

ORGANIZAÇÃO DE EQUIPES EFETIVAS: ESTUDO DE UMA EMPRESA GAÚCHA

André Hartmann Duha*
Nedio Antônio Seminotti**

Resumo: O propósito principal deste estudo é investigar como se organizam as equipes de trabalho efetivas. O argumento central é o de que essas equipes se organizam ao redor de objetivos e procedimentos externamente definidos pela organização. A auto-organização do grupo é limitada por esses fatores externos, fazendo com que os aspectos ligados à tarefa sejam mais importantes do que os humanos e relacionais na organização dessas equipes. Nesta investigação, foram utilizados os princípios da psicologia topológica e de dinâmica de grupo propostos por Kurt Lewin. O método de pesquisa escolhido se fundamenta num paradigma qualitativo, para estudar o caso de um grupo de vinte e uma pessoas do setor administrativo-financeiro de uma empresa de grande porte do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul. O estudo sugere um modelo explicativo de como a empresa influencia a organização de uma equipe de trabalho efetiva, analisando uma seqüência de explicações, intervenções e manipulações do gestor (como representante da empresa) ao longo do processo.

Palavras-chave: Trabalho em equipe. Desempenho de equipes. Organização de equipes.

Abstract: The main purpose of this study is to investigate how effective work teams organize themselves. The central argument defended by the researchers is that effective work teams organize themselves around goals, roles, rules and procedures that are externally established by the organization. The group self organization is limited by these out side factors, making all the aspects related to the work task more important than those related to human and relationship aspects in the organization of this teams. To accomplish this investigation there were used the principles of topological psychology and group dynamics proposed by Kurt Lewin. The research method chosen is based on a

* Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. Professor da FACE/PUCRS. E-mail: aduha@pucrs.br

** Doutor em Psicologia pela Universidad Autonoma de Madrid. Professor do PPG em Psicologia da PUCRS. E-mail: nedios@pucrs.br

Análise	Porto Alegre	v. 17	n. 1	p. 139-166	jan./jul. 2006
---------	--------------	-------	------	------------	----------------

qualitative paradigm. The research design that was adopted was the case study of a twenty one employees group from the administrative and financial sector of a large company in the metal-mechanic sector in the state of Rio Grande do Sul. As the main result, the study suggests an explanatory model that shows how the company influences the organization of an effective work team, analyzing a sequence of explanations, interventions e management manipulations (as the company representative) along the process.

Key words: Team work. Team performance. Team organization.

JEL Classification: M10 – General. M54 – Labor Management.

1 Introdução

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

Dentro deste contexto, as organizações começam a incentivar a formação e o desenvolvimento de equipes, considerando-as como a unidade básica de desempenho organizacional (Nadler, Gerstein e Shaw, 1993; Manz e Sims, 1996). Na área de gestão, surge um grande interesse por modelos e programas que possibilitem a criação de equipes efetivas, preparando as organizações para enfrentar os desafios do ambiente competitivo (Parker, 1995; Drexler, Sibbet e Forrester, 1996; Katzenbach e Smith, 2001).

Entretanto, aquilo que parecia ser a solução para os problemas organizacionais passou a ser uma grande fonte de decepção, pois se começou a perceber a dificuldade de fazer com que as pessoas trabalhassem efetivamente em equipe (Robbins e Finley, 1997). Na maioria das vezes, os resultados alcançados pelas organizações foram piores que nos modelos de gestão e estruturação tradicionais, assim como para os empregados, onde o trabalho em equipe passou a ser fonte de insatisfação e geração de estresse (Robbins, 1999).

Estas considerações levaram a propor este estudo, cujo propósito principal é investigar como as equipes de trabalho efetivas se organizam. Como conceito central desta pesquisa utilizou-se o conceito de equipe, proposto por Katzenbach e Smith (1993), que procura diferenciar as equipes verdadeiras de um mero grupo de pessoas com uma tarefa em comum. Para eles, “uma equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito comum, metas de desempenho e uma abordagem pelos quais se mantém mutuamente responsáveis” (Katzenbach e Smith, 1993, p. 45).

Embora exista uma grande variedade de tipos de equipe (Parker, 1995; Johnson e Johnson, 1997; Robbins, 1999, Katzenbach, 2001), todas elas possuem critérios de efetividade que estão vinculados aos objetivos das organizações nas quais estão inseridas. Ainda que alguns autores (González, Silva e Cornejo, 1996) procurem salientar a existência de critérios internos ao grupo para avaliar a sua efetividade, Katzenbach e Smith (1993) afirmam que uma equipe não pode ser confundida com um conjunto de valores que faz com que as pessoas trabalhem bem juntas, apresentando comportamentos de apoio e cooperação. Ela é, acima de tudo, uma unidade básica de desempenho que busca resultados organizacionais efetivos.

O argumento central deste estudo é o de que as equipes de trabalho efetivas se organizam ao redor de objetivos, papéis, regras e procedimentos que são externamente definidas pela organização. Ou seja, a auto-organização do grupo é limitada por estes fatores externos, fazendo com que os aspectos ligados à tarefa sejam mais importantes do que os aspectos humanos e relacionais na organização destas equipes efetivas.

2 Fundamentação teórica

Para realizar esta investigação, procuramos identificar, dentre as principais teorias que têm se ocupado do fenômeno grupal (González, 1997), uma que possuísse uma sistematização teórica capaz de proporcionar uma análise adequada deste fenômeno. Neste estudo, utilizamos os princípios da psicologia topológica e de dinâmica de grupo propostos por Kurt Lewin (1965; 1973; 1975; 1978). Para este autor, a orga-

nização e o funcionamento de um grupo pode ser analisada com base nos mesmos princípios da física topológica. A teoria proposta por Lewin utiliza conceitos como o de espaço topológico, campo de forças, sistemas de tensão, vetores, objetivos, locomoção, barreiras, etc. para explicar a dinâmica dos grupos.

Com o propósito de dar um melhor direcionamento a este estudo foram definidas algumas questões de pesquisa com base na psicologia topológica de Lewin (1973):

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

Lewin (1973) define espaço psicológico ou espaço vital como aquele espaço que permite uma representação das relações estruturais dentro da pessoa assim como de seu ambiente psicológico. Para o autor, o espaço vital de uma pessoa pode ser representado como uma região subdividida em várias partes ou sub-regiões, sendo que a situação atual da pessoa pode ser representada por um ponto localizado na parte ou sub-região que corresponde ao seu comportamento atual em relação à região como um todo. Utilizando os conceitos retirados da física, Lewin concebe este espaço vital ou psicológico como um espaço topológico, utilizando gráficos e desenhos para representá-lo. A topologia é uma geometria do espaço que se interessa mais pelas propriedades qualitativas do que as quantitativas das formas e dos objetos (González, 1997).

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

Lewin considera que o fato de pertencer a um grupo produz uma influência na conduta dos indivíduos, o que é resultado de duas dimensões superpostas. Primeiro, as necessidades e metas pessoais que são trazidas pelos indivíduos e que não são abandonadas quando começam a fazer parte de um grupo. Segundo, as metas, normas e valores que são estabelecidas pelo grupo e irão se impor a ele como um membro deste grupo. A possibilidade de adaptação do indi-

víduo ao grupo depende da evitação de um excessivo conflito entre ambos os conjuntos de forças (González, 1997).

Mais tarde, em seus estudos, Lewin (1965) estende o conceito de espaço vital, que inicialmente estava relacionado ao indivíduo, para uma esfera mais abrangente, o fenômeno social. O objeto de estudo passa a ser o espaço social, ou campo social permitindo que, através da teoria topológica, possamos representar o campo de forças a que está submetido o grupo como unidade de análise. Modificando-se o nível de análise, podemos supor que existe também um conflito a ser administrado entre as necessidades e metas do grupo e aquelas definidas pela organização onde o grupo está inserido.

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

Lewin critica o conceito de necessidade que era utilizado na época e o substitui pelo de "sistema de tensão" que implica por sua vez, no uso do conceito de campo de forças. O autor define o sistema de tensão como o conjunto de todas as forças (vetores) que atuam simultaneamente sobre o sistema em determinado momento (Lewin, 1973).

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

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

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

Segundo Lewin (1965), a força ou tensão relacionada a um objetivo desaparece se tal objetivo for alcançado. O fato de que uma vez alcançado um objetivo desapareça a força que o

originava, provoca uma mudança no sistema de forças que atuam sobre o indivíduo, produzindo locomoções. A locomoção (Lewin, 1973) significa uma modificação na relação de posições do campo de forças em diferentes momentos. Uma locomoção não é dada por uma força, mas sim pela resultante do campo de forças: sempre que existir uma força resultante (distinta de zero) haverá locomoção na direção desta força.

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

O conflito aparece como ausência de locomoção quando a resultante das forças se anulam devido ao fato de terem igual magnitude, mas um sentido contrário. A magnitude do conflito é proporcional à magnitude das forças do campo, quando sua resultante é nula (Lewin, 1975). Embora os conflitos possam ocorrer quando existem duas forças de atração opostas entre si e de igual magnitude, eles também ocorrem quando existe uma força de atração e outra de repulsão atuando sobre a mesma posição, ou quando existem duas forças opostas de rechaço.

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

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

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

A interdependência surge da tendência dos indivíduos de associar-se a um grupo para satisfazer suas necessidades. Determinadas necessidades podem satisfazer-se melhor dentro da atividade de um grupo, embora outras só possam satisfazer-se pertencendo e atuando num grupo social mais amplo. Em qualquer caso, conseguir alcançar os objetivos pessoais e grupais dentro de um grupo só pode ocorrer se estabelecerem laços de interdependência entre seus membros (González, 1997).

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

3 Método

O método escolhido para a realização deste estudo teve como base os pressupostos de uma pesquisa qualitativa, apontados por Serrano (1994). A razão da escolha de um método que se fundamenta num paradigma qualitativo justifica-se, tendo em vista os principais objetivos e características do delineamento desta pesquisa, baseada em estudo de caso do tipo interpretativo/explicativo (Serrano, 1994; Yin, 2001). Esse método consiste, além de um conjunto de descrições ricas e aprofundadas do fenômeno, na criação de categorias conceituais para ilustrar, defender ou desafiar pressupostos teóricos ou para explicar os fenômenos.

O entendimento do fenômeno pode depender de uma boa escolha do caso. Por isso, foi escolhido um caso com o qual se podia aprender mais ao se realizar o estudo (Stake, 1994). O grupo pesquisado, composto por vinte e uma pessoas, fazia parte do setor administrativo-financeiro de uma empresa de grande porte do setor metal-mecânico gaúcho. A escolha se deu com base em dois critérios, um de caráter conceitual e

outro técnico, de fundo operacional. O primeiro se refere ao próprio conceito de efetividade proposto por Katzenbach e Smith (1993), que procura identificar a qualidade do resultado final do trabalho da equipe. Com base neste critério, buscou-se identificar uma equipe que trouxesse resultados efetivos para a organização. O segundo critério refere-se à possibilidade operacional dos pesquisadores de acompanhar efetivamente o trabalho da equipe durante um longo período de tempo para poder coletar os dados necessários para o estudo.

Os dados foram coletados no próprio local de trabalho da equipe estudada. Três técnicas de coleta de dados foram utilizadas na pesquisa. A primeira foi a análise dos documentos relativos às práticas e políticas da organização; a segunda foi a observação participante de doze reuniões e encontros da equipe pesquisada ao longo de um ano e a terceira foi um conjunto de entrevistas individuais em profundidade com cada um dos membros da equipe. Com isso, pretendeu-se coletar informações sobre a organização e o funcionamento da equipe, assim como, a percepção dos participantes destes fenômenos.

O método de análise dos dados utilizado foi a análise de conteúdo, que resultou em uma descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto das comunicações. A seguir, os dados foram interpretados com a finalidade de fazer inferências que culminaram em uma generalização mais abrangente (Serrano, 1994; Bauer, 2002).

Segundo Yin (2001), quatro testes costumam ser utilizados para determinar a qualidade de uma pesquisa social empírica: validade de construto, validade interna, validade externa e confiabilidade. Para obter a validade do construto foram utilizadas fontes de evidência diferentes e o relatório final de pesquisa foi submetido a alguns dos participantes que faziam parte da equipe em estudo; para a validade interna foi utilizada a técnica da construção da explanação; para estabelecer o domínio pelo qual os resultados da pesquisa podiam ser generalizados, os pesquisadores tiveram como foco a busca de generalizações essencialmente analíticas; e para assegurar a confiabilidade, minimizando os erros e visões tendenciosas do pesquisador, foi elaborado um cuidadoso protocolo de estudo de caso.

4 Análise dos dados

Com base nas questões de pesquisa que foram definidas para dar um direcionamento a este trabalho, os dados serão analisados através de cinco categorias capazes de ajudar a compreender como se organizam as equipes de trabalho efetivas no ambiente organizacional. A primeira se refere à caracterização do espaço psicológico ou espaço vital criado pela equipe e seus gestores, ou seja, as representações das relações estruturais nos indivíduos assim como de seu ambiente psicológico. A segunda está relacionada à forma como os membros da equipe lidam com o conflito entre a liberdade individual e a operatividade grupal, por sua vez, como os indivíduos e o grupo lidam com o conflito entre a liberdade do grupo e a operatividade organizacional. A terceira busca demonstrar como se configura o sistema de tensões dentro da equipe e o processo de estabelecimento de objetivos. A quarta se refere às principais locomoções, barreiras, conflitos e mudanças estruturais que ocorreram na equipe a partir de um processo de reflexão sobre a tarefa. A quinta e última procura demonstrar como as equipes podem satisfazer as necessidades de seus membros.

4.1 Caracterização do espaço vital

A análise dos dados será iniciada fazendo uma breve contextualização da empresa onde a equipe estava inserida, visto que a estruturação e os processos do grupo demonstraram possuir uma relação direta com as características organizacionais e o momento de mudança pela qual estava passando a empresa naquele momento. Estas informações são capazes de caracterizar o espaço psicológico ou espaço vital criado pelo grupo no início dos trabalhos.

A empresa da pesquisa, que detém uma grande fatia do mercado de peças automotivas, vinha passando por dificuldades financeiras nos últimos anos, o que levou à venda do controle acionário para outros investidores e fundos de pensão administrados por grandes bancos nacionais. Capaz de produzir produtos com elevada qualidade, a empresa vinha, cada vez mais, adotando estratégias para a redução dos custos e para o aumento da produtividade nas suas linhas de manufatura e áreas de apoio. Uma organização com uma

cultura caracteristicamente familiar, onde os cargos mais importantes costumavam ser ocupados por pessoas de confiança dos diretores, mas que nem sempre possuíam a competência requerida para desempenhar a função. Detentora de uma tecnologia de produção em grande escala, mas que, ao mesmo tempo, exigia elevados investimentos para provocar as mudanças necessárias e atender os objetivos organizacionais. A empresa também costumava adotar práticas de gerenciamento de recursos humanos voltadas para a valorização individual em detrimento do trabalho em equipe, remunerando as pessoas pelo cargo que ocupavam e avaliando o desempenho com base na tarefa atribuída a cada indivíduo.

Dentro deste contexto, o setor administrativo-financeiro também estava sofrendo grandes modificações estruturais na busca de melhoria na qualidade dos serviços prestados e redução dos custos fixos e do quadro de pessoal. Duas novas áreas foram incorporadas ao setor trazendo com isso um antigo diretor, que perdera o cargo de chefia e passara a atuar em atividades técnico-administrativas, assim como uma redução significativa no número total de funcionários. Para gerenciar a área, foi sugerido que o antigo chefe do setor fosse substituído por uma jovem contadora que havia passado por uma série de treinamentos de capacitação gerencial e apresentava um elevado potencial de liderança. Esta sugestão, acatada com muita relutância pela direção da empresa, ia contra a tradição da empresa familiar de colocar em cargos de chefia apenas pessoas mais velhas e normalmente do sexo masculino.

Passado um ano dessas modificações iniciais, o setor continuava apresentando resultados pouco satisfatórios: constantes atrasos, baixa qualidade nos serviços prestados e elevado número de erros e retrabalho. As causas estavam sendo atribuídas à baixa qualificação do pessoal e falta de competência da chefia (conforme relato da direção). O grupo estava desmotivado, com brigas entre colegas, levando a demissões e transferências de setor.

Para solucionar esses problemas, foi implementado um programa de “formação e desenvolvimento de equipes”, coordenado por uma empresa de consultoria responsável pelo processo de reestruturação organizacional. Após um ano de encontros, treinamentos e adoção de novos métodos de trabalho, o desempenho do grupo ainda continuava baixo; au-

mentava a descrença na empresa de consultoria e na capacidade do gestor de modificar a realidade. Durante este período, os problemas do grupo ficaram conhecidos por todos na empresa, afetando fortemente o humor e a auto-estima dos envolvidos.

Numa nova tentativa para resolver os problemas e formar uma equipe de trabalho efetiva, o novo gerente convidou os pesquisadores para acompanhar um conjunto de reuniões que estava planejando para o grupo, num processo de reflexão sobre os possíveis problemas que estavam ocorrendo no setor, a fim de buscar um melhor alinhamento entre os objetivos do grupo e os objetivos organizacionais.

4.2 Conflitos, liberdade grupal e operatividade

Acompanhados pelos pesquisadores, os primeiros encontros realizados pelo grupo foram utilizados para discutir os sentimentos de cada participante em relação aos colegas, ao setor e à organização. Eles demonstravam uma clara percepção dos conflitos existentes no grupo e seu impacto no trabalho que deveriam realizar. Os participantes pareciam trazer duas grandes mágoas oriundas dos trabalhos que tinham sido feitos pela empresa no ano anterior. A primeira delas estava relacionada à imposição de algumas regras e procedimentos padronizados de trabalho que foram definidos pela organização e que alteravam algumas práticas anteriormente adotadas pelo setor. A segunda estava ligada a um conjunto de técnicas e dinâmicas utilizadas pela empresa para estimular a troca de *feedbacks* entre os integrantes do grupo com o intuito de eliminar os conflitos, mas que gerou inimizades e o mal falado “[...] hábito de se dizer abertamente o que se estava sentindo em relação aos outros e às situações”.

Os depoimentos demonstraram que frente à percepção do conflito os participantes passaram a adotar comportamentos menos maduros (agressões, dissimulações, resistência passiva, etc.) ou de fuga na tentativa de alcançar os seus objetivos, ou seja, manter a sua liberdade individual. Para impedir a regressão e evitar que os participantes fizessem um deslocamento dos conflitos para a esfera pessoal, o gestor passou a estimular uma interação espontânea e aberta entre os participantes logo nos primeiros encontros; não havia a preocupação de administrar os conflitos existentes, mas com o in-

tuito de deixar clara a existência destes conflitos, suas dimensões e o seu impacto no trabalho do grupo.

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

O processo levou-os a concluir que o propósito do grupo deveria ser algo que representasse a soma de todas as tarefas realizadas pelos seus componentes e que fosse importante para a empresa. Este exercício reflexivo fez com que os indivíduos não apenas definissem um propósito comum para o grupo, mas também que pudessem identificar a relação de suas tarefas com as dos outros componentes, assim como a contribuição do seu trabalho para o resultado final do setor. O conflito, embora latente, perdeu a força de atração que até então possuía, modificando a estrutura do campo vital de cada um dos participantes. A influência externa na definição de objetivos a serem perseguidos pelos indivíduos e pela equipe não foi percebida como uma forma de tolher a liberdade do grupo, pois ela foi acolhida como uma alternativa capaz de minimizar os conflitos existentes.

Durante este processo, o gestor parecia demonstrar uma grande preocupação de que tudo aquilo que estava sendo definido pelo grupo pudesse estar alinhado com as necessidades ou objetivos organizacionais. Toda vez que um dos participantes gerava uma idéia que o gestor não considerava apropriada, este procurava fazer considerações, correções ou até mesmo evitava que o assunto tomasse um direcionamento errado, afirmando que aquilo não seria aceito pela organização: “Não é isso que eles esperam de nós”, dizia o gestor. O

grupo parecia não se opor ao direcionamento do líder, considerando-o porta-voz da empresa naquelas discussões. Esta atribuição de papel fornecida pelo grupo permitiu que o gestor colocasse um grande número de barreiras que impediram certas locomoções e direcionaram a reestruturação do espaço vital dos componentes do grupo, sem, com isso, gerar uma percepção de perda da liberdade por parte de seus integrantes.

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

Como foi salientado anteriormente, nestes encontros iniciais foi bastante discutido o comportamento de alguns membros do grupo e os problemas de relacionamento ocasionados pelas técnicas de *feedback* utilizadas no passado pela empresa. A preocupação não parecia estar focada naquilo que ocorrera no passado, mas principalmente, nos comportamentos que deveriam ser adotados no futuro por todos os integrantes do grupo. Os membros do grupo pareciam buscar com grande empenho alguns objetivos a serem compartilhados por todos os colegas para que os conflitos entre eles fossem eliminados. Durante este período, o gestor procurou deixar claro que, os problemas que pareciam ser pessoais, estavam, de alguma maneira, relacionados aos processos e demandas do trabalho. Aproveitando as mudanças que estavam ocorrendo no campo vital dos participantes decorrente

da diminuição da força ou tensão relacionada aos objetivos individuais, o gestor passou a sugerir modificações nestes objetivos, despersonalizando-os e relacionando-os às tarefas a serem realizadas pelo grupo. Ou seja, através de suas contínuas intervenções durante as reuniões, o gestor aumentou a força de atração de determinadas sub-regiões no espaço vital dos sujeitos, modificando o sistema de tensão e conseqüentemente a capacidade de atração de determinados objetivos.

Em alguns momentos onde a modificação de objetivos não pareceu funcionar, o gestor passou a apresentar objetivos substitutos capazes de diminuir ainda mais os conflitos entre a liberdade dos indivíduos e a operatividade do grupo em direção àquilo que era desejado pela organização. No início, as discussões estavam voltadas apenas para as sugestões que surgiam dentro do próprio grupo em relação aos objetivos e princípios que deveriam ser adotados por todos, mas logo a discussão começou a incluir os princípios e objetivos adotados (e amplamente divulgados) pela empresa. Alguns participantes chegaram a sugerir que não deveriam ser definidos princípios específicos para o grupo, e sim que fossem seguidos apenas os princípios da empresa, mas a maioria preferiu fazer uma mistura entre aqueles definidos pela organização e outros que surgiram dentro do grupo.

Durante toda a pesquisa, o gestor demonstrou ser um grande influenciador nestas discussões e também nas definições finais do grupo. Falando em nome da organização, ele procurava caracterizar o profissional ideal que a empresa estava buscando e quais as características que fariam diferença nas futuras promoções. Costumava trazer exemplos de outras pessoas que tiveram sucesso na organização ou que estavam participando de programas de capacitação gerencial oferecidos pela empresa. Por ocupar o cargo de chefia há pouco tempo e ser ainda muito jovem (em comparação aos demais gestores), ele parecia estar falando de seus valores pessoais ao sugerir algum princípio que deveria ser incluído na lista que estava sendo continuamente revisada pelo grupo. Com isso, o gestor conseguia aumentar a tensão em relação aos objetivos considerados importantes para a organização, ou seja, a magnitude da força em direção a estes objetivos passava a ser ainda maior do que qualquer força (objetivo individual) que pudesse existir em um sentido contrário.

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

Representando graficamente (Figura 1) a influência externa de fatores organizacionais na organização de uma equipe de trabalho efetiva, no que tange à eliminação de conflitos entre a liberdade individual e a operatividade do grupo podemos apontar que ela ocorre em três momentos diferentes: 1) quando o gestor aumenta a diferenciação do espaço vital através das discussões abertas no grupo; 2) quando ele (enquanto representante da empresa) coloca barreiras a determinadas locomoções; e 3) quando provoca modificações nos objetivos ou sugere objetivos substitutos a serem adotados pelo grupo.

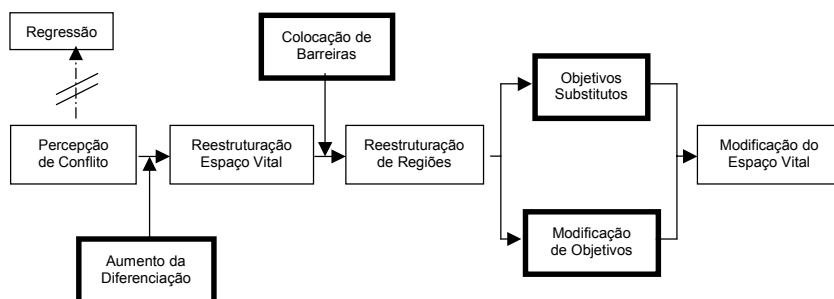


Figura 1 – Eliminação de conflitos entre liberdade individual e operatividade do grupo

4.3 Tensões no grupo e estabelecimento de objetivos

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

Desde o início dos trabalhos pode ser facilmente percebido pelos pesquisadores que havia uma competição acirrada entre as diferentes áreas do setor. A mais facilmente identificada era uma competição entre os integrantes de duas áreas distintas do setor administrativo-financeiro: a área contábil e a financeira. Cada uma querendo demonstrar que as suas atribuições eram mais importantes do que as da outra e, portanto, deveriam ser considerados a área central do setor e ter mais poder nos processos decisórios e no estabelecimento de objetivos. Esta competição ficou ainda mais acirrada a partir do momento em que os integrantes do grupo começaram a discutir os objetivos a serem alcançados por cada uma das áreas e pelo setor como um todo, pois a melhoria do trabalho de um dependia da melhoria do trabalho do outro e vice-versa.

Um outro tipo de competição que ficou evidente desde o início dos trabalhos foi a disputa pela liderança do setor entre três componentes do grupo. De um lado a nova gestora - uma mulher jovem com boa formação e proximidade com a família detentora do controle acionário da empresa, e do outro lado um antigo gestor que fora transferido para o setor administrativo-financeiro e perdera o cargo de chefia. O terceiro a entrar nesta disputa pelo poder no grupo era um dos componentes da área financeira, que era bastante jovem e também com excelente formação acadêmica. Esta competição também podia ser considerada uma luta de poder entre o grupo de pessoas mais velhas - aqueles que cresceram com a empresa e possuíam experiência prática - e os mais jovens - que fizeram curso superior e já foram contratados especificamente para aquela função.

Inicialmente, ficava evidente que os três competiam entre si querendo dar a última palavra nas discussões, sendo mais

eloqüente do que o outro ou demonstrando ter mais conhecimento sobre a empresa ou sobre determinado assunto. Entretanto, durante os trabalhos a dinâmica da competição entre eles se modificou. A luta pelo poder se polarizou entre os dois colaboradores que procuravam manter o gestor do seu lado através de conversas laterais, negociações individuais e demonstração de apoio explícito. Este processo do grupo fortaleceu a posição de liderança e poder do gestor, visto que as duas pessoas mais influentes procuravam demonstrar abertamente para os demais que eles pensavam exatamente da mesma maneira do que a chefia. Isto facilitou a definição dos objetivos e dos critérios que seriam utilizados para a avaliação do desempenho do grupo.

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

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

Este processo também possibilitou que o gestor modificasse a valência de determinados vetores, fazendo com que

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

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

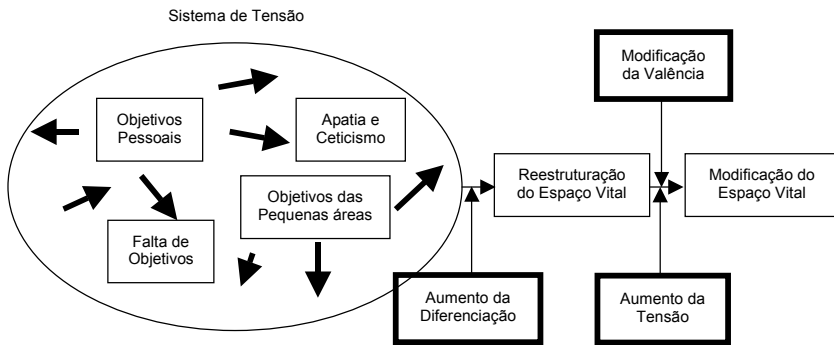


Figura 2 – Diminuição das tensões do grupo e estabelecimento de objetivos

4.4 Locomoções, barreiras e mudanças estruturais

Inicialmente, alguns integrantes resistiam em aceitar as idéias geradas pelos outros colegas do grupo, mesmo quan-

do não tinham uma melhor alternativa para solucionar os problemas de sua área. Com o passar do tempo alguns começaram a modificar este comportamento. Eles pareciam não compreender como deveriam proceder em determinadas situações e passaram a solicitar orientação do gestor ou de algum outro membro do grupo, até mesmo sobre algumas tarefas específicas de sua área. Chegou um momento em que as discussões tinham como foco principal o estilo de trabalho de cada um, como as decisões deveriam ser tomadas, o grau de liberdade para provocar mudanças nos processos de trabalho e a abrangência do território de cada área ou pessoa. Ficou evidente que após a eliminação de conflitos marcantes entre a liberdade individual e a operatividade grupal e após a diminuição das tensões no grupo através do estabelecimento de objetivos específicos, os integrantes da equipe passaram a explorar os espaços ainda não-estruturados do seu campo vital.

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

Nos momentos de intervalo dos encontros que foram acompanhados pelos pesquisadores, foi observado que vários participantes vinham solicitar ao gestor informações adicionais ou a liberação para realizar ações ou tomar decisões. Eram freqüentes as perguntas sobre o que a empresa permitiria ou não fazer e se o gestor considerava que teriam o apoio do restante da equipe para realizar modificações nos processos

de trabalho. Eles, claramente, demonstravam estar testando os limites do espaço de livre movimento, isto é, até onde poderiam ir (locomoções) sem serem impedidos por barreiras impostas pelo grupo ou pela organização. Muitas vezes o gestor percebia que alguns componentes do grupo apresentavam comportamento de fuga frente a uma situação de conflito gerada pela colocação de barreiras. Para evitar este comportamento regressivo ele sempre levava a situação de conflito para ser discutida no grande grupo delineando claramente as fronteiras do espaço de livre movimento.

Mais uma vez, a estratégia utilizada pelo gestor para influenciar no processo de organização da equipe para que ela não perdesse a sua efetividade foi aumentar a diferenciação do campo vital dos participantes. Ao envolver todos integrantes da equipe nas discussões sobre as metas e estratégias para cada área, o gestor possibilitou o aumento, a combinação e a dissolução de regiões do seu espaço vital. Embora alguns membros do grupo achassem melhor que estas discussões fossem realizadas pelos integrantes de cada área separadamente (devido ao aproveitamento do tempo e pela falta de conhecimento técnico de certas pessoas), o gestor estimulava que todos participassem, pois, segundo ele, desta forma todos ficavam sabendo até onde poderiam ir. Comentários como “[...] eles estão sempre me dizendo que não podem fazer isto ou aquilo, mas eles têm liberdade para fazer muito mais do que eles imaginam. Só não sabem disso”, eram freqüentes por parte do gestor.

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

monstrando como determinadas barreiras eram necessárias ou até mesmo desejadas para o bom funcionamento da empresa.

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

Como podemos perceber a partir desta análise, é possível representar graficamente (Figura 3) a influência externa de fatores organizacionais no processo de organização de uma equipe de trabalho efetiva, no que se refere à colocação de barreiras e a definição do espaço de livre movimento. É necessário para tanto considerar três momentos principais: 1) quando o gestor aumenta a diferenciação do espaço vital através das discussões abertas no grupo; 2) quando ele (como representante da empresa) coloca barreiras ao livre movimento no espaço vital; e 3) quando ele aumenta a tensão relativa de determinados objetivos.

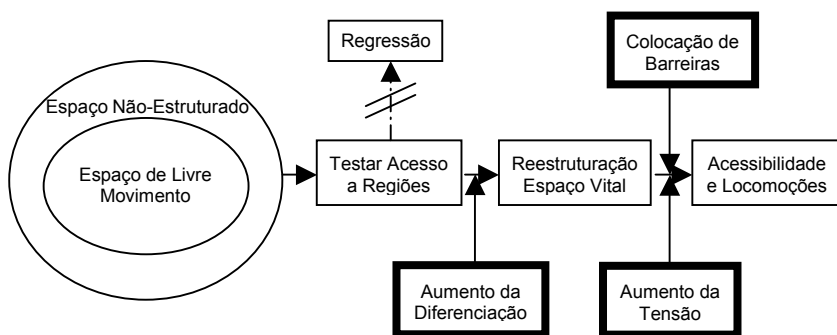


Figura 3 – Colocação de barreiras e definição do espaço de livre movimento

4.5 Operatividade e satisfação das necessidades

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

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

Mesmo durante os últimos encontros, foram acompanhados pelos pesquisadores, ainda podia ser percebido que determinados integrantes do grupo consideravam que suas necessidades não poderiam ser satisfeitas com o trabalho que estava sendo realizado, visto que seus objetivos pessoais não estavam totalmente alinhados com os objetivos definidos pelo grupo. Toda vez que isto era verbalizado por alguém ou era percebido pelo gestor devido ao comportamento de algum integrante da equipe (demonstração de apatia, ceticismo ou competição irrelevante), ele parava o trabalho de todos e solicitava uma reunião para discutir coletivamente os objetivos individuais. Esta estratégia permitia a colaboração

de todos os participantes na modificação de certos objetivos ou na substituição dos mesmos por outros mais alinhados aos objetivos do grupo. O propósito do gestor, segundo seus depoimentos, era que todos pudessem satisfazer algumas de suas necessidades ao trabalhar no grupo.

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

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

Durantes as últimas reuniões os integrantes do grupo utilizavam grande parte do tempo para comunicar aos demais sobre o andamento dos trabalhos e para buscar um melhor alinhamento entre as diferentes tarefas das várias áreas do

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

5 Considerações finais

O estudo apresentou como principal conclusão que as equipes de trabalho efetivas, embora se organizem ao redor de objetivos, papéis, regras e procedimentos que são externamente definidas pela organização, não o fazem diretamente a partir de aspectos ligados à tarefa, mas através dos fatores humanos e relacionais. Principalmente através das sucessivas explanações, intervenções e manipulações dos líderes formais e informais existentes dentro do grupo.

Para que se possa melhor compreender a atuação do gestor como representante dos anseios organizacionais na condução de seu grupo de trabalho, será utilizado um modelo explicativo (Figura 4) capaz de demonstrar como e quando ele atua na organização de uma equipe de trabalho efetiva.

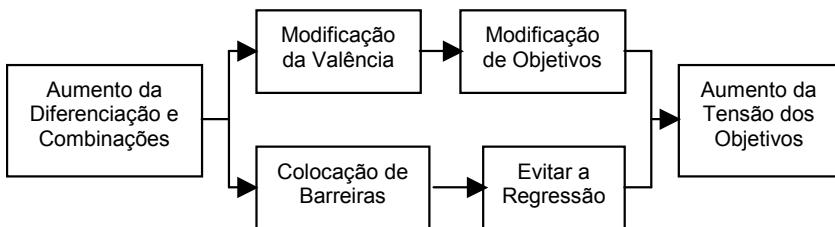


Figura 4 – Influência do gestor na formação de equipes de trabalho efetivas

Primeiramente, o gestor aumenta a diferenciação do espaço vital dos participantes, através da geração de discussões, do estímulo à troca de idéias e do repasse de informações. Em alguns momentos, ele proporciona o aumento do número de sub-regiões, em outros ele sugere combinações de regiões que estavam separadas ou estimula a dissolução de regiões em outras sub-regiões. Esta reestruturação do campo vital dos participantes cria a sensação de um aumento do espaço de livre movimento e de que existe a possibilidade de satisfazer as suas necessidades participando do grupo de trabalho. Eles passam a testar as barreiras, eliminando algumas e substituindo outras, fazem locomoções e experimentam a sensação de que muitos conflitos aparentes deixaram de existir. Esta experiência gera nos integrantes do grupo a necessidade de saber claramente quais os seus objetivos e quais as fronteiras ao livre movimento.

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

O gestor aproveita este momento e, assumindo o papel de representante da empresa, impõe algumas barreiras que são desejadas pela organização, sugere outras que ele mesmo considera adequadas e adota algumas que são apontadas pelo próprio grupo. Os integrantes do grupo assumem estas barreiras como algo normal ou até mesmo desejado por eles, com o intuito de conseguirem satisfazer algumas de suas

necessidades (atingir seus objetivos). Entretanto, frente aos conflitos gerados pela percepção de novas barreiras, alguns indivíduos tendem a adotar comportamentos de fuga (evitação do conflito) ou mais regressivos (agressões, dissimulações, resistência passiva, etc.). O gestor impede estes comportamentos desviantes através da discussão aberta e coletiva de todas as situações identificadas, sejam elas de caráter pessoal ou coletivo. Os indivíduos são obrigados a encontrar soluções alternativas, ajustar os seus objetivos ou aumentar a tensão (intensidade da força) relacionada aos objetivos desejados pela organização ou pelo grupo.

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

É importante salientar que este estudo se propôs apenas a investigar como uma equipe efetiva se organiza, com base na teoria psicológica de Kurt Lewin, aumentando a compreensão sobre a natureza e funcionamento das equipes e gerando novos conhecimentos que permitam o seu desenvolvimento. O trabalho não se propõe a trazer novos elementos à teoria topológica de Kurt Lewin e nem a questionar seus pressupostos.

Embora o trabalho esteja voltado ao estudo das equipes, ele também não se propõe a servir de base para uma generalização para todas as equipes inseridas nas organizações. Busca-se, no entanto, trazer novos elementos e reflexões para a teoria das equipes, para que o leitor interessado possa analisar a sua própria realidade e identificar as diferenças e semelhanças com o estudo que será realizado, decidindo por sua generalização.

É importante também salientar que este estudo poderá estar sujeito a outras interpretações, visto que foi utilizado apenas uma das diferentes teorias existentes sobre grupos para realizar a análise dos dados. Um outro fator que limita os resultados alcançados neste trabalho são as próprias questões de pesquisas trazidas pelos autores, que limitaram o escopo do estudo, assim como definiram o que seria considerado na análise e o que ficaria de fora.

Embora ciente das limitações deste estudo, seja por sua abrangência ou devido ao método de pesquisa que foi utilizado, acredita-se que os resultados poderão ser de grande valia para a pesquisa acadêmica e para a literatura neste campo. O fato de ser uma pesquisa em psicologia aplicada também permite que os resultados encontrados sejam diretamente utilizados na prática, proporcionando benefícios visíveis para as organizações, em específico, e para a sociedade em geral.

Cabe salientar a grande valia deste estudo para a área do comportamento organizacional, visto a importância que as equipes têm no desempenho das empresas. Através desta pesquisa, é possível identificar os limites da auto-organização das equipes inseridas nas organizações, apontando para os elementos externos capazes de influenciar positivamente ou negativamente no seu funcionamento. Com isso, as organizações serão capazes de melhor definir seus objetivos, regras e procedimentos com o intuito de facilitar a criação de equipes de trabalho mais efetivas.

Por sua vez, este estudo também é capaz de trazer novos conhecimentos e reflexões para a psicologia dos grupos, uma vez que pouco se conhece sobre a organização dos grupos inseridos nas organizações. As equipes, enquanto grupos que possuem características específicas, ainda são pouco estudadas na área da Psicologia Social no Brasil, possibilitando a geração de novos conhecimentos à luz de teorias já consagradas nesta área do saber.

6 Referências

- BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.
- DREXLER, A.; SIBBET, D.; FORRESTER, R. *The team performance model*. California: Grove International, 1996.

- GONZÁLEZ, P. *Orientaciones teóricas fundamentales em psicología de los grupos*. Barcelona: EUB, 1997.
- GONZÁLEZ, P.; SILVA, M.; CORNEJO, J. *Equipos de trabajo efetivos*. Barcelona: EUB, 1996.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1999.
- JOHNSON, D.; JOHNSON, F. *Joining together: group theory and group skills*. Boston: Allyn and Bacon, 1997.
- KATZENBACH, J. *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D. *The wisdom of teams*. Boston: Harper Collins, 1993.
- _____. *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LEWIN, K. *Teoria de campo e ciência social*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- _____. *Princípios de psicologia topológica*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- _____. *Teoria dinâmica da personalidade*. São Paulo: Cultrix, 1975.
- _____. *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo: Cultrix, 1978.
- MANZ, C.; SIMS, M. *Empresas sem chefes!* São Paulo: Makron Books, 1996.
- NADLER, D.; GERSTEIN M.; SHAW R. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- PARKER, G. *O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.
- SERRANO, G. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes: I Métodos*. Madrid: Editorial La Muralla, 1994.
- _____. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes: II Técnicas y análisis de datos*. Madrid: La Muralla, 1994.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 1994. p. 236-247.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.