSEN, K. L., Five years of group research: what we have learned and what needs to be addressed, **Journal of Management**, Amsterdam, v. 17, n. 2, p. 345-381, Jun., 1991.

BERRY, L. L. Descobrimos a essência do serviço. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CAMPION, M. A.; PAPER, E. M.; MEDSKER, G.J. Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. **Personal Psychology**, Bowling Green, Ohio, v. 49, n. 2, p. 429-452, Summer 1996.

COHEN, S. G.; LEDFORD, G. E.; SPREITZER, G. M. A predictive model of self – managing work team effectiveness. **Human Relations**, London, v. 49, n. 5, p. 643-677, May,1996.

COLE, E. R. Learning from the quality movement: What did and didn't happen and why? **California Management Review**, Berkeley California, v. 41, n. 1, p. 43-74, Fall 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

COTTON, J. L. **Employee involvement**. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1993.

CUMMINGS, T. G. Self-regulating work groups: a social technical synthesis. **Academy of Management Review**, Briarchliff Manor, v. 3, n. 3, p. 625-634, Jul. 1978.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: HBS Press, 1998.

DAVIS, L. E. et al. **Job design**. New York: Wiley, 1987.

DREXLER, A. B.; FORRESTER, R., Team work-Not necessarily the answer. **HR Magazine**, Alexandria Virginia, v. 43, n. 1, p. 55-59, Jan.1998.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Macmillan, 1993.

EDEN, D. Pygmalion without interpersonal contrasts effects: whole groups gain from raising manager expectations. **Journal of Applied Psychology**, Washington District of Columbia, v. 75, n. 4, p. 394-98, Aug. 1990.

FOUSHEE, H. C. Dyads and triads at 35,000 feet: factors affecting group process and aircrew performance. **American Psychologist**, Washington District of Columbia v. 39, n.1, p. 885-978, 1984.

FRAME, J. **Managing projects in organizations**: how to make the best use of time, techniques and people. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. S. Paulo: Pioneira, 1983.

GALBRAITH, Lawer III; MOHORMSN, Cohen et al. **Organizing for the future**: the new logic for managing complex organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

GEORGE, J. M.; BETTENHAUSEN, K. Understanding prosocial behavior, sales, performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. **Journal of Applied Psychology**, Washington District of Columbia, v. 75, n. 5, p. 698-709, Oct. 1990.

GLADSTEIN, D. L. Groups in context: a model of task group effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 29, p. 499-517, Dec. 1984.

GUZZO, R. A. et al. Potency in groups: articulating a construct. **British Journal of Social Psychology**, London, v. 49, n. 5, Mar.,1993.

HACKMAN, J. R. **Work redesign**. Reading, MA: Adison Wesley, 1980.

HESS, K. **Creating the high-performance team**. Nova York: Wiley, 1987.

HYATT, D. E.; RUDDY, T. M. An examination of the relationship between work group characteristics and performance. **Personnel Psychology**, Bowling Green Ohio, v. 49, n. 1, p. 553-638, Spring 1996.

JEHN, K. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 40, n. 2, p. 256-285, Jun. 1995.

JOHNSON, S. T. Work teams: what's ahead in design and rewards management. **Compensation & Benefits Review**, Thousand Oaks, v. 25, n. 2, p. 35-42, Mar./Apr. 1993.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams**. New York: Harper Business Book, 1999.

KIRK, J.; MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publication, 1986.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAWLER III, E. E. Total Quality Management and employee involvement: are they compatible? **The Academy of Management Executive**, New York, v. 8, n. 1, p. 74, Feb. 1994.

LEVINE, J. M.; MORELAND, R. L. Progress in small group research. **Annual Review Psychology**, Palo Alto California, v. 41, n. 1, p. 585-634, 1990.

LEAVITT, H. J. **Suppose we took groups seriously**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1975.

McGRATH, J. K. **Groups: Interactions and performance**. Englewoods Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1982.

MARGERISON, C.; McCANN, D. **Team management: practical new approaches**. London: Mercury Books, 1990.

MAJCHRZAK, A. **The human side o factor automation: managerial and human resource strategies for making automation succeed**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MATTAR, F. N. et al. Redação de documentos acadêmicos, conteúdo e forma, **Caderno de Pesquisas de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 31-66, 2. sem. 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986. (Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios).

MOHRMAN, S. A., COHEN, S. G. **Designing team-based organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

NIEVA, V. F.; FLEISHMAN, E. A.; REICK, A. Team dimensions: their identity, their measurement, and their relationships. Washington, D.C.: U.S. Army. **Research Institute for the Behavioral and Social Sciences**, 1985. (Research Note 85-12)

PARKER, M. G. **O poder das equips**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PASMORE, W. et al. A North American reflection on empirical studies of seventies. **Human Relations**, London, v. 35, n. 12, p. 1179-1204, Dec. 1982.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. Englewoods Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 2002.

SENGE, P. It's the learning: the real lesson of the quality movement. **Journal for Quality & Participation**, Cincinnati, Ohio, v. 22, n. 6, p. 30-33, Nov./Dec. 1999.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos em pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SHEA, G. P.; GUZZO, R. A. Groups as human resources. In: ROWLAND, K. M.; FERRIS, G. R. **Research in human resources and personnel management**. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. v. 5, p. 323-356.

SHONK, J. H. **Team-based organizations: developing a successful team environment**. Homewood, IL: Business One Irwin, 1992.

STEINER, I. D. **Groups process and productivity**. New York: Academy Press, 1972.

STEVENS, M. J.; CAMPION, M. A. The Knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. **Journal of Management**, Amsterdam, v. 20, n. 2, p. 503-531, Summer 1994.

SUNDSTROM, E.; MEUSE, K. P.; FUTRELL, D. Work teams: applications and effectiveness. **American Psychologist**, Washington District of Columbia, v. 45, n. 2, p. 120-153, Feb. 1990.

TANG, T. L.; BUTLER, E. A. Attributions of quality circles' problem – solving failure: differences among management, supporting staff, and quality circle members.

Public Personnel Management, Alexandria Virginia, v. 26, n. 2, p. 203-226, Summer 1997.

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

WAGMAN, R. Critical success factors for creating superb self-managing teams. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 26, n. 1, p. 49-62, Summer 1997.

WALL, T. B. et al. Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 29, n. 2, p. 280-304, Jun.1986.

WELDON, E.; WEINGART, L. R. Group goals and group performance. **British Journal of social psychology**, London, v. 49, n. 1, p. 307-341, Spring1993.

ZANDER, A. **Making groups effective**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

APÊNDICE A – Análise do caso de sucesso

Os dados secundários utilizados neste estudo foram baseados nos registros das atividades desenvolvidas durante a implantação de um projeto visando implantar uma estratégia de melhoria de satisfação de clientes através de equipes multifuncionais, bem como em análises realizadas pelo pesquisador.

Inicialmente será apresentado o perfil da empresa e as principais características de sua estrutura organizacional, com as devidas explicações sobre a razão da necessidade do projeto.

A seguir é descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento do projeto de melhoria de satisfação dos clientes com o devido detalhamento de cada uma de suas etapas e com a apresentação dos modelos adotados durante a implantação do projeto na empresa.

Durante o desenvolvimento da pesquisa serão apresentadas algumas análises feitas pelo pesquisador, bem como as dificuldades enfrentadas durante o desenvolvimento do projeto.

Convém ressaltar que durante todo o desenvolvimento da pesquisa não será divulgado o nome da empresa, fato que não foi autorizado.

1 A empresa

A empresa, que explora os serviços de telecomunicações de voz em uma das áreas de concessão propostas pela Anatel, tem o controle acionário de uma multinacional conhecida internacionalmente pela sua agressividade competitiva.

Sobre os acionistas

Ao término do ano de 2002, o Grupo Majoritário detêm 84,34% das ações ordinárias e 88,87% das ações preferenciais, representando 87,35% do total das ações da Empresa.

Período de 1975 a 1990

Empresa voltada para eficiência interna. A Telebras (Holding do Sistema) de forma centralizada:

- a) estabelece padrões de desempenho técnico e operacional;
- b) acompanha indicadores;
- c) avalia e escalona desempenho;
- d) estabelece benchmarking;
- e) estabelece fóruns de debate para melhoria de gestão e cria o Sistema de Certificação e Qualificação de Equipamentos e Acompanhamento da Qualidade em Fábrica dos seus principais fornecedores.

Período de 1990 a 1993

Período em que o Brasil descobre que para equilibrar sua balança comercial deve exportar e, portanto, deve melhorar a qualidade de seus produtos para alcançar níveis internacionais e cria o PNQP (Programa Nacional de Qualidade e Produtividade). A Telebras como grande compradora de produtos contribui exigindo dos seus maiores fornecedores a certificação ISO pelo menos de segunda parte e prepara empregados para serem Auditores Internacionais. E inicia o incentivo à criação de grupos de CCQ nas operadoras. Na Empresa o movimento CCQ tem início através da área de RH e não conseguiu evoluir.

Período de 1993 a 1998

A Telebras se volta para o foco no cliente e através de uma Política Diretriz (PD 138) estabelece as diretrizes para criação de Modelos de Gestão da Qualidade em todas as empresas do sistema. A Empresa orientada por uma consultoria externa cria um programa de qualidade com as seguintes características:

- a) foi estabelecido o Comitê Geral da Qualidade formado pela Alta Administração;
- b) foi criado o escritório da qualidade gerenciado por um chefe de departamento que reportava a Vice Presidência e composto de consultores

regionais que desempenhariam o papel de assessores das demais diretorias na implantação das ações da qualidade das áreas;

c) foi lançado o programa, com o apoio formal de todas as gerências da empresa;

d) todas as áreas indicaram funcionários para serem preparados como facilitadores locais e todos foram preparados pela consultoria externa;

f) a consultoria externa acompanharia o programa com avaliação de Consultores.

O programa foi lançado com envolvimento total da empresa. Algumas diretorias levaram a sério o programa obtendo resultados, mas nem todas as áreas se envolveram com o programa, sendo que algumas áreas escolheram caminhos próprios, algumas com relativo sucesso.

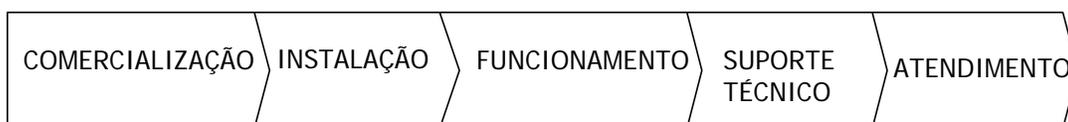
Período de 1998 a 2002

Em 1998, antes da privatização, foi contratada uma consultoria externa para reorganizar a empresa. A consequência foi uma reestruturação geral que levou o escritório de qualidade para a área do Ombudsman. Nesse cenário a empresa foi privatizada. No início da privatização, foram elaborados novos planos para criar um novo modelo de Gestão da Qualidade sendo que o modelo começou a ser testado na própria área do Ombudsman com total sucesso. Quando o Ombudsman se preparava para apresentar o modelo a Alta Administração houve uma nova reestruturação. O Escritório da Qualidade foi transformado numa Superintendência com a função de qualidade sob o comando de um auditor econômico-financeiro que se reportava ao Controller, cujo objetivo prioritário era atender aos indicadores da ANATEL.

Em 2002 foi criada a Diretoria Geral da Qualidade e Atenção ao Cliente. Ainda nesse ano a empresa, começou a sentir os efeitos da concorrência.

Na ocasião da pesquisa a empresa estava estruturada funcionalmente da seguinte maneira:

Processos Principais



Processos de Apoio



2 Necessidade do projeto

No ano de 2002, a empresa, começou a sentir os efeitos da concorrência, com a previsão de se intensificar no decorrer de 2003 e percebeu que a única maneira de manter sua fatia de mercado e conquistar novos clientes seria a através da melhoria do atendimento aos clientes.

Neste cenário, os clientes que sofrem maior assédio pelos concorrentes são os clientes corporativos que por sua vez, também são os clientes mais rentáveis, logo, a perda desses clientes é significativa. Neste segmento, o produto da empresa que sofre maior assédio pela concorrência é um dos produtos de voz mais vendidos para os clientes corporativos. Por outro lado, também havia muitas reclamações de clientes sobre o produto e o atendimento prestado pela empresa. Portanto, seria necessária uma ação conjunta da empresa para manter os clientes existentes e ainda adquirir mais clientes para ampliar sua lucratividade. A decisão tomada foi criar um projeto, de curta duração, que buscasse de melhores resultados através de equipes multifuncionais coordenadas por especialistas.

3 Projeto do trabalho

Um importante passo para alcançar o sucesso, em projetos que envolvem equipes, consiste em obter dos promotores o maior número possível de informações dos objetivos e das condições de contorno. Estas informações, devidamente organizadas e colocadas à equipe em momentos e linguagem apropriada, servem de baliza para o desenvolvimento das ações. No decorrer do projeto podem surgir fatores que tornam as condições iniciais incompatíveis com o desenvolvimento das alternativas de ações visualizadas pela equipe, nesta situação, os objetivos e as

condições de contorno devem ser renegociados. Os promotores consideraram importante para o sucesso do projeto que fossem atendidos os seguintes aspectos:

Duração do projeto - a primeira condição manifesta estava relacionada aos temores com a longa duração das experiências passadas, com grupos de trabalho e com programas de qualidade, em abordagens semelhantes. Assim, foi negociado o tempo de 45 dias para a comprovação final dos resultados do projeto;

Critérios para escolha dos clientes como unidades de análise - a escolha dos clientes a serem adotados como unidades de análise também foi um processo delicado e criterioso, pois, não se pode perder o foco do que se desejava obter. A escolha dos clientes envolvidos pelo projeto teria que ser estratégica, para tirar conclusões confiáveis e tomar decisões para ações ou trabalhos futuros com outros clientes. A quantidade de clientes também seria importante definir, pois uma quantidade de clientes muito grande poderia apresentar tal volume de problemas que a equipe não conseguiria tratar no prazo estipulado, levando a frustração dos envolvidos no projeto, sejam patrocinadores, membros da equipe e clientes. Por outro lado, a meta deveria ser desafiadora.

Critério para a escolha dos elementos das equipes - foi elaborada uma reunião com os patrocinadores para definir o perfil dos participantes do projeto. Nesta ocasião foi definido que o perfil desejado para os componentes das equipes.

Critérios para avaliação do sucesso do projeto - o principal instrumento estabelecido, pela alta administração, para avaliar o sucesso do projeto deveria ser o resultado de pesquisas de satisfação dos clientes, efetuadas antes e após a implantação das ações planejadas pela equipe e aprovadas pelos patrocinadores, notadamente no aumento da quantidade de clientes qualificados como muito satisfeitos. Além da satisfação do cliente, o objetivo seria medir e manter a motivação e a coesão dos funcionários envolvidos na equipe. A satisfação dos acionistas seria mensurada pelo retorno financeiro

sobre o valor investido no período com o projeto. As medidas e os indicadores de sucesso do projeto seriam determinados considerando a confiabilidade necessária da fonte de coleta de informações e da coerência da metodologia de coleta com os objetivos a serem alcançados;

4 Composição

Os patrocinadores ponderaram que a vantagem competitiva estaria no elemento humano da empresa que efetuam os contatos de atendimento. Tal ponderação se deve ao fato de se tratar de uma empresa prestadora de serviços e que, os clientes escolhidos como unidade de análise necessitavam de um atendimento personalizado, para reverter os níveis de satisfação a valores considerados seguros para garantir a fidelização. Desta forma, as pessoas no momento da prestação de serviços deveriam estar totalmente aparelhadas e dispostas para negociar e atender com cortesia e eficácia às necessidades implícitas e explícitas dos clientes. Além da satisfação do cliente, o objetivo seria manter a motivação e a coesão dos funcionários envolvidos na equipe. Assim sendo especial atenção deveria ser dada às pessoas que deveriam formar as equipes. A seguir destacaremos abordagens do caso nesse sentido.

Critérios para a escolha dos elementos das equipes - foram elaboradas reuniões entre os patrocinadores para definir o perfil dos participantes de acordo com as características de desempenho pessoal desejada para o projeto.

Definição da estrutura operacional e dos papéis - o detalhe da estrutura operacional do projeto ficaria a cargo da coordenação. No entanto, a estrutura deveria ser organizada de forma a garantir a definição das atribuições e de responsabilidades de todos os participantes do projeto. Ficou decidido que a coordenação do projeto ficaria a cargo de 2 especialistas em gestão de equipes. Cada equipe deveria eleger um líder. A carga de trabalho deveria ser negociada entre os membros da equipe, sendo que a cada membro seriam atribuídas responsabilidades sobre um conjunto de ações do plano. Todos os componentes da Equipe deveriam

estar presentes nas reuniões da própria equipe, participando de forma pró-ativa, apresentando propostas e sugestões, debatendo idéias, e ajudando a concretizar os planos e as ações necessárias.

Para que todos pudessem levar a cabo com sucesso as ações programadas, foi acordado com todas as gerências dos participantes que os mesmos, quando no papel de membro de equipe, teriam total autonomia para autogerir suas ações para o atendimento aos objetivos propostos para o projeto. Foi também acordado que todas as facilidades extra-área de atuação de cada participante, necessárias para o sucesso do projeto, deveriam ser solicitadas aos coordenadores, para estes negociassem as facilidades com os patrocinadores do projeto. Nesta categoria estariam facilidades como: rede de comunicação das equipes; locais para reuniões; infra-estrutura para eventos de grupos, etc. Os patrocinadores deveriam buscar uma participação ativa no projeto.

modelo de equipe - no projeto a forma de equipe seguiu uma evolução dinâmica. Na fase de planejamento desenvolvida no seminário de preparação das equipes, houve a necessidade de levantamento de informações de todas as fases do processo. Nesta fase adotou-se uma forma de equipe de multifuncional envolvendo os 21 elementos. Uma vez classificados os tipos de informações foi possível ainda no seminário compor 3 equipes de solução de problemas multifuncional de 7 pessoas cada uma, para tratarem operacionalmente as necessidades dos clientes, conforme Figura 3 a seguir.

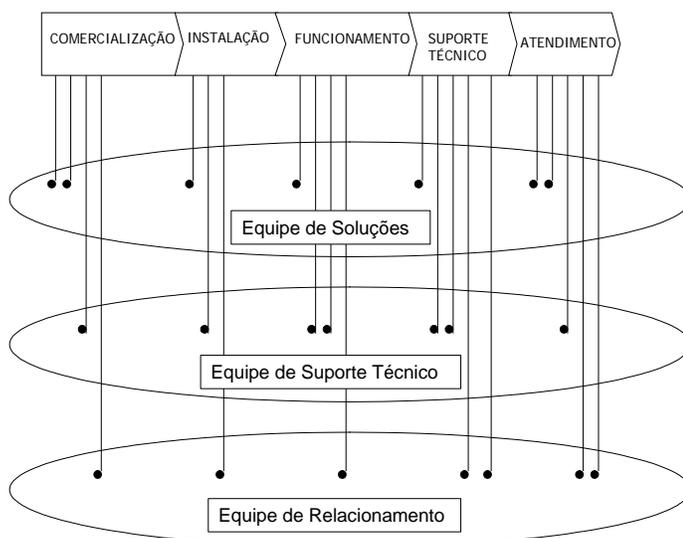


Figura 3: Equipes
Fonte: do autor

Na fase de implantação das ações planejadas as equipes atuaram de duas formas. Em suas atividades do dia-a-dia os elementos de cada uma das três equipes, estavam alocados em seus respectivos postos de trabalho em suas áreas de atuação, sob a gerência da própria área, atuando no projeto como equipe virtual, através da Intranet. Nas reuniões semanais as equipes atuavam com equipes auto gerenciadas.

5 Contexto

Outro fator de sucesso é a preparação da infra-estrutura e a disponibilização de recursos. Caso todas as ações não forem adequadamente suportadas o projeto corre grande risco de fracassar. Os aspectos relativos à infra-estrutura foram:

Levantamento dos processos envolvidos no projeto - para a definição do papel de cada área envolvida com o projeto, seria necessário o levantamento da cadeia de valores segundo a visão dos clientes envolvidos. Desta forma, toda a cadeia de valores do produto deveria ser envolvida, com a participação das seguintes áreas: Marketing, Vendas, Atenção ao Cliente, Engenharia, Operação e Manutenção, Faturamento e Cobrança.

Levantamento do papel das áreas envolvidas nos processos - uma vez levantadas as áreas que participariam do projeto seria necessário estabelecer o papel que cada uma deveria desempenhar. Em primeiro lugar foi negociado a quantidade e o perfil das pessoas que participariam do projeto. A área deveria ainda identificar as pessoas que tinham em suas carteiras de atendimento os clientes escolhidos, para continuar a atendê-los no projeto. Esta medida seria adotada para permitir avaliar os resultados do projeto, pois, uma vez que o único parâmetro a ser modificado, com relação aos clientes escolhidos, seria a nova forma atuação do representante da área, em função do seu envolvimento com o projeto. Assim teríamos o desempenho antes e depois do projeto, servindo como controle a situação anterior ao projeto. A área deveria garantir que não seria ofertado aos clientes escolhidos nada além dos serviços e preços previstos nas diretrizes vigentes para os demais clientes, constantes da carteira de atendimento desses representantes. Ou seja, não seria fornecido aos clientes escolhidos serviços especiais ou descontos que não tivesse sido programado para serem ofertados aos demais clientes até o início do projeto. Além das atividades normais das pessoas escolhidas seria apenas acrescida a preparação inicial de dois dias e as reuniões semanais de 2 horas com os demais participantes da equipe.

Levantamento das dificuldades das áreas em desempenhar seu papel no processo - os Diretores das áreas escolhidas foram ouvidos com relação às principais dificuldades para desempenhar seu papel no processo, como por exemplo, a infra-estrutura de comunicação entre os participantes, o deslocamento das pessoas para as reuniões e a necessidade de um constante posicionamento do desempenho dos seus representantes no projeto. Todas as dificuldades e necessidades foram ouvidas pelos coordenadores que interagiram junto aos patrocinadores para negociar as melhores soluções.

Recursos - desde o início os patrocinadores deixaram claro que não haveria recurso adicional para o projeto tendo em vista que o mesmo não estava previsto no orçamento. Desta forma os recursos financeiros, físicos e as pessoas necessárias para suportar o projeto deveriam provir dos

orçamentos operacionais das áreas envolvidas. Para a realização do projeto os coordenadores deveriam negociar esses recursos junto às áreas envolvidas.

Meios de comunicação - sendo que as pessoas participantes do projeto provinham de áreas distintas e, portanto de locais distintos, outro fator crítico seria a obtenção de um meio de comunicação rápido e eficaz. A solução veio através da utilização das habilidades pessoais de alguns participantes que providenciaram a conexão das redes locais (LAN) das áreas de origem. Foram elaboradas e distribuídas listas de telefone e e-mail para todos os participantes. Foram ainda preparados locais para o evento inicial e para as reuniões programadas. Outro fator importante é a divulgação dos trabalhos na empresa. Para cumprir este fator foi estabelecido contato com os órgãos de divulgação da empresa para que divulgassem para toda a empresa, na mídia disponível, as matérias fornecidas pelas equipes.

6 Processo

Esta categoria inclui o comprometimento dos membros com um propósito comum, o estabelecimento de metas específicas para a equipe, a eficácia da equipe, um nível controlado de conflitos e a redução da “folga” social. Sendo o Ser Humano o diferencial do projeto cada elemento deveria receber desde o início uma atenção especial, conforme relatado a seguir.

Convocação dos elementos das equipes - foram elaborados convites individuais para participação do evento inicial. Os coordenadores, em conjunto com o gerente de cada área, entregaram em mãos o convite nominal a cada participante em seu local de trabalho. Nesta ocasião foram apresentados, a cada participante, a importância do projeto para a empresa, quais os objetivos do projeto, e qual o seu papel como representante especialmente escolhido para representar a área.

Levantamento possíveis fatores de interferência na visão de cada participante - antes da preparação da equipe e depois da convocação dos participantes foi levantada a visão que cada participante tinha sobre as dificuldades que teriam para conciliar as atividades do dia-a-dia na área de origem com as atividades necessárias para o desempenho suas atividades do projeto.

Preparo inicial das equipes - para que fossem formadas as equipes seria necessária a integração das pessoas umas com as outras, a preparação técnica para o trabalho em equipe, bem como, o envolvimento de todos com a causa. Para este propósito foi idealizada a integração da equipe via evento prévio de sensibilização, onde seria também efetuado treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe, treinamento para lidar com conflitos interpessoais e capacitação dos componentes das equipes para autogerenciar o desenvolvimento das tarefas programadas. Especial atenção deve ser dada à divulgação do patrocínio da alta administração e a importância do projeto para a empresa.

Acompanhamento através de reuniões - durante o evento de sensibilização, foram agendadas todas as reuniões de acompanhamento que ocorreriam entre cada grupo e os coordenadores.

Monitoração do nível de motivação das equipes - houve uma especial preocupação em manter o foco nos objetivos do trabalho e a motivação do grupo elevada. Foram efetuados levantamentos como as pessoas e com o grupo para verificar como estavam se sentindo para realizar as tarefas referentes ao projeto. O levantamento da motivação do grupo foi realizado após o término de cada uma das reuniões programadas.

Acompanhamento dos gestores envolvidos com o projeto - além de um painel de controle que ficou disponível na pasta ENCANTANDO CLIENTE nas redes locais, foram enviados relatórios gerenciais à coordenação e aos gestores envolvidos. Esta ação foi adotada para facilitar o acompanhamento dos patrocinadores do projeto.

7 Apuração final e apresentação de resultados

Ao final dos 45 dias propostos para o projeto, uma entidade independente efetuou junto aos clientes foco uma nova pesquisa para medir a evolução da satisfação com os serviços prestados pela empresa. Além da medição dos resultados de retorno financeiro, foram realizados os seguintes levantamentos:

- efetuadas pesquisas para avaliar os fatores de sucesso segundo, a percepção dos participantes;
- obtidas sugestões para ações de médio e longo prazo a serem implantadas na organização para aperfeiçoamento da cadeia de valores dos demais clientes e;
- realizadas pesquisas junto aos patrocinadores para determinação de novos projetos.

7.1 Resultados do projeto

Foram apurados os seguintes resultados:

- a) **resultados de clientes:** o indicador de sucesso foi a comparação entre a 2ª Pesquisa de Satisfação de Clientes, realizada no final do projeto, com os mesmos clientes com a 1ª Pesquisa, realizada no início do projeto. O gráfico 1, apresenta o resultado em relação à Satisfação Geral dos clientes em relação ao produto DDR:

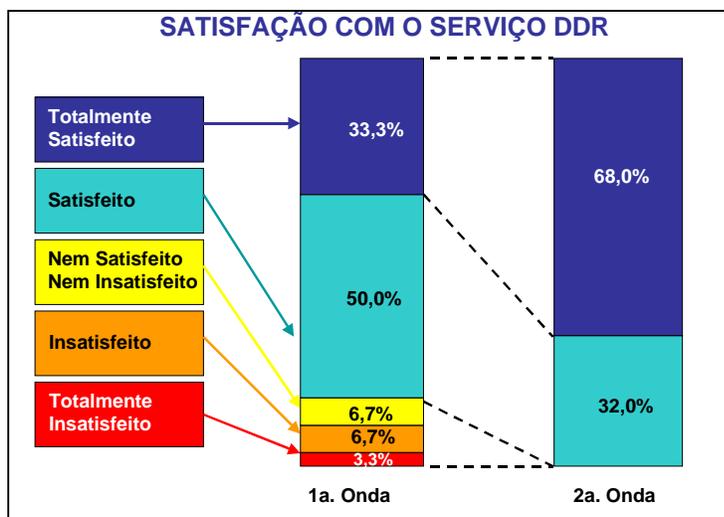


Gráfico 1 : Evolução - Satisfação Geral
Fonte: do autor

Na 2ª Pesquisa, foram realizadas perguntas sobre os mesmos processos questionados na 1ª Pesquisa e o resultado sobre Serviços, Contrato, Suporte Técnico, Política Comercial e Relacionamento, estão apresentados nos gráficos 2, 3, 4, 5, e 6, respectivamente.

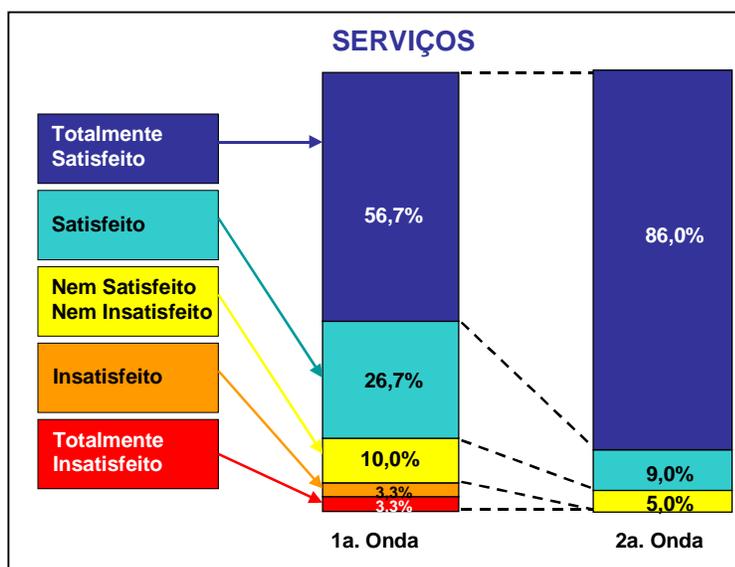


Gráfico 2: Evolução – Satisfação em Serviços
Fonte: do autor

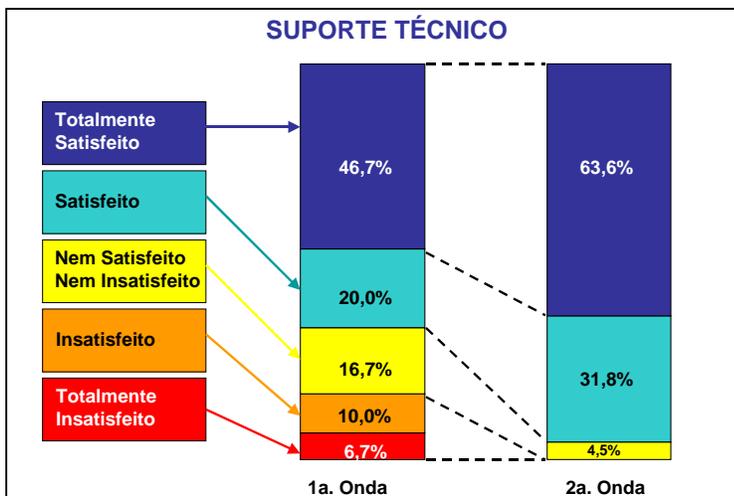


Gráfico 3: Evolução – Satisfação com os Contratos
 Fonte: do autor

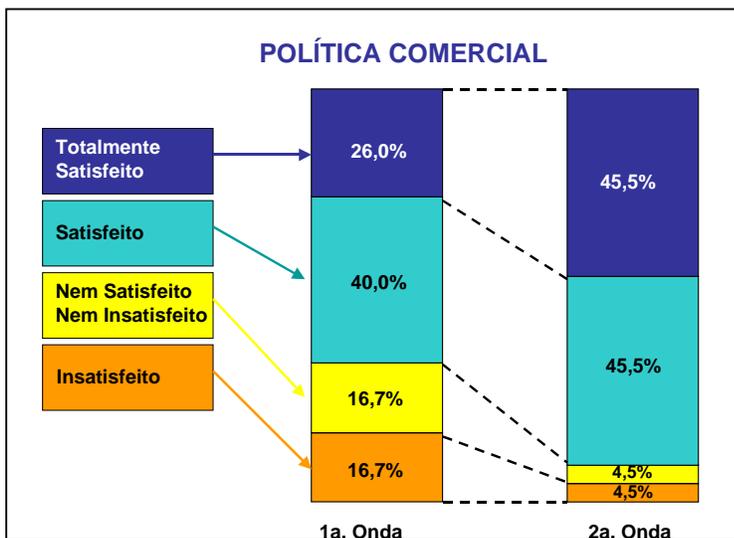


Gráfico 4: Evolução – Satisfação com o Suporte Técnico
 Fonte: do autor

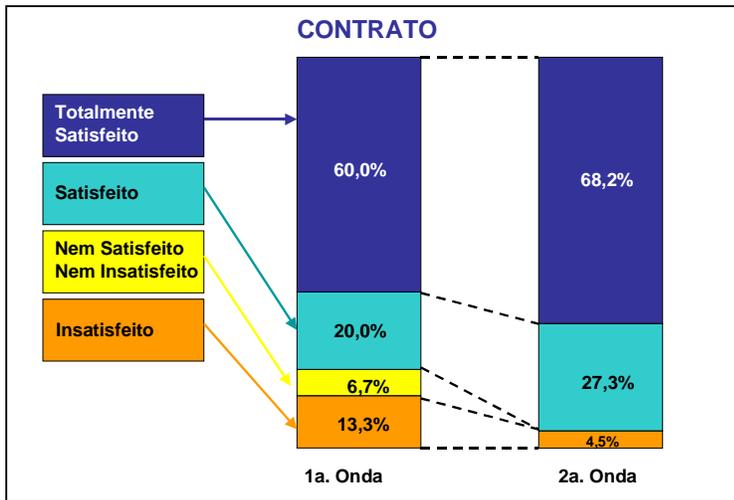


Gráfico 5: Evolução – Satisfação quanto a Política Comercial
 Fonte: do autor

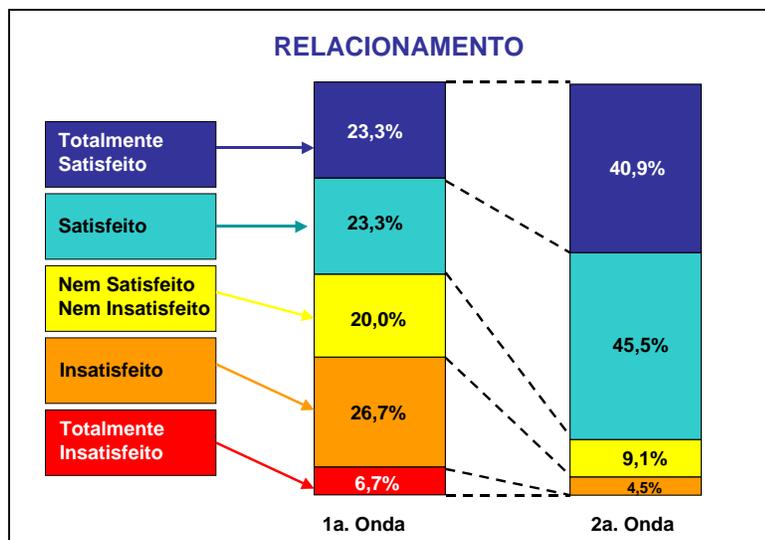


Gráfico 6: Evolução – Satisfação em relação ao Relacionamento

Fonte: do autor

- b) **resultados de empregados:** ao término do projeto, foi solicitado a cada participante que indicasse em sua opinião sobre as características que contribuíram para o sucesso dos resultados alcançados. Os participantes foram unânimes em apontar a metodologia adotada na gestão do projeto, sendo que os principais aspectos a serem destacados, constam da tabela abaixo.

Tabela16: Características relevantes para o sucesso da metodologia de gestão, conforme opinião dos participantes do projeto.

Fonte: do autor

FATORES	QUANTIDADE DE CITAÇÕES
Integração/ Comprometimento/Sinergia	21
Capacitação em metodologia de solução de problemas em equipe	14
Visão de cenário e foco nas metas estabelecidas	12
Visão de Processo	5

Foi bastante interessante notar que as pessoas se apresentaram muito motivadas durante todo o projeto e o quanto puderam aprender, conforme

pois o mesmo poderá ser feito remotamente, sem a necessidade de um técnico comparecer ao local. A relação benefício/custo do projeto foi de R\$ 42, 41, ou seja, para cada R\$ 1 empregado, o retorno em ganhos foi da ordem de R\$ 42, em 45 dias.

d) Avaliação dos gestores e patrocinadores do projeto

Segundo a visão dos gestores e patrocinadores, o projeto demonstrou que:

- a) uma equipe comprometida com um objetivo, mesmo que arrojado, pode obter sucesso, como pudemos observar pelos resultados obtidos;
- b) o fato de a equipe ser multifuncional e, portanto, formado por pessoas de diferentes áreas facilitou as discussões das questões emergentes, pois cada um participante apresentava uma visão diferente do processo o que facilitou a geração e implementação de idéias;
- c) as pessoas se sentiram valorizadas por estarem participando de um projeto tão dinâmico e importante, isso contribuiu para que cada um desse o melhor de si para o projeto e contribuiu para o resultado final;
- d) o projeto superou as perspectivas dos patrocinadores.

APÊNDICE B - Instrumento de pesquisa

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa acadêmica sobre trabalho em equipe, sendo que seus dados posteriormente serão utilizados na elaboração de uma dissertação de mestrado em administração de empresas sobre o referido tema.

Esta pesquisa não é um teste. Não há respostas certas ou erradas para perguntas do questionário. Baseado em suas percepções, de uma opinião pessoal e sincera sobre os temas pesquisados.

Não é necessária a sua identificação. As únicas informações pessoais necessárias estão contidas na página seguinte e visam apenas a combinação de respostas para as áreas ou grupos semelhantes de pessoas.

Para esta pesquisa estamos adotando a seguinte definição de equipe multifuncional:

“Funcionários de diferentes setores da empresa, que são organizados em equipe para cumprir uma tarefa ou um projeto.”

Questões Preliminares

Por favor, responda preliminarmente as questões abaixo para que possamos efetuar a combinação de respostas para as áreas ou grupos semelhantes de pessoas.

Qual o nome da empresa?

Qual o ramo de atividade da empresa?

Em que área você atua?

Qual o seu cargo e função?

	Sim	Não
Já participou de alguma equipe multifuncional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teve contato com outras pessoas que participaram de equipes multifuncionais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INSTRUÇÕES: A seguir são apresentadas características que podem contribuir para aumentar a eficácia de equipes na implementação de estratégias empresariais. Por favor, dê sua opinião usando a escala indicada sobre a importância que a característica tem para garantir o sucesso do trabalho em equipe. Faça um círculo na nota que representa a sua opinião. Não se esqueça de avaliar todas as questões

Características/ Dimensões	Importância para o sucesso				
					
1. Possibilidade real de o trabalho proposto ser feito em equipe.	1	2	3	4	5
2. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	1	2	3	4	5
3. Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.	1	2	3	4	5
4. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	1	2	3	4	5
5. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	1	2	3	4	5
6. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	1	2	3	4	5
7. Fixação do papel individual a ser desempenhado pelos diferentes componentes das equipes.	1	2	3	4	5
8. Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.	1	2	3	4	5
9. Treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.	1	2	3	4	5
10. Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.	1	2	3	4	5
11. Integração da equipe via evento prévio de sensibilização.	1	2	3	4	5
12. Integração da equipe via eventos informais periódicos ao longo do trabalho.	1	2	3	4	5
13. Integração da equipe com eventos especializados para tratar conflitos ao longo do trabalho.	1	2	3	4	5
14. Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
15. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	1	2	3	4	5
16. Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.	1	2	3	4	5
17. Autonomia para a equipe negociar a participação no projeto de pessoas de outras áreas da empresa	1	2	3	4	5

Aspectos / Dimensões	Importância para o sucesso				
	Pouco importante Muito importante 1 2 3 4 5				
18. Acompanhar a motivação e envolvimento dos componentes da equipe durante as fases dos trabalhos.	1	2	3	4	5
19. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	1	2	3	4	5
20. Capacitar os componentes das equipes para autogerenciar o desenvolvimento das tarefas programadas.	1	2	3	4	5
21. A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.	1	2	3	4	5
22. Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	1	2	3	4	5
23. Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.	1	2	3	4	5
24. Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.	1	2	3	4	5
25. Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.	1	2	3	4	5
26. Informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.	1	2	3	4	5
27. Informação aos componentes das equipes sobre a disponibilidade de infra-estrutura para a realização de suas tarefas	1	2	3	4	5
28. Feedback dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos , nos resultados da empresa.	1	2	3	4	5
29. Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.	1	2	3	4	5
30. Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.	1	2	3	4	5
31. Adoção pela empresa de uma forma de remuneração adequada para incentivar as pessoas a participarem em trabalhos de equipe.	1	2	3	4	5
32. A crença e a confiança que os componentes têm no sucesso do trabalho a ser realizado pela equipe.	1	2	3	4	5
33. A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	1	2	3	4	5

Se você tivesse que escolher 5 das características apresentadas, quais seriam e em que ordem.

ORDEM	Nº DA CARACTERÍSTICA
1º	
2º	
3º	
4º	
5º	

APÊNDICE C - Instrumento de pesquisa atualizado.

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa acadêmica sobre trabalho em equipe, sendo que seus dados posteriormente serão utilizados na elaboração de uma dissertação de mestrado em administração de empresas sobre o referido tema.

Esta pesquisa não é um teste. Não há respostas certas ou erradas para perguntas do questionário. Baseado em suas percepções, de uma opinião pessoal e sincera sobre os temas pesquisados.

Não é necessária a sua identificação. As únicas informações pessoais necessárias estão contidas na página seguinte e visam apenas a combinação de respostas para as áreas ou grupos semelhantes de pessoas.

Para esta pesquisa estamos adotando a seguinte definição de equipe multifuncional:

“Funcionários de diferentes setores da empresa, que são organizados em equipe para cumprir uma tarefa ou um projeto”.

Questões Preliminares

Por favor, responda preliminarmente as questões abaixo para que possamos efetuar a combinação de respostas para as áreas ou grupos semelhantes de pessoas.

Qual o nome da empresa?

Qual o ramo de atividade da empresa?

Em que área você atua?

Qual o seu cargo e função?

	Sim	Não
Já participou de alguma equipe multifuncional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teve contato com outras pessoas que participaram de equipes multifuncionais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INSTRUÇÕES: A seguir são apresentadas características que podem contribuir para aumentar a eficácia de equipes na implementação de estratégias empresariais. Por favor, dê sua opinião usando a escala indicada sobre a importância que a característica tem para garantir o sucesso do trabalho em equipe. Faça um círculo na nota que representa a sua opinião. Não se esqueça de avaliar todas as questões.

CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES	Importância para o sucesso				
CATEGORIA PROJETO DO TRABALHO					
1. Possibilidade real de o trabalho proposto ser feito em equipe.	1	2	3	4	5
2. Divulgação da importância do projeto que será realizado pela equipe para os resultados da empresa.	1	2	3	4	5
3. Autonomia para a equipe planejar as tarefas visando obter os resultados propostos	1	2	3	4	5
4. Autonomia para a equipe implantar as tarefas propostas por seus componentes.	1	2	3	4	5
5. Autonomia para a equipe negociar a participação no projeto de pessoas de outras áreas da empresa	1	2	3	4	5
6. A escolha dos responsáveis pela execução das tarefas seja negociada entre os componentes da equipe.	1	2	3	4	5
7. Avaliação ao final dos projetos, da visão dos participantes sobre os fatores intervenientes no sucesso do trabalho em equipe, para aperfeiçoamento desse tipo de organização de trabalho.	1	2	3	4	5
CATEGORIA COMPOSIÇÃO					
8. Seleção dos componentes da equipe de acordo com as características do projeto.	1	2	3	4	5
9. Conhecimento dos processos e as áreas da empresa afetadas pelo projeto que a equipe irá desenvolver.	1	2	3	4	5
10. Fixação do papel individual a ser desempenhado pelos diferentes componentes das equipes.	1	2	3	4	5
11. Número de componentes da equipe compatível às necessidades do projeto.	1	2	3	4	5
12. Treinamento em metodologia de solução de problemas em equipe.	1	2	3	4	5
13. Seleção um maior número possível de pessoas flexíveis e cooperativas para o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
14. A crença e a confiança que os componentes têm no sucesso do trabalho a ser realizado pela equipe.	1	2	3	4	5

CARACTERÍSTICAS/DIMENSÕES	Importância para o sucesso				
CATEGORIA CONTEXTO					
15. Estabelecer indicadores mensuráveis para acompanhamento das tarefas a serem executadas.	1	2	3	4	5
16. Disponibilidade de meios de comunicação para interação entre os participantes do projeto.	1	2	3	4	5
17. Informação aos componentes das equipes sobre os recursos técnicos disponíveis para a realização de suas tarefas.	1	2	3	4	5
18. Informação aos componentes das equipes sobre a disponibilidade de infra-estrutura para a realização de suas tarefas.	1	2	3	4	5
19. Feed back dos patrocinadores aos componentes da equipe sobre o impacto dos resultados obtidos, nos resultados da empresa.	1	2	3	4	5
20. Avaliação ao final dos trabalhos dos custos e dos benefícios do projeto.	1	2	3	4	5
21. Adoção pela empresa de uma forma de remuneração adequada para incentivar as pessoas a participarem em trabalhos de equipe.	1	2	3	4	5
CATEGORIA LIDERANÇA					
22. Coordenação externa de um líder para acompanhar a evolução das tarefas programadas.	1	2	3	4	5
23. Liderança que garante e se responsabiliza pelo trabalho da equipe.	1	2	3	4	5
24. Liderança que somente oriente o trabalho quando necessário.	1	2	3	4	5
25. Capacitar os componentes das equipes para autogerenciar o desenvolvimento das tarefas programadas.	1	2	3	4	5
26. Acompanhamento da motivação e envolvimento dos componentes da equipe durante as fases dos trabalhos.	1	2	3	4	5
CATEGORIA PROCESSO					
27. Existência de indicadores precisos e claros para a avaliação dos resultados obtidos ao final dos trabalhos da equipe.	1	2	3	4	5
28. Estabelecimento de metas desafiadoras para a equipe.	1	2	3	4	5
29. Treinamento para lidar com conflitos interpessoais.	1	2	3	4	5
30. Integração e sensibilização da equipe antes do início dos trabalhos.	1	2	3	4	5
31. Integração e sensibilização da equipe ao longo do trabalho.	1	2	3	4	5
32. A diversidade de opinião entre os indivíduos da equipe sobre a melhor forma de executar as tarefas necessárias para atender os objetivos do projeto.	1	2	3	4	5

Se você tivesse que escolher 5 das características apresentadas, quais seriam e em que ordem de seriedade.

ORDEM	Nº da Característica/ Dimensão
1º	
2º	
3º	
4º	
5º	