

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**VIVIANE QUEIROZ**

**FATORES ASSOCIADOS A DESEMPENHO E CONFLITOS EM**  
**EQUIPES: UM ESTUDO SOBRE DINÂMICA DE GRUPOS DE ALUNOS**  
**DO ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. Dr. José L.G. Hermosilla  
Orientador

Araraquara, SP – Brasil  
2014

#### FICHA CATALOGRÁFICA

Q48f Queiroz, Viviane

Fatores associados a desempenho e conflitos em equipes: um estudo sobre dinâmica de grupos de alunos do ensino superior/Viviane Queiroz. – Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2014. 100f.

Dissertação (Mestrado)- Mestrado Profissional em Engenharia de Produção- Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

Orientador: Prof. Dr. José L. G. Hermosilla

1. Equipes de trabalho. 2. Fenômenos grupais. 3. Desempenho. 4. Conflito. 5. Natureza das tarefas. 6. Produtividade nas equipes.  
I. Título.

CDU 62-1

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

QUEIROZ, Viviane. **Fatores associados a desempenho e conflitos em equipes: um estudo sobre dinâmica de grupos de alunos do ensino superior**. 2014. 100f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara-SP.

#### ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Viviane Queiroz

TÍTULO DO TRABALHO: Fatores associados a desempenho e conflitos em equipes: um estudo sobre dinâmica de grupos de alunos do ensino superior. TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2014.

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede ao Centro Universitário de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Viviane Queiroz

Av.: Adhemar Pereira de Barros, 159 casa 83- Vila Melhado

14807-040 - Araraquara - SP

vivianequeirozrh@gmail.com

À Luísa, que me transforma a cada momento e aos meus pais e irmão, que com amor me mostraram a direção correta.



## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla, por quem tive a honra de ser orientada, pela sua sabedoria, dedicação, acolhimento e incentivo nos momentos difíceis. Valorizou minhas potencialidades e compreendeu minhas limitações. Tornou-se a referência de profissional que pretendo me tornar.

A Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva, que possibilitou o desenvolvimento deste estudo valorizando a sua aplicação, e com o sorriso e ternura que lhe são peculiares, tornou as orientações ainda mais prazerosas.

Aos meus alunos do Curso de Psicologia que prontamente aceitaram a participação como auxiliares e mantiveram uma postura adequada ao desenvolvimento deste estudo.

Aos alunos do curso de engenharia de produção, sujeitos desta pesquisa, que participaram ativamente.

À minha filha Luísa, que participou ativamente do desenvolvimento do mestrado ainda em meu ventre, fortalecendo minhas decisões e o valor deste trabalho, a fim da melhoria de relações mais saudáveis.

Aos meus pais, que nutriram o valor do estudo e da titulação. À minha mãe Neide, cuja ternura e apoio são imensuráveis. Ao meu pai, Archangelo, que tem o poder de transformar as inquietações em leveza e alegria. Ao meu irmão, Fernando, pela inteligência excepcional e carinho sempre presentes.

Às minhas sobrinhas Júlia e Laura, minha cunhada Valéria, com quem eu gostaria de estar mais presente.

À minha cunhada Solimar, que cuidou da minha filha com muito carinho em muitas tardes de estudo e orientações.

À equipe do mestrado, Luciana e Silvia, atendendo prontamente minhas dúvidas e solicitações.

Meu muito obrigada!

E não somos apenas o que pensamos ser.  
Somos mais: somos também o que lembramos e aquilo de que nos esquecemos; somos as palavras que trocamos, os enganos que cometemos, os impulsos a que cedemos 'sem querer'.

Sigmund Freud

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar evidências quanto às variáveis presentes nas relações interpessoais em equipes de trabalho e sua influência sobre o desempenho da equipe. Estudos apontam que empresas que investem em equipes de trabalho apresentam melhoria na qualidade, maior rapidez no tempo de resposta frente a problemas apresentados, além do desenvolvimento de novas competências individuais, gerando motivação e satisfação, favorecendo fatores positivos à saúde física e mental dos trabalhadores. A pesquisa, de natureza aplicada e quali-quantitativa, é uma investigação transversal que envolveu 118 estudantes entre ingressantes e concluintes de um curso da área de tecnologia de uma instituição privada de ensino. Os participantes foram divididos em equipes de 6 a 8 indivíduos de formação espontânea e não espontânea e foram submetidos a 2 dinâmicas (uma de natureza rotineira e outra não rotineira) além de seus membros responderem 2 questionários a respeito do nível de conflito vivenciado nas experiências. Os resultados demonstram que a participação do gênero masculino e a idade média das equipes apresentam influência direta na integração de seus membros (nível de conflito) e que as variáveis período do curso, porcentagem de pessoas do sexo masculino, idade média e tipo de equipe não interferem na porcentagem de acerto na tarefa rotineira e na tarefa não rotineira (nível de desempenho), contrariando a literatura que afirma que as equipes espontâneas apresentam melhor desempenho e maior nível de integração, independente do tipo de tarefa. O trabalho abre espaço para uma investigação mais profunda a respeito das variáveis e levanta suposições quanto à influência de outras como a participação do gênero e o papel de pessoas mais experientes no desempenho e no nível de conflito das equipes de trabalho.

**Palavras-chave:** equipes de trabalho; fenômenos grupais; desempenho de equipes; conflito; natureza das tarefas; produtividade.

### **Summary**

*The aim of this study is to identify and analyze evidence about variables present in interpersonal relations in work teams and their influence on the performance of them. Studies show that companies that invest in work teams have improved quality, faster response time to problems presented, in addition to the development of new individual skills, generating motivation and satisfaction, promoting positive factors for physical and mental health of workers. The applied and quali-quantitative research is a cross-cutting research which involved 118 students between first-degree and fifth-degree students of a technological course of a private educational institution. The participants were divided into teams containing from 6 to 8 individuals each one, that were assembled in a spontaneous and non-spontaneous way. Every team participated of 2 dynamos (a routine task and a non-routine task), besides its members have responded 2 questionnaires about the conflict level experienced in the experiments. The results show that the male participation and the team's average age have direct influence on the integration of its members (level of conflict) and that the variables like course period, percentage of people male, average age and type of team do not interfere in setting percentage in task routine and non-routine task (performance level). That contraries to the literature review that asserts the spontaneous teams have better performance and greater level of integration, regardless of the type of task, than non-spontaneous teams. The work makes room for a deeper inquiry regarding the variables and raises assumptions about the influence of others like the participation of gender and the role of more experienced people in performance and in the level of conflict of work teams.*

**Keywords:** *work teams; group phenomena; team performance; conflict; type of tasks; productivity.*



## Lista de Quadros e Tabelas

Quadro 01: Descrição das equipes de trabalho	31
Tabela 01: Dados da amostra do pré-teste.....	52
Tabela 02: Equipes do 1º. período do curso.....	53
Tabela 03: Equipes do 5º. período do curso.....	54
Tabela 04: Resultados das dinâmicas (TR e TnR) aplicadas as equipes.....	57
Tabela 05: Nível de integração das equipes (TR e TnR).....	60
Tabela 06: Valores de p para as variáveis de entrada quanto ao percentual de acerto na TR...63	
Tabela 07: Valores de p para as variáveis de entrada quanto ao percentual de acerto na TnR.....	63
Tabela 08: Valores de p para as variáveis de entrada quanto ao nível de integração na TR....	64
Tabela 09: Valores de p para as variáveis de entrada quanto ao nível de integração na TnR..	64
Tabela 10: Distribuição das equipes por categoria de dificuldade na TR.....	66
Tabela 11: Valores de p para as variáveis de entrada quanto as dificuldades na TR.....	66
Tabela 12: Distribuição das equipes por categoria de dificuldade na TnR.....	68
Tabela 13: Valores de p para as variáveis de entrada quanto as dificuldades na TnR.....	68
Tabela 14: Análise Bayesiana assumindo independência para as respostas.....	71
Tabela 15: Análise Bayesiana assumindo dependência para as respostas.....	74

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 01: Distribuição de gênero das equipes do 1º período do curso .....	54
Gráfico 02: Distribuição de gênero das equipes do 5º período do curso .....	55

## **LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

TR	tarafa de natureza rotineira
TnR	tarafa de natureza não rotineira

## Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 A importância do trabalho em equipe	12
1.2 A compreensão dos fenômenos inerentes às equipes de trabalho	14
1.3 Definição do problema de pesquisa	17
1.4 Objetivos	17
1.5 Justificativas do Trabalho	18
1.6 Aspectos metodológicos e estruturação	20
2 EQUIPES DE TRABALHO	22
2.1 Grupos sociais e equipes de trabalho: histórico e conceituação	22
2.2 Fenômenos Grupais	33
2.3 Efetividade das Equipes de Trabalho	43
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 Abordagem da Pesquisa	45
3.2 Método de investigação	47
4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 Caracterização da amostra	53
4.2 Análise descritiva	56
4.3 Análise estatística dos dados	59
4.3.1 Teste pareado para nível de conflito entre as tarefas (TR x TnR)	61
4.3.2.1 Análise de regressão envolvendo % de acerto na tarefa de natureza rotineira	62
4.3.2.2 Análise de regressão envolvendo a integração da equipe na Tarefa não rotineira	63
4.3.3.1 Análise de regressão para o tipo de dificuldade na Tarefa rotineira	64
4.3.3.2 Análise de regressão para o tipo de dificuldade na Tarefa de natureza não rotineira	64
4.3.4.1 Análise de regressão para o tipo de dificuldade na Tarefa rotineira	65
4.3.4.2 Análise de regressão para o tipo de dificuldade na Tarefa de natureza não rotineira	67

4.4 Análise Bayesiana.....	68
5. CONCLUSÕES.....	76
REFERÊNCIAS.....	80
Anexos.....	86

.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 A importância do trabalho em equipe

Em um contexto pela busca de novas práticas de trabalho, evidencia-se, por parte dos gestores e pesquisadores, respeitável importância às equipes de trabalho. Ao longo das últimas décadas, algumas ações por parte das organizações reforçam a popularização do trabalho coletivo, sustentando a ideia de que os resultados grupais são superiores aos individuais (SILVA, 2006).

Dreher et al. (2011) corroboram que há uma tendência na substituição do trabalho individual para o trabalho desenvolvido por equipes compostas por pessoas com conhecimentos diferenciados enriquecendo os resultados na busca pela qualidade e produtividade.

Neste sentido, dispor de equipes de qualidade, que apresentem exímios resultados, tem sido uma prática comum às organizações. O antigo modelo de agrupamentos de pessoas com objetivos comuns foi substituído pelo termo equipes de trabalho, que consiste em definir objetivos para o alcance das metas, desenvolver-se coletivamente, além da promoção do crescimento de cada um dos seus membros (PREISLER; BORBA; BATTIROLA, 2002).

Para Simonetti (2007) e Wolff (2003), o trabalho em equipe é uma das estratégias organizacionais para responder às demandas atuais do mercado, podendo também contribuir para o aumento da efetividade de suas ações. Souza (2006) complementa afirmando que as equipes de trabalho surgiram sob a expectativa de maior adequação frente à concorrência e à necessidade de inovação, visto que, em grupo, os resultados são superiores aos individuais.

Hitt, Miller e Collela (2007) afirmam que as organizações que investem em equipes de trabalho possuem como resultado uma taxa de acerto dez vezes maior em relação à qualidade e 90% de redução no tempo de resposta para os problemas encontrados. Ressaltam, ainda, que os membros da equipe possuem maior responsabilidade e autonomia para o desenvolvimento

do trabalho, proporcionando aumento da motivação e satisfação, uma vez que possuem a possibilidade de desenvolvimento de novas competências.

Para Padilha (2011), as organizações passaram a perceber as pessoas como essenciais nas organizações que buscam atuar de forma competitiva e liderar o mercado. Porém, é necessário, que além de qualificação e capacidade, as pessoas necessitam de interação e reconhecimento de que são uma unidade funcional, objetivando maior produtividade.

A evolução da gestão de pessoas, frente a esse cenário dinâmico e complexo, tem sido marcada pela incorporação do reconhecimento da capacidade do indivíduo, considerado como “elemento crítico no processo de construção organizacional” (RHINOW, 2001, p.01). Prada, Miguel e França (1999) complementam afirmando que as políticas de gestão de pessoas devem possibilitar não apenas a busca por níveis mais elevados de competitividade, como também, do autodesenvolvimento dos seus recursos humanos alinhados com os objetivos organizacionais e de mercado.

O trabalho em equipe é essencial na evolução e na manutenção de uma estrutura organizacional voltada à solução rápida de problemas, à comunicação eficiente e a melhoras no comprometimento e na qualidade de vida do trabalhador (BEJARANO e PILATTI, 2008).

A organização do trabalho em times tem se tornado comum e abrangente. O sucesso desta estratégia depende crucialmente da interação entre seus membros, e saber qual o nível de diversidade do time que afeta o desempenho da equipe, tem sido um aspecto central (IVANOVA-STENZEL; KÜBLER, 2011).

Neste contexto, Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004) apontam um aspecto importante relacionado ao desempenho do indivíduo, quando afirmam que o resultado final do trabalho não depende apenas do fator individual, mas sim do coletivo e que este exerce influência sobre o anterior. Sendo assim, buscar alterar o comportamento do indivíduo, sem a compreensão das influências exercidas sobre ele, pelo grupo ao qual pertence, torna a tarefa

de gerenciar pessoas mais complexa. Um aspecto que tem se tornado importante neste ambiente é a compreensão do trabalho em grupo, tanto em seu nível interno envolvendo a inter-relação entre seus membros quanto em seu nível externo envolvendo sua relação com a organização e com outros grupos.

Hitt, Miller e Collela (2007) comentam que não basta a junção de pessoas para o alcance de objetivos; é necessário que o processo de composição, desenvolvimento e monitoramento do desempenho coletivo seja eficaz para que as equipes de trabalho apresentem bons resultados e atinja seus objetivos.

Para Montanari (2008), as pessoas inseridas nas equipes interagem a partir de relações interdependentes em um contexto dinâmico promovendo o desenvolvimento de novos comportamentos. Essas novas vivências facilitam a criação e a implantação de arranjos sociais entre os indivíduos nas equipes o que influencia diretamente o desempenho. Conhecer melhor as relações desenvolvidas dentro das equipes pode desta forma fornecer subsídios para a compreensão da relação entre atividades desta natureza e seu desempenho.

Neste contexto, Puentes-Palacios; Almeida; Rezende (2014) e Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004) destacam a importância de investigar os fatores que afetam a qualidade da relação entre os integrantes das equipes porque isso pode afetar igualmente o seu desempenho.

## **1.2 A compreensão dos fenômenos inerentes às equipes de trabalho**

Compreender o funcionamento grupal requer o entendimento dos aspectos estruturais e também como as pessoas se comportam na relação com os outros indivíduos, permitindo novas respostas para o enfrentamento das dificuldades provocadas neste processo e possibilitando percepções dos envolvidos acerca de como suas relações são estabelecidas



com os outros e conseqüentemente, promovendo maior controle de suas ações (WOLFF, 2003).

Neste sentido, convém refletir que “o comportamento humano é complexo e multidimensional” (MOSCOVI, 2008, p. 26). É impossível determinar uma só causa para explicar as reações do indivíduo a um estímulo, como ocorre na visão mecanicista, onde há uma visão linear de causa e efeito. Diversas são as variáveis internas e externas que influenciam direta e indireta na resposta do indivíduo, e há possibilidades de inferir em comportamentos prováveis, porém, não determina-los.

Moscovici (2008) afirma que há três conjuntos de variáveis internas que interferem no comportamento humano: a competência, que compreende os aspectos intelectuais inatos, além dos adquiridos, tais como, a experiência, maturidade e os conhecimentos; a energia biopsíquica, manifestada por meio das emoções e sentimentos, assim como, nas características individuais de humor; e por último, a ideologia, que abarca uma variedade de ideias e princípios baseados em valores sociais, políticos, religiosos e que interferem na percepção dos sujeitos e conseqüentemente, nas suas atitudes. Dessa forma, tanto o comportamento como o desempenho são o resultado desse conjunto de fatores somando aos sistemas externos.

O bom desempenho da equipe é resultado da sinergia entre os membros, apoio organizacional e decurso da equipe compatível ao desenvolvimento do trabalho. Entretanto, não há consenso entre os estudiosos quanto aos elementos que resultam na efetividade das equipes (PUENTE-PALACIOS; SEID; SILVA, 2008). No entanto é sabido que um dos maiores desafios que uma equipe de trabalho pode enfrentar é o conflito, resultante da diferença real ou percebida de seus membros (DE DREU; WEINGART, 2003).

Para os autores Jehn (1995), Hitt, Miller, Colella (2007), Guimarães e Martins (2008), Silva (2009), Huang (2012) dentre os fatores das equipes de trabalho que interferem diretamente no desempenho destaca-se o conflito que pode emergir no desenvolvimento de

tarefas de rotineiras e de tarefas não rotineiras, ou seja, tarefas complexas. Trabalhos de natureza rotineira, de um modo geral, não exigem dos trabalhadores visão crítica nem tampouco recursos de análise criativa para sua execução, fato que conduz a equipe a formas consensuais de operação no tocante a tarefa em si. De um modo geral, tarefas rotineiras não exigem que as pessoas se exponham uma vez que o modo operacional já se encontra relativamente consolidado. De forma análoga, tarefas não rotineiras exigem recursos individuais e grupais diferenciados como, por exemplo, criatividade, análise crítica, e principalmente recursos para a aprendizagem coletiva. Em tarefas desta natureza, o conflito torna-se mais frequente, em função da maior exposição a que os membros da equipe estão sujeitos. O desempenho global, nestes casos, dependerá da criatividade e conseqüentemente da inovação para a resolução de problemas, no entanto, esses fatores são gerados de processos de análise e discussão mútuos, podendo extrapolar a tarefa em si e atingir o relacionamento pessoal de seus membros.

Nota-se que os trabalhadores, assim como os estudantes, estão cada vez mais envolvidos em atividades em equipes, por longos períodos e sendo avaliados de maneira conjunta, fato que acaba também por influenciar sua avaliação individual (WATSON et al., 2008).

Costa (2005) destaca que são amplamente reconhecidos os benefícios nos trabalhos em equipes desenvolvidos por alunos da graduação, nos quais ocorre o desenvolvimento de habilidades para o trabalho em conjunto, troca de experiências, aumento do interesse e motivação por parte dos discentes. A aprendizagem em equipe é superior ao estudo individualizado e ocorre em maior intensidade no desenvolvimento de projetos que exigem maior complexidade, aproximando-se da realidade a ser enfrentada pelos graduandos ao ingressarem no mercado de trabalho. Um fator importante, refere-se à formação de grupos de

menor número de membros, que tende a apresentar maior interação entre seus componentes e as responsabilidades são compartilhadas de forma considerável.

Mesmo que a dinâmica dos grupos encontrada dentro do ambiente universitário tenha suas particularidades, as dificuldades enfrentadas são idênticas às encontradas em qualquer grupo social, inclusive dentro das organizações. Cabe ao gestor (no caso, o professor) conduzir o processo para um resultado satisfatório e não seja apenas a alguém que transfere a responsabilidade do processo de ensino-aprendizagem para os alunos (COSTA, 2005, p. 11).

Deve-se considerar, entretanto, que apesar das dificuldades encontradas nos grupos acadêmicos e organizacionais serem semelhantes, o cenário é diferenciado. Há expressões de comportamentos que são possíveis nos ambientes acadêmicos e limitados nos contextos organizacionais. “Flexibilização das leis trabalhistas, mudanças tecnológicas, novas demandas de qualificação, dificuldade de organização dos trabalhadores, elevados índices de desemprego” entre outros fatores favorecem diferentes comportamentos individuais e grupais das pessoas nas organizações (VASCONCELOS-SILVA; TODOROV; SILVA, 2012).

### **1.3 Definição do problema de pesquisa**

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006) e Pradanov e Freitas (2013), a elaboração do problema refere-se ao aperfeiçoamento e à estruturação formal da ideia da pesquisa, à identificação de um problema específico que se pretende investigar baseado em termos concretos, pertinente aos procedimentos científicos. O problema de pesquisa deve ser expresso de forma compreensível.

O problema é uma situação que requer uma reflexão e por meio dela busca-se responder uma dificuldade sem solução até o momento, mas que é relevante sua resposta, devendo ser passível de comprovação científica (GRESSLER, 2004).

Este trabalho propõe o seguinte problema de pesquisa:

Como o desempenho das equipes de trabalho são afetadas pelas variáveis intragrupais?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Esta pesquisa busca identificar, analisar e levantar evidências quanto às variáveis presentes nas relações interpessoais em equipes de trabalho e sua influência sobre o desempenho da equipe.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

I Analisar a influência da natureza da tarefa rotineira e não rotineira nas equipes de trabalho e a relação com seu desempenho;

II Analisar a influência da formação espontânea e não espontânea das equipes de trabalho sobre seu desempenho;

III Analisar a influência do nível de conhecimento técnico (ingressantes e concluintes) nas equipes de trabalho e a relação com seu desempenho;

IV Analisar a percepção dos conflitos nas relações interpessoais das equipes de trabalho e a influência sobre o desempenho.

## **1.5 Justificativas do Trabalho**

Hitt, Miller e Collela (2007) afirmam que as organizações que investem em equipes de trabalho possuem como resultado uma taxa de acerto dez vezes maior em relação à qualidade e 90% de redução no tempo de resposta para os problemas encontrados. Ressaltam, ainda, que os membros da equipe possuem maior responsabilidade e autonomia para o desenvolvimento do trabalho, proporcionando aumento da motivação e satisfação, uma vez que possuem a possibilidade de desenvolvimento de novas competências.

Simonetti (2007) complementa apontando que práticas de trabalho em grupo, multifuncionalidade e autonomia para identificar a melhor forma de conduzir uma tarefa,

contribuem para uma relação negativa com o estresse dos trabalhadores, concluindo então, que tais práticas apresentam fatores positivos à saúde física e mental dos trabalhadores.

Em relação a resultados do desempenho, Ellemers; De Gilder; Heuvel (1998) verificaram que indivíduos com maiores índices de comprometimento com a sua equipe tiveram melhores resultados na avaliação de desempenho realizada pelos seus superiores imediatos, especialmente em aspectos como iniciativa e entusiasmo.

Outro fator relevante em relação ao trabalho grupal é observado por Wolff et al (2013), que reconhecem que os grupos possibilitam a produção de coisas que indivíduos isolados não produziriam da mesma forma, com a mesma eficiência, criatividade e no mesmo tempo.

O aspecto cultural interessante, é que os brasileiros apresentam competências emocionais grupais muito positivas. A proatividade, criação de relações externas e a positividade auxiliam nas decisões em difíceis situações possibilitando assim a capacidade de maior competitividade (CLOSS, 2004).

Nesse cenário, Wolff (2013) enfatiza a necessidade de compreender o comportamento humano nos diversos grupos sociais, bem como desenvolver técnicas de intervenção mais eficazes para tornar os grupos mais produtivos e satisfatórios.

Puente-Palacios e Borba (2009) complementam que, ao considerar o número de organizações que passaram a atuar com equipes de trabalho e a sua importância no cenário atual, são escassos os “instrumentos psicometricamente válidos para mensurar” os seus fenômenos constituintes indicando que há demanda para a investigação e compreensão desses fenômenos, assim como, o desenvolvimento de medidas validadas para mensurá-los (PUENTE- PALACIOS; BORBA, 2009, p. 376).

Albuquerque e Puente-Palacios (2004) relatam a necessidade de compreensão das características grupais, tais como as normas formais ou informais sobre o comportamento

desejado para a sobrevivência do grupo, os papéis que devem ser claros na organização grupal; as lideranças informais ou formais. Devem ser considerados também a comunicação, o tamanho e sua composição, além de habilidades, experiência e características de personalidade dos integrantes.

(...) É necessário compreender os indivíduos para ultrapassar a cegueira, inevitável quando ignoramos as forças sociais. É paradoxal, mas verdadeiro, que, quanto maior a ignorância dos grandes homens quanto aos princípios de seu ambiente social, mais sujeitos estão eles a seu controle; e quanto maior seu conhecimento do seu funcionamento e suas necessárias conseqüências, tanto mais livres se tornam com relação a estas. (...) Embora estejamos sob o efeito de instituições, temos a possibilidade de ser participantes inteligentes (ASCH, 1977, p.229-230).

### **1.6 Aspectos metodológicos e estruturação**

Esta pesquisa foi realizada em duas fases. A primeira, baseou-se no levantamento bibliográfico com o fim de colher subsídios para a execução da segunda fase. Na segunda fase, promoveu-se um estudo de classificação aplicada, cuja forma de abordagem é qualitativa com tratamento quali-quantitativo. Trata-se de uma investigação de recorte temporal transversal que envolve estudantes ingressantes e concluintes do curso de engenharia de produção de uma instituição privada de ensino. O método de investigação foi constituído por cinco etapas realizadas na sala de aula dos participantes da pesquisa.

Busca-se, com a pesquisa, maior compreensão tanto dos fenômenos grupais, quanto de sua relação com o desempenho da equipe destacando as variáveis que mais exercem influência sobre o desempenho grupal e com isso, abrem-se novas perspectivas de investigação para estudos futuros sobre estratégias grupais

Este trabalho estrutura-se em cinco seções. A primeira aborda a introdução ao trabalho e contextualiza o tema abordado apresentando os seguintes tópicos: apresentação da problemática de pesquisa, os objetivos determinados, a justificativa do trabalho, as hipóteses de pesquisa e os aspectos metodológicos.

A seção 2, com o título “Equipes de Trabalho”, apresenta os principais conceitos e definições acerca do tema por meio da evolução e conceito dos grupos sociais e equipes de

trabalho, os fenômenos grupais inerentes à dinâmica coletiva e a efetividade das equipes de trabalho por meio da revisão de literatura.

A seção 3, “Metodologia de Pesquisa”, descreve os diversos tipos de metodologia, conceituando a aplicação dessas metodologias, as finalidades e abordagens deste trabalho de pesquisa.

A seção 4, “Resultados e Discussões” discorre sobre os resultados obtidos por meio da aplicação da pesquisa envolvendo os sujeitos e a sua conformidade com a literatura apresentada.

A seção 5, contém as “Considerações Finais” onde são apresentadas as conclusões, e as sugestões de trabalhos futuros relacionados às equipes de trabalho.

## 2 EQUIPES DE TRABALHO

### 2.1 Grupos sociais e equipes de trabalho: histórico e conceituação

No futuro, os estudiosos da sociologia e da psicologia do ser humano perguntar-se-ão perplexos: Como é que há mais tempo nós não nos interessamos por grupos, se na maior parte de nossas vidas, vivemos e convivemos em uma permanente, intensa, extraordinária e complexa relação do indivíduo com o seu mundo? (ZIMERMAN, 2007, p.01).

O homem é um ser social. O indivíduo insere-se em grupos desde o seu nascimento. É necessário outro ser humano para que ele tenha oportunidade do nascer, assim a primeira experiência grupal é a família, onde se aprende, por meio da socialização primária, o primeiro modelo de relacionamento interpessoal. O segundo meio de convivência é a comunidade circundante, onde são descobertos outros tipos de relações similares ou oponentes às já estabelecidas. Posteriormente, o grupo social escolar instrui os indivíduos quanto aos fenômenos de cooperação e competição e, ao ingressar na fase da adolescência, por meio da socialização secundária, surgem as observações da diversidade de relações e as indagações sobre os valores constituídos até aquele momento. Neste percurso, há o ingresso aos grupos de trabalho, onde novas relações são identificadas e aprendidas, assim como, nos grupos de lazer, religiosos, entre outros. Os grupos são de tamanha importância, que os homens os institucionalizam (MIRANDA, 2000).

Ter uma vida em comum com outras pessoas, interagir com outros, participar de atividades coletivas, compartilhar objetivos, enfim, pertencer a grupos, identificar-se com grupos, influenciar e ser influenciado por eles são componentes indissociáveis da existência do homem e, por isso mesmo, constituem os alicerces da construção da sua identidade pessoal e social (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2009, p. 345).

Para Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009), os grupos exercem um papel fundamental na vida das pessoas, sendo necessárias a compreensão da sua natureza, da sua formação e evolução, sua composição e estrutura, bem como, a sua dinâmica interna e os processos que caracterizam o seu funcionamento e até mesmo sua extinção. Esses conhecimentos possibilitam ao pesquisador e ao profissional das ciências humanas a auxiliar as pessoas sobre



a percepção de suas ações e refletir sobre a emissão de comportamentos adequados em diferentes contextos buscando a melhoria das relações interpessoais.

As primeiras evidências do interesse do estudo dos grupos em Psicologia Social surgiram na época da Segunda Guerra Mundial por meio de experimentos em laboratório conduzidos por alguns estudiosos, entre eles, Sherif , que buscava a compreensão sobre o desenvolvimento das normas dos grupos; Lewin sobre a teoria do campo, Lippitt e White , sobre a influência dos grupos em diferentes formas de liderança; Newcomb, sobre os resultados da socialização entre estudantes (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2009).

Ainda segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009), o termo Dinâmica de Grupos surgiu no final da década de 30, nos Estados Unidos, e teve como grande influenciador os trabalhos de Kurt Lewin, durante os anos 40. Lewin conceituava o grupo como um campo de forças, cuja dinâmica grupal resulta da interação dos fatores associados a um campo psicossocial. Lewin considerava o grupo um conjunto de relações em constante movimento e nesse sentido, a dinâmica grupal refere-se às forças de coesão e dispersão, fazendo com que este crie seu movimento e o transforme. Assim, o grupo não deve ser compreendido como um somatório de pessoas ou o resultado das psicologias individuais envolvidas, mas sim, um incessante movimento de relações (AFONSO, 2006; OSÓRIO, 2003).

Bock, Furtado e Teixeira (2002) afirmam que o principal conceito de Kurt Lewin é o espaço vital, onde deve-se levar em consideração o dinamismo da relação entre indivíduo e meio, além da totalidade dos fatos entrelaçados e mutuamente interdependentes.

Nesse contexto, o comportamento de cada participante não pode ser compreendido separado como num corte vertical, mas de forma circular, pois todos os aspectos estão interligados (MOTTA et al. , 2007).

Kurt Lewin ressaltou a importância dos aspectos ambientais nos comportamentos considerando as variáveis de caráter cognitivo (ÁLVARO; GARRIDO, 2006) e identificou a

importância da presença das lideranças nas respostas dos comportamentos, sob a perspectiva dos estilos de liderança autocrático, democrático e laissez-faire. O primeiro estilo apresenta respostas dos membros do grupo, em geral, agressivas e apáticas, enquanto na liderança democrática, identificou-se maior autonomia dos membros e no caso do estilo laissez-faire, passividade (FERREIRA, 2010). Para Bergamini (2011), Kurt Lewin sinalizou aos psicólogos sociais sobre a importância do desenvolvimento das pesquisas no estudo do comportamento humano inserido nos microgrupos.

Nesse sentido, o estudo dos pequenos grupos deve considerar a sua estrutura e dinâmica. A primeira refere-se ao estabelecimento da sua organização partindo da identificação entre os membros do grupo e a dinâmica, como se desenvolve os processos de coesão e dispersão no grupo, por meio das normas estabelecidas, processos de comunicação, “cooperação e competição, divisão de tarefas e distribuição de poder e liderança” (AFONSO, 2006, p. 11).

Há diversas definições de grupos sociais e diversos autores, como ressalta McGrath, que propõe uma definição de grupos em termos de grau, associando que um conjunto de pessoas terá mais características de grupo conforme os seguintes dados.

quanto menor for o número de seus membros; b. quanto maior for a interação entre seus membros; c. quanto mais longa for sua história; d. quanto maior for a expectativa de futuro compartilhado por seus membros (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2009, p. 349).

Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009) afirmam que os grupos frequentemente são constituídos por uma quantidade de membros que varia de um máximo de oito a um mínimo de três. Segundo os mesmos autores, a possibilidade de coalizão dentro do grupo só é possível a partir de uma quantidade mínimo de três elementos.

Em geral, ressalta-se que uma característica dos pequenos grupos é a busca da homogeneidade no que se refere à idade dos membros, crenças, sexo, e que essa similaridade possibilita a formação do grupo e evita sua dissolução. Em situação contrária, os conflitos

podem surgir de forma mais frequente, reduzindo a coesão e possibilitando a rotatividade dos membros. Além disso, os grupos buscam funcionar mantendo a semelhança entre seus membros, ou seja, existe uma conformidade das normas estabelecidas e compartilhadas e naturalmente, reforçadas conforme as constantes avaliações dos seus membros (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2009).

Conforme citado anteriormente, ao longo da vida participamos de vários tipos de grupos sociais, entre eles, os grupos de trabalho. Segundo Soto (2005), os grupos de trabalho se formam por diferentes razões, interesses comuns, proximidade física como pessoas em um mesmo departamento ou semelhança cultural e são formados por duas ou mais pessoas em um determinado ambiente de trabalho tendo como objetivo a busca de resultados em favor à organização na qual estão alocados por meio da solução de problemas.

Os grupos podem ser estabelecidos por grupos formais, cuja organização é determinada por uma autoridade e os informais, cuja formação é espontânea, por meio de laços afetivos ou interesses compartilhados pelos grupos formais. Soto (2005) afirma que a efetividade grupal está baseada na sua atratividade e união ou coesão, concebendo atração como a medida em que o indivíduo pretende pertencer ao grupo e este sentimento é aumentado proporcionalmente conforme o seu prestígio, cooperação, interação, tamanho, ou seja, grupos pequenos, e são percebidos pelos outros como grupos de sucesso. Da mesma forma, os grupos perdem seu atrativo devido à falta de cooperação e dominação, fazendo que os membros se esforcem menos para o alcance dos objetivos.

De acordo com Motta et al. (2007), a atualidade poderia ser caracterizada como a era da grupalidade em função da grande expressão que os grupos sociais ocupam no contexto sócio-histórico da sociedade moderna.

Segundo os autores supramencionados, os diversos postulados teóricos sobre processos grupais oferecem aos estudiosos e profissionais da área possibilidades de teorias e

métodos, a fim de intervenções tanto a nível terapêutico, como promoções de ações nos processos gerenciais ou como estratégias no desenvolvimento das pessoas. Aos coordenadores de grupos cabe a exigência do conhecimento e compreensão da sua natureza, seu processo, dinâmica, e o contexto sócio-histórico cultural onde os grupos estão inseridos. Estar atento à sua complexidade grupal e a oportunidade de desenvolvimento das suas dimensões proporciona reflexões acerca de mudanças de habilidades e atitudes.

Observa-se que da mesma forma que os grupos são instrumentos de desenvolvimento pessoal possibilitando sentimentos de prazer e autoestima, eles também apresentam funções nocivas ao indivíduo, uma vez que convívio não apresenta-se de forma saudável (BERGAMINI, 2011).

Wolff (2003), em seu estudo sobre processos grupais, sinaliza que apesar do ser humano ser essencialmente gregário, isso não significa que apresente condições inatas para o enfrentamento das dificuldades que ocorrem no convívio grupal, como também não possui o conhecimento sobre o funcionamento dos grupos e as competências requerentes para o convívio social eficaz.

Nesse sentido, Albuquerque e Puente-Palacios (2004) enfatizam a necessidade de compreensão das características grupais, tais como: as normas formais ou informais sobre o comportamento desejado para a sobrevivência do grupo, os papéis que devem ser claros a fim da organização grupal; as lideranças informais ou formais. Devem ser considerados também a comunicação, o tamanho e sua composição, além de habilidades, experiência e características de personalidade.

Os mesmos autores conceituam grupos como:

um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que para atingir determinado (s) objetivo (s), necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004, p. 358).

Além disso, Albuquerque e Puente-Palacios (2004) desmistificam a idéia de que muitos gestores possuem acerca dos grupos, quando acreditam que para gerenciá-los basta definir normas claras a fim de que ao cumpri-las, os objetivos organizacionais serão atendidos. Porém, o grande desafio é a percepção e o gerenciamento das tensões ocorridas no grupo, haja vista as diferentes características individuais e comportamentos suscitados. Assim, uma administração participativa requer a habilidade de forma assertiva as contradições dentro do grupo ou equipe, desenvolvendo-o, assim como, a organização.

As organizações ainda mantêm as teorias administrativas dominantes no século passado nas suas práticas gerenciais, onde não há a participação dos funcionários nas decisões, cabendo ao chefe, a resolução final. O modelo taylorista-fordista buscava a máxima eficiência na produção por meio do controle rígido do gestor tanto no que se refere aos processos de trabalho como aos trabalhadores, exigindo disciplina baseada no estabelecimento de hierarquia. Percebe-se, neste contexto, um homem concebido como máquina e destituído “de personalidade, criatividade, originalidade e possibilidades de diálogo – é a antítese da concepção que a implementação de equipes busca resgatar”( BEJARANO e PILATTI, 2008, p.18 ).

Bejarano e Pilatti (2008) destacam, ainda, que a literatura trata, em grande parte, da gestão da equipes sob o enfoque do modelo clássico e acrescentam que o termo equipe e suas características não se apresentam de forma delineadas.

Em relação ao emprego dos termos equipes de trabalho e grupos de trabalho, Padilha (2011) aponta que a literatura adota o emprego do primeiro em detrimento do termo grupos de trabalho, acreditando que equipes de trabalho expressa de melhor forma características que lhe são peculiares. Assim como Padilha (2011), Robbins, Judge e Sobral (2010) também acreditam que grupos são distintos de equipes. Os grupos de trabalho compartilham informações e decisões no auxílio do desempenho de cada um dentro da sua responsabilidade

na organização. Enquanto equipes de trabalho contam com esforços individuais para a busca do desempenho coletivo.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) reforçam a influência de como os grupos interferem nos comportamentos individuais e no contexto organizacional, afetam diretamente o desempenho e conseqüentemente, os resultados da organização. Os autores definem que as equipes de trabalho podem ser identificadas como grupos de trabalho, círculos de qualidade, times, entre outras denominações e que não há consenso entre os autores sobre sua definição.

Para Lannes (1999) um grupo de trabalho é um conjunto de pessoas que trabalham fisicamente próximas, porém, não apresentam objetivos comuns ou afinidades. Gramigna (2007) identifica que os objetivos são a diferença entre grupos e equipes de trabalho. Enquanto o primeiro possui objetivos divergentes, devido aos objetivos pessoais, a equipe de trabalho possui um projeto coletivo reconhecendo as contribuições individuais.

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), grupos de trabalho e equipes de trabalho não se apresentam como sinônimos, apesar das semelhanças, as estruturas se diferem apesar das equipes de trabalho serem erroneamente consideradas como o conjunto de pessoas que trabalham em um mesmo setor e que possuem objetivos comuns, o que nem sempre ocorre. Essa é uma das diferenças entre grupos de trabalho e equipe que podem ser identificadas por meio de algumas características. Nos grupos de trabalho, o resultado do trabalho depende do esforço individual, enquanto na equipe depende tanto do individual quanto do conjunto de pessoas. Nesse sentido, o resultado do desempenho na equipe é responsabilidade de todos e difere-se dos grupos, que se responsabilizam pelos seus esforços individuais. Por fim, as equipes mantêm objetivos compartilhados, não excluindo as metas específicas, porém, é o objetivo global que pretende ser alcançado. Em contrapartida, os objetivos nos grupos de trabalho são distantes, influenciando no comprometimento.

Casado (2002) apresenta grupo como um conjunto de pessoas que possuem uma visão equivalente de mundo e uma identidade própria mediada pela interação e vínculos afetivos. As equipes são providas de responsabilidades a fim de cumprir um objetivo comum determinado e articulado. Apresentam esforços individuais para o cumprimento da tarefa. E por fim, conceitua time como grupo de pessoas com conhecimentos e habilidades específicas com alto grau de comprometimento e buscam ir além do objetivo proposto. Este conceito assemelha-se à equipes de alto desempenho, que possuem como essência o comprometimento e a autonomia da criação e elaboração de métodos de trabalho e o resultado é uma exigência de si próprio na busca da superação.

Moscovici (2008) acrescenta que, apesar das organizações ostentarem a denominação equipes de trabalho, estas são ainda raras. Neste sentido, faz-se necessário a compreensão da terminologia equipes de trabalho.

Hitt, Miller e Collela (2007, p. 319) definem equipe de trabalho como:

Duas ou mais pessoas, com funções de trabalho que exigem que elas sejam interdependentes, que operam no âmbito de um sistema social mais amplo (a organização), desempenhando tarefas relevantes para a missão da organização, com consequências que afetam outras pessoas de dentro e fora da organização e que tenham uma relação como membros que seja identificável pelas pessoas de dentro da equipe e por pessoas que não façam parte da equipe.

Souza (2012), por meio de revisão de literatura, conclui que há diferentes definições sobre equipes de trabalho mas estas concordam que as equipes são constituídas por pessoas com diferentes habilidades e conhecimentos com objetivos comuns e alto grau de interdependência.

Griffin e Moorhead (2006) corroboram especificando que as equipes de trabalhos são constituídas por um numero pequeno de pessoas, por conta da necessidade de interação e influência para o alcance da meta estabelecida. Afirmam que as equipes que alcançam sucesso são autogeridas, autogeridas e autônomas e devem possuir três tipos de capacidades conforme descritas a seguir:

1. A equipe deve ser constituída por pessoas com capacidades técnicas para o desempenho de suas funções;
2. Na solução de problemas, alguns componentes da equipe devem possuir habilidades para tomar decisões e auxiliar a equipe na análise e solução de problemas;
3. As pessoas que compõem a equipe devem apresentar habilidades interpessoais necessárias para o desenvolvimento da comunicação, resolver conflitos e oferecer apoio necessário para o atendimento dos interesses individuais e grupais.

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), as equipes de trabalho são um tipo específico de grupo. São dinâmicas e desde sua formação passam por diferentes etapas até o momento do desempenho de tarefas, processo característico dos grupos sociais. As etapas não são puramente sequenciais e pode ocorrer de não atingir o seu ponto final. É fundamental a compreensão do momento em que se encontra uma equipe a fim de intervenções externas, quando necessário. Os mesmos autores (2004) descrevem o desenvolvimento da equipe por meio de cinco fases:

- a) Formação: início dos contatos sociais e descoberta do outro em um vínculo diferenciado, haja vista que as pessoas podem ser conhecidas entre si. Essa etapa inicial gera insegurança e confusão, uma vez que os objetivos, normas de desempenho e comportamento, responsabilidades e papéis começam a ser definidos e finaliza quando os membros se reconhecem como membros da equipe;
- b) Conflito: Momento de negociação entre os membros para decisões referentes às definições do trabalho, o que, quem e como será realizado. O poder do grupo começa a ser disputado a fim de ganhos conforme suas intenções. É um difícil momento caso as organizações não definam os líderes previamente. As negociações podem ocorrer de forma negativa ou positiva como forma de negociação e consenso, que depende das características pessoais de cada



membro do grupo. Neste momento, o conflito deve ser analisado antes de eliminá-lo devido á sua importância na sua estruturação;

c) **Normatização:** é nessa fase que ocorrem a identificação e coesão dos membros da equipe. Surgem os vínculos afetivos, melhoria na troca de informações e conformidade às regras do grupo a fim de nele pertencê-lo. Essa fase finaliza quando há aceitação das normas de comportamento e dos procedimentos em relação às tarefas a serem cumpridas.

d) **Desempenho:** é o momento do desenvolvimento da tarefa, considerada como a fase da produtividade;

e) **Desintegração:** nessa fase os objetivos da tarefa foram alcançados e há a desintegração das equipes apenas para um tipo, as equipes temporárias, uma vez que a efetividade em parte corresponde à sua capacidade de sobrevivência.

Hitt, Miller e Colella (2007) atribuem uma denominação muito próxima aos estágios de desenvolvimento das equipes citados por Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004): formação, turbulência, normatização, desempenho e suspensão.

Quanto aos tipos de equipes de trabalho, David (2009) aponta que há diversas nomenclaturas encontradas na literatura e que mantém equidade no seu grau de importância, variando conforme a cultura da organização.

Griffin; Moorhead (2006), McShane.; Von Glinow (2014); Dubrin (2003) e Robbins (2000) as descrevem conforme quadro a seguir:

Quadro 01: Descrição das equipes de trabalho

Círculos de qualidade (CQs)	Pequenos grupos de funcionários da mesma área que realizam encontros periódicos com o objetivo de discutir e recomendar soluções para os problemas identificados no trabalho.
Equipes de trabalho	Semelhante aos CQs, as equipes de trabalho tendem a ser permanentes e realizam o trabalho diário. Quando a equipe possui a autonomia de decidir como o trabalho deve ser organizado ou desenvolvido, trata-se de uma equipe autogerida.

Equipes de soluções de problemas	São equipes temporárias e criadas para o enfrentamento de questões específicas no contexto do trabalho. Em geral, não possuem autoridade para a implementação de suas idéias, porém seus membros apresentam sugestões de melhorias para processos e métodos de trabalho.
Equipes gerenciais	Formadas por gerentes de diversas áreas e de equipes de trabalho coordenadas. Relativamente permanentes, possui como principal objetivo treinar e orientar outras equipes para que se tornem autônomas e coordenar o trabalho entre as equipes interdependentes.
Equipes de desenvolvimento de produtos	É uma junção de equipes de trabalho e equipes de solução de problemas que criam novos projetos de produtos ou serviços, podendo ser desfeitas no término deste.
Equipes virtuais	Atividades realizadas por sistemas eletrônicos de informação, os membros podem ingressar ou sair das equipes conforme necessidade.
Equipes departamentais	Grupos de funcionários localizados em uma mesma localidade da estrutura organizacional e que possuem habilidades semelhantes ou complementares.
Equipes de produção/serviços /liderança	Pessoas com competências diversas que juntas buscam o desenvolvimento de um produto ou serviço, ou decidem conjuntamente.
Equipes autogeridas ou autogeridas	Apresentam autonomia sobre o desenvolvimento de processos que compõem diversas tarefas interdependentes. São autônomas, escolhem e avaliam seus membros.
Equipes de assessoria	Fornecem subsídios para os tomadores de decisões entre eles, conselhos consultivos ou de trabalhadores, podem ser temporários ou permanentes.
Equipes de projetos	Possuem como objetivo a solução de problema, a identificação de uma oportunidade ou criação de um produto ou serviço. São temporárias.
Equipes multifuncionais	Composta por pessoas de diferentes especialidades, mas com aproximadamente o mesmo nível organizacional, que se reúnem para realizar uma tarefa. Em geral, são formadas para desenvolvimento de novos produtos, melhoria da qualidade e redução

	de custos.
Equipes de alta-gerência	Busca-se a tomada de decisões conjunta com todos os membros da alta gerência.
Grupos de afinidades	São diferentes tipos de equipes, que se reúnem regularmente distante de seus grupos funcionais, com o intuito de aplicar seus conhecimentos e sua atenção a importantes questões do local de trabalho (círculos de qualidade, grupos de solução de problemas etc..).

Fonte: Adaptação de GRIFFIN e MOORHEAD (2006, p. 254-255), McSHANE.; VON GLINOW (2014, p.207), DUBRIN (2003); ROBBINS, 2000.

Das descrições citadas, duas merecem destaque devido à proximidade com o ambiente investigado e aos interesses da pesquisa: as equipes de projeto e as autogeridas ou autogeridas; as primeiras são temporárias e buscam a solução de um problema, enquanto as outras se destacam pela autonomia e interdependência das tarefas.

Detalhando mais as equipes de projetos, Albino (1998) afirma que uma característica fundamental deste tipo de equipe é o grau de interdependência dos seus membros, voltados à realização de uma meta ou tarefa. As pessoas admitem que a única forma de atingi-la é por meio do trabalho em conjunto. Shragia (1993) complementa que os membros de uma equipe de projetos devem proporcionar a confiança entre os integrantes e apresentarem espírito de equipe, desenvolverem habilidades de comunicação, apresentarem participações de forma educada, aterem-se ao nível mínimo de conflito e por fim, envolverem-se com o projeto desde seu surgimento.

Frame (1999) destaca três tipos de competências para o gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e as da organização. As individuais estão voltadas às aptidões e habilidades das pessoas para a resolução de problemas, similar às de equipe, que justamente estão atreladas à capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar, enquanto as organizacionais devem proporcionar um ambiente adequado ao desenvolvimento dos projetos. Meredith (2000) complementa as habilidades dos membros de

equipes de projetos, elencando habilidades técnicas de alta qualidade, visão política, alta capacidade de se auto motivar e busca pela solução de problemas.

Com relação as equipes denominadas autogerenciadas, Vergara, Bianco e Gomes (2006) afirmam que essas equipes podem ser assim consideradas em função das tarefas que executam, da estrutura e objetivos organizacionais. Nestas equipes, as pessoas assumem a responsabilidade coletiva por um conjunto de tarefas, por meio da autonomia do que e como desenvolvê-las, eleger as lideranças, selecionar novos membros, solucionar problemas e responsabilizar-se pelos resultados obtidos.

Vergara (2003) ressalta que é necessária a compreensão de que a autonomia da equipe é limitada conforme as estratégias impostas pela organização, mas a negociação apresenta mais ênfase que a imposição.

De um modo geral a literatura destaca que as equipes de projetos compreendem profissionais com alto nível de desempenho e são constituídas por tempo determinado, ao passo que as equipes autogeridas ou autogeridas não necessariamente fazem uso desta regra quando da escolha de seus membros, apesar da autonomia que possuem para isso, além de contarem com processos de autogestão. Considerando que as equipes presentes no ambiente investigado não contam com indivíduos experientes no tocante a tarefa a realizar, e que possuem autonomia para a escolha de seus membros assim como poder de gestão sobre seus processos internos, a denominação que mais se aproxima do contexto da pesquisa é a de equipes autogeridas ou autogeridas.

## 2.2 Fenômenos Grupais

Para Spector (2010, p. 459),

todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. Um grupo consiste em pessoas que trabalham juntas, mas podem realizar suas tarefas sozinhas; já uma equipe é um grupo de pessoas que não podem realizar seu trabalho, pelo menos não eficientemente, sem os outros membros de sua equipe.

A compreensão da dinâmica presente tanto nos grupos quanto nas equipes de trabalho, exige inicialmente a conceituação destes elementos e também a análise das variáveis que exercem influência sobre seu desempenho.

Spector (2010) enfatiza o conceito de papel, normas grupais, coesão do grupo, perda no processo, envolvimento de equipe e modelo mental de equipe como fundamentais nesse

quesito. Para o autor, o conceito de papel refere-se as diferentes funções que as pessoas exercem no grupo onde atuam. Os papéis formais são definidos pela organização e podem estar descritos em documentos a fim dos propósitos do atendimento dos subprocessos em Gestão de Pessoas. Por outro lado, os papéis informais são criados por meio da interação grupal.

Soto (2005, p.192) conceitua papel como “conjunto de atitudes e comportamentos que os demais esperam legitimamente de uma pessoa”. Nas organizações formais são definidos pelos cargos ocupados, estabelecendo conseqüentemente uma distinção entre os membros nos grupos e gerando expectativas a respeito dos comportamentos conforme o seu papel.

Minicucci (2001) explica, que no processo de formação grupal, há o aparecimento da hierarquia de valores e papéis a serem desempenhados definindo a estratificação social, onde há indivíduos abaixo e acima desta hierarquia. Porém esse é um processo dinâmico, pois os papéis podem ser modificados ao longo do tempo, ou conforme a situação.

As normas são regras de comportamento em que os membros do grupo se sujeitam e variam desde a forma de se vestir e falar até o comprometimento das pessoas frente às tarefas a serem executadas. As equipes de trabalho de forma geral, definem normas de produção direcionando os objetivos de cada membro deve seguir e há uma pressão para esses sejam alcançados (SPECTOR, 2010).

Em cada grupo social encontra-se as normas que regem as relações entre os indivíduos, algumas mais sutis e outras rígidas, podendo ser “consideradas imperdoáveis se desobedecidas, até aquelas que se cristalizam em leis e são passíveis de punição por autoridades institucionalizadas” (LANE, 1994, p.13).

Robbins, Judge e Sobral (2010) asseguram que a relevância sobre as normas grupais surgiu somente a partir dos estudos realizados inicialmente pelos engenheiros e posteriormente pelo professor Elton Mayo, na *Western Electric Company*, em Hawtorne,

entre os anos 1924 a 1932, concluindo que o comportamento individual é influenciado diretamente pelos padrões grupais e que as normas grupais, sentimentos do grupo e segurança apresentam maior importância do que o dinheiro recebido pelo desenvolvimento do trabalho.

Todos os grupos sociais definem suas normas de forma explícita ou implícita, ou seja, estabelecem os padrões de comportamento permitidos e compartilhados pelos membros. No contexto do trabalho, a norma mais comum refere-se à norma de desempenho, que orienta de forma explícita o modo como deve ser o desenvolvimento e a conclusão de um trabalho, o nível de rendimento e as consequências frente às falhas. Outras normas são as normas de aparência, que sugere vestimentas apropriadas aquele contexto e expressão de comportamentos, normas de conduta que interferem diretamente na escolha das relações sociais dentro e fora da organização, normas de alocação de recursos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As normas do grupo também são um aspecto importante do desempenho, pois o grupo pode ter em geral, normas que encorajam ou evitam a discussão. Nesta última, o efeito final sobre o desempenho será prejudicado devido à limitação da análise.

Outro aspecto fundamental nas equipes é a coesão, que refere-se ao sentimento de pertencimento no grupo reforçando os laços de amizade e o prazer pelas atividades conjuntas. Da mesma forma que une os membros dos grupos por meio de linguagem particular, brasões, nomes especiais, estabelece as diferenças entre os outros grupos (MINICUCCI, 2001; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para estes autores, o grupo apresenta maior coesão quando sente-se ameaçado, é representado por um número pequeno de membros, os membros possuem objetivos determinados e comuns, isola-se de outros grupos, apresentam maior desempenho no trabalho. Afirma que a coesão depende dos seguintes aspectos: status, dimensões,

homogeneidade, comunicação, isolamento, práticas de supervisão, ameaças externas e sucesso (MINICUCCI, 2001; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A interdependência dos membros do grupo é um fator importante quando considera-se o seu desempenho, dessa forma, a interdependência elevada dos membros do grupo faz com que o conflito de relação influencie fortemente o desempenho do grupo e vice-versa (JEHN, 1995).

Soto (2005) assegura que os grupos coesos, especificamente pequenos, homogêneos e estáveis, apresentam fatores positivos como maior desempenho e satisfação. Grupos de trabalho efetivos compartilham objetivos e apropriam-se de recursos grupais para atingí-los, possuem a capacidade para a administração de conflitos e percebem as falhas como oportunidades de aprendizagem e inovação, além disso, exibem comunicação mais adequada e habilidade para auto avaliação.

Hitt, Miller e Collela (2007), Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que a relação entre a coesão e a produtividade depende das normas de desempenho. Entende-se que grupos coesos com normas de produtividade alta, apresentarão em geral, melhores resultados do que grupos coesos com normas de produtividade baixa. Grupos com coesão baixa e normas de produtividade elevadas, podem apresentar desempenho alto, entretanto, menor do que um grupo coeso e com normas exigentes. E os autores acreditam que a coesão grupal pode ser estimulada por meio de algumas ações, tais como, redução do tamanho do grupo, favorecer a concordância sobre seus objetivos comuns, aumentar o tempo em que permanecem juntos, favorecer o status grupal e percepção da dificuldade em ingressar no grupo, oferecer recompensas grupais e não individuais, entre outras.

Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009), Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) e Spector (2010) citam diversos autores e concluem que quanto maior a coesão grupal, maior a satisfação sentida por seus membros e conseqüentemente maior atração e conformidade pelas

normas grupais. Além disso, ocorre a melhoria na quantidade de comunicação e maior produtividade do grupo.

Uma variável importante citada por Spector (2010) refere-se ao que denomina perda no processo, que significa o esforço dos indivíduos dedicado a manutenção grupal reforçando as normas, solução de conflitos e até mesmo eventos sociais a fim de solidificar a coesão. Nesse sentido, a perda do processo pode ser uma importante ferramenta para obtenção de resultados positivos, como também podem consumir energia em demasia quando na gestão de conflitos interpessoais.

O mesmo autor aponta estudos que relacionam o alto envolvimento da equipe com o seu alto desempenho, baixa rotatividade e satisfação da equipe. Há uma estreita diferenciação entre coesão e satisfação, sendo a primeira a atração dos indivíduos para o grupo e a segunda, envolve também a aceitação das metas definidas pela equipe e o desempenho para o seu resultado. Acredita-se, portanto, que grupos coesos, apresentam maior envolvimento e consequentemente, maior desempenho.

Finalmente, Spector (2010) defende o modelo mental de equipe, que se refere ao entendimento comum dos seus membros quanto à tarefa a ser desempenhada, aos equipamentos utilizados e ao contexto. Zolcsak (2002), em sua tese de doutorado, explica que modelo mental refere-se à interpretação do mundo, tanto individual como coletiva, mediada pelos aspectos individuais, interações sociais constituído de valores, conhecimento e memória coletiva. A forma de pensar o mundo reflete na forma de agir e atuar sobre ele.

Minicucci (2001) aponta que é na estruturação do grupo que alguns fenômenos são constituídos: as normas grupais, as relações entre os membros e desses com a liderança, padrões de conduta, sistema de recompensas e punições, e o sistema de comunicação. Nesse processo, surgem também as diferenças individuais e entre elas o estabelecimento do status, identificando o índice de importância das pessoas nos grupos interferindo diretamente na



forma como o indivíduo é tratado pelos outros membros. Quanto mais alto, melhor ele é considerado, quando é baixo o indivíduo pode ser pouco notado.

Esse é um fator fundamental na dinâmica grupal das organizações, onde o cargo e o salário recebido determina o status da pessoa. Além disso, aspectos como horário de trabalho, espaço físico ocupado pelo trabalhador, o número de subordinados e o uniforme ou traje utilizado representam o seu prestígio. Assim, o status interfere diretamente nas relações interpessoais grupais (MINICUCCI, 2001).

A satisfação no trabalho por meio da motivação é outra variável de grande interesse por parte dos estudiosos desde o século XX. Identificar o que motiva e satisfaz o trabalhador, adotando estratégias para essa realização, é a possibilidade de melhoria na qualidade do seu desempenho. A busca por este resultado fez surgir uma série de escolas na teoria das organizações, que apresentam entendimentos diferenciados sobre o processo da motivação e satisfação no contexto do trabalho (DA SILVA JUNIOR, 2001).

Martinez e Paraguay (2003) afirmam que apesar do termo satisfação apresentar diferentes conceituações, a mais frequente associa satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, atitude ou ainda como estado emocional positivo. Esta indefinição entre os termos "motivação" e "satisfação" pode influenciar diretamente na identificação de instrumentos de pesquisas especificamente na tentativa de relacionar satisfação no trabalho com desempenho (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Braga Junior et al. (2014) explicam que há dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. A primeira corresponde a aspectos tais como: salário, benefícios, segurança no trabalho, políticas organizacionais, relacionamentos interpessoais, entre outros. Estes fatores são reforçadores de comportamento, porém não são considerados motivacionais uma vez que a duração da motivação apresenta curto prazo. Em contrapartida, a motivação intrínseca

corresponde à percepção e ao sentimento de cada indivíduo em relação a um determinado fator.

A motivação é algo complexo pois apresenta especificações e formas diferenciadas abrangendo pessoas distintas cujas percepções a um determinado estímulo são diversificadas. Braga Junior et al. (2014) constata que o relacionamento interpessoal no contexto do trabalho é essencial para a busca da credibilidade, confiança e consequente produtividade.

A “satisfação é uma resposta emocional a uma situação de trabalho” e como é uma medida de atitude subjetiva considera-se complexa sua mensuração (RODRIGUES, 2010, p.45).

A satisfação é uma expressão individual em relação ao sentimento do indivíduo frente ao seu trabalho e apresenta os seis fatores gerais que correspondem à satisfação. São eles: trabalho desafiador, oportunidade de crescimento, reconhecimento de realizações, remuneração, condições de trabalho e relacionamento com colegas e superiores, que compreende “apoio, confiança, identificação, comunicação, amizade, relacionamento interpessoal no trabalho” (VALLE, 2007, p. 44).

Siqueira e Kurciant (2012) corroboram que a mensuração da satisfação no trabalho é complicada devido à sua complexidade, pois deve-se levar em consideração o sentimento do indivíduo em vários aspectos. O que se pretende neste estudo, entretanto, é investigar a satisfação do indivíduo na equipe de trabalho e a relação do seu desempenho grupal.

Satisfação e insatisfação no trabalho são consideradas como os dois extremos de um mesmo fenômeno, sendo freqüentes os estudos que adotam uma medida de satisfação por meio de escalas que vão de um extremo de "muito satisfeito" até o extremo oposto de "muito insatisfeito" (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

O relacionamento no trabalho é um processo complexo, especificamente ao se referir em equipes de trabalho em que as relações interpessoais são constantes e ao relacionar-se o

indivíduo apresenta afinidades e amizades, sendo condicionadas por uma série de atitudes recíprocas, assim, como a indisposição por determinada pessoa podendo ocorrer o conflito.

Guimarães; Martins (2008) acreditam que os pioneiros dos estudos sobre conflito grupal foram Guetzkow e Gyr, em 1954, porém houve um aumento substancial a partir da década de 1990 devido às novas necessidades de formas de trabalho para o enfrentamento das transformações econômicas e à globalização. Por isso, as equipes de trabalho passam a ter papel importante, uma vez que determinadas metas organizacionais só podem ser alcançadas por meio do trabalho conjunto, e na dinâmica das relações interpessoais os conflitos são parte do processo.

Silva (2009) refere que a partir da década de 90 houve um significativo interesse pela literatura internacional sobre o tema conflito intragrupal nas organizações de trabalho e que sua natureza difere-se em conflito cognitivo e afetivo, sendo o primeiro baseado nos aspectos da tarefa a ser desenvolvida, envolvendo diferentes percepções relacionadas ao seu planejamento e execução. O segundo tipo refere-se às relações interpessoais cujos indicadores envolvem sentimentos de raiva ou tensão entre os membros da equipe, causadas pela diversidade de posicionamento frente às questões políticas, estilo de comportamento e valores pessoais, podendo estar diretamente relacionados com o conflito da tarefa.

Hitt, Miller e Colella (2007, p.347) definem conflito como “um processo no qual uma das partes percebe que seus interesses estão sendo contrapostos ou negativamente afetados por outra parte”. O conflito pode ser caracterizado como funcional ou disfuncional. O conflito disfuncional interfere diretamente e negativamente no desempenho, pois em geral, as pessoas passam a empregar seus esforços nos interesses individuais em detrimento dos interesses gerais da organização, além de impactar na qualidade das relações interpessoais e desenvolver sentimentos negativos individuais conforme os dados apontados a seguir. De acordo com as pesquisas, os gerentes empregam 25% do seu tempo lidando com conflitos e especificamente

na administração hospitalar e municipal, o tempo empregado é de cerca de 50%, considerado por estes no mesmo nível de importância do planejamento e tomada de decisões.

Porém, os autores acreditam que o conflito funcional, onde ocorre a discussão sobre uma determinada temática buscando a solução de problemas, é um estímulo à criatividade e apresenta maior produtividade.

Os autores ainda pontuam que os efeitos dos conflitos nos indivíduos geram sentimentos de raiva, hostilidade, frustração, estresse, culpa, insatisfação no trabalho e constrangimentos. Em relação aos efeitos no comportamento, há a redução de motivação e consequente produtividade, ameaças e agressões, aumento da rotatividade e do absenteísmo. Além disso, os efeitos nas relações interpessoais apresentam falta de confiança, diminuição da quantidade e da qualidade da comunicação, incapacidade de perceber os fatos sob a perspectiva do outro.

Há três tipos de conflito nas organizações de trabalho: o conflito de tarefa, de relacionamento e de processo. O conflito de tarefas refere-se às particularidades e aos objetivos da tarefa, e que se bem administrado e em níveis moderados, apresenta melhor resultado obtido pelas equipes. Em situação oposta, o conflito de relacionamento ocorre quando há divergências sobre objetivos, valores pessoais, personalidades, causando um sentimento de afastamento em relação ao outro, e pode apresentar sentimentos de raiva, ciúmes, deboche, entre outros. Da mesma forma, o conflito de processo também influencia negativamente no desempenho, uma vez que refere-se à divisão das responsabilidades e de como algo deve ser feito ( HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 347)

Guimarães e Martins (2008) complementam que o conflito de relacionamento pode apresentar disfuncionalidade uma vez que apresenta divergências com base emocional e afetiva. Em contrapartida, o conflito de tarefa é considerado um fator positivo para a equipe

de trabalho, pois promove o crescimento das equipes na construção de debate e na solução de problemas.

Nesse sentido, as autoras reforçam a importância da compreensão desse fenômeno social diante da competição acirrada enfrentada pelas organizações exigindo trabalhadores comprometidos com o desempenho do trabalho a fim do alcance das metas organizacionais. Nesse processo, os profissionais buscam, por meio do seu trabalho, atender suas necessidades pessoais, familiares e profissionais.

Huang (2012) assegura que o conflito de relação consome a energia do grupo e desvia o foco da tarefa, além disso, a falta de consenso interfere na habilidade do grupo em identificar a solução reduzindo o seu desempenho. Este tipo de conflito limita a quantidade de informação processada e concentra-se pouco na tarefa. Por outro lado, inexistente a associação entre conflito de tarefa e desempenho

Jehn (1995) aponta que alguns pesquisadores consideram o conflito inevitável e benéfico para as organizações, enquanto outros não. Tornando-se fundamental identificar as situações nas quais o conflito é prejudicial ou favorável, e os fatores que contribuem para esses efeitos nas tarefas dos grupos.

A mesma autora cita que as reações individuais afetivas e o desempenho individual exercem forte influência nos processos grupais e nos seus resultados. As reações negativas associadas aos conflitos de relacionamento causam sentimento de desconforto entre os membros do grupo inibindo suas habilidades e reduzindo o sentimento de pertencimento no grupo. Assegura que grupos que experimentam reações como ansiedade ou raiva mediados pelo conflito de relações, apresentam produtividade reduzida, pois a energia encontra-se direcionada na gestão do conflito. Em geral, a reação normal do indivíduo para qualquer forma de discordância é a frustração e a insatisfação.

Convém ressaltar, que para Senge (1998), as equipes de destaque desenvolvem um modelo único de relacionamento, em que cada participante percebe, conhece e relaciona-se com os outros membros e age de forma complementar com a equipe, determinando um conceito de confiança no desenvolvimento das tarefas. Esta ideia apresenta-se em acordo com as teorias de coesão grupal em que a qualidade de interação entre os membros pode representar melhores resultados operacionais.

Simons e Peterson (2000) complementam quanto à importância da estimulação de vínculos de confiança entre os membros dos grupos visando contribuir para uma melhor negociação frente ao conflito.

Giordano, Dimas e Lourenço (2012) afirmam que há evidências de que o comportamento assertivo, que refere-se à habilidade de expressar opiniões e desejos de forma transparente respeitando os outros membros nas equipes, possibilita comportamentos de cooperação, da mesma forma que sua ausência poderá desencadear comportamentos conflituosos e resultados aquém dos desejados.

Estudos apontam que grupos com alto grau de consenso tende a exibir maior satisfação e desejo em permanecer. Porém, pesquisas demonstram que o conflito de tarefas também pode não ser benéfico uma vez que conflitos prolongados impedem o avanço produtivo do trabalho e consomem esforços na tentativa do consenso. Por outro lado, a falta de senso de urgência e a complacência pode levar à análise insuficiente dos problemas da tarefa (JEHN, 1995).

Outro aspecto apontado sobre o desempenho do grupo é o tipo de tarefa. Tarefas rotineiras são pouco variáveis e os resultados previsíveis, enquanto as não rotineiras exigem a solução de problemas, apresentam poucos procedimentos conhecidos e alto grau de incerteza, exigindo maior habilidade dos grupos.

Nota-se que não há consenso entre os autores sobre os benefícios do conflito de tarefa, porém pesquisas indicam que o conflito referente às tarefas rotineiras conduzem o grupo à baixa produtividade. Portanto, tanto a falta como o excesso de conflito pode prejudicar o resultado da equipe (JEHN, 1995).

### **2.3 Efetividade das Equipes de Trabalho**

Diante da relevância do tema equipes de trabalho cada vez mais inserido no âmbito organizacional, faz-se necessário relacionar os fenômenos constituintes dessas equipes com a sua efetividade.

Pesquisas apontam que a efetividade das equipes de trabalho deve considerar três significativos fatores: os resultados do desempenho do trabalho, a satisfação dos membros e a sobrevivência da equipe. Os resultados devem atingir ou exceder as metas estabelecidas definindo o seu sucesso, quanto à satisfação dos membros todos devem ter satisfeitas as suas necessidades individuais baseadas na experiência grupal e por fim, a sobrevivência é o resultado do sucesso, pois sua desintegração refere-se ao insucesso (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Para Moscovici (2008) a afetividade é uma característica da relação interpessoal que definirá o aspecto da relação que pode ser de amistosidade a repulsa. Um relacionamento de atração favorece o trabalho em grupo, em contrapartida, uma relação de aversão minimiza a comunicação e o desejo de permanecerem juntos.

Padilha (2010) define o alto desempenho da equipe como o ponto máximo que um grupo de trabalho pode alcançar em termos de resultados baseado em uma dinâmica operacional sinergeticamente perfeita. A autora parafraseia Robbins, Judge e Sobral (2010), que afirmam que o alto desempenho surge no último estágio maturacional de um grupo

operativo, quando os membros do grupo passam a ser reconhecidos como uma unidade produtiva após estabelecidos os aspectos relacionais e afetivos grupais.

Montanari et al. (2011) apontam que o fator maturidade é determinante para o resultado das equipes no ambiente produtivo e que o seu aumento tende a favorecer positivamente o desempenho do trabalho. Em sua pesquisa, os autores identificaram que equipes com alto grau de maturidade apresentam maior cooperação, redução de conflitos e fofocas, além da diminuição da disputa pela liderança do que equipes com baixo grau de maturidade.

Os indivíduos integrados nas equipes de trabalho são percebidos como “atletas organizacionais” devido à sua competência para lidar com as adversidades e com o alto nível de exigência superando suas capacidades. Essas pessoas, alocadas nas equipes de trabalho encontram-se em mercados dinâmicos e competitivos, exigindo decisões constantes, ritmo acelerado de trabalho, criatividade, objetividade e transparência (PADILHA, 2010).

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que as equipes eficazes apresentam a tendência de serem constituídas por número pequeno de membros, em geral, menos de 10 (dez) componentes e pessoas com formações e/ou experiências diferenciadas entre si. São mediadas por liberdade e autonomia no desenvolvimento do trabalho, seus membros são responsáveis pela finalidade comum e devem apresentar habilidades para a administração de conflitos.

Souza (2006) afirma que a efetividade refere-se aos resultados de desempenho grupal e seus objetivos, e a mensuração pode ser realizada tanto por autoavaliações, que consistem nas reações afetivas das pessoas que influenciam de forma direta no desenvolvimento e manutenção do próprio grupo, como também, por heteroavaliações. São avaliações subjetivas e portanto, devem ser mensuradas conforme a percepção dos membros da equipe de trabalho.



Entretanto, ainda não é possível concluir a efetividade das equipes de trabalho, devido à ausência de resultados significativos de que o trabalho em equipes é mais efetivo do que o trabalho desenvolvido por pessoas de forma individualizada. O conhecimento empírico não foi capaz de concluir a respeito dos melhores preditores da efetividade, uma vez que esta sofre influência de diversos fatores que interagem entre si. A literatura recente sobre equipes concluem que há avanços nas investigações, porém há a necessidade de novas investigações empíricas (PUENTE-PALACIOS, 2014).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

Sampieri, Collado e Lúcio (2006) apontam que a pesquisa científica é classificada por meio de dois enfoques, sendo pesquisa qualitativa e quantitativa.

Gerhardt e Silveira (2009); Sampieri; Collado e Lúcio (2006) afirmam que a pesquisa de abordagem qualitativa busca a compreensão profunda de situações sociais por meio de reflexão constante e atenção voltado aos fatos e interações. O pesquisador faculta relevância em todos os fatores, seu conhecimento é parcial e pretende novas informações sobre o tema pesquisado. “A pesquisa qualitativa, preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Flick (2009) complementa afirmando que a pesquisa qualitativa busca produzir conhecimento a fim de promover a solução de problemas concretos.

Günther (2006) afirma que a pesquisa qualitativa apresenta algumas características essenciais:

a) rigidez no controle do ambiente, buscando situações controladas em laboratório, e desconsideração das variáveis consideradas irrelevantes;

- b) o pesquisador deve apresentar postura neutra e objetiva em relação ao objetivo de estudo;
- c) os dados devem ser analisados por meio de métodos estatísticos prevendo suas probabilidades. A interpretação dos dados coletados por meio da linguagem matemática deve ser capaz de representar a realidade empírica com a teoria levantada.

É comum o uso da pesquisa qualitativa nas organizações, uma vez que a natureza do fenômeno estudado reporta-se às pessoas, que se comportam conforme suas crenças, experiências e sentimentos influenciadas pelas outras pessoas e pelo contexto organizacional, onde fatores tais como, econômicos, culturais, sociais são representados pela subjetividade de cada indivíduo (TERENCE; FILHO, 2006).

Günther (2006) acredita que a investigação acerca da subjetividade para o pesquisador social, uma vez que pretende investigar pensamentos, sentimentos e os comportamentos das pessoas, deve ser baseada por meio das seguintes considerações:

- a) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real;
  - b) criar situações artificiais e observar o comportamento diante das tarefas definidas para essas situações;
  - c) perguntar às pessoas sobre o seu comportamento, o que fazem e fizeram e sobre os seus estados subjetivos, o que, por exemplo, pensam e pensaram
- GÜNTHER (2006, p.201)

Por outro lado e com perspectiva diferente, a pesquisa quantitativa surgiu das ciências naturais e do positivismo que visava o controle na manipulação das variáveis que influenciavam no objeto a ser pesquisado. Uma de suas características básicas é a neutralidade do pesquisador e o conhecimento produzido era generalizado nas situações semelhantes (SILVA, 2010).

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela utilização de instrumentos estatísticos visando a medição da relação entre as variáveis, tanto na etapa da coleta como no cuidado dos resultados devendo assim, utilizar uma amostra representativa do que pretende investigar.

As abordagens qualitativas não são opostas, são complementares, inclusive podem ser utilizadas em uma mesma pesquisa, a fim de promover mais informações do que uma das abordagens de forma isolada (SILVA, 2010).

Este estudo apresenta uma abordagem mista. Há aspectos quantitativos e qualitativos que foram investigados devido a diversidade de fatores que interferem no desempenho das equipes de trabalho e na percepção de seus membros quanto aos aspectos relativos ao nível de conflito que se apresentou internamente em função do tipo de atividade.

Segundo Gil (2007) a compreensão de um tema ou problema pouco estudado, ou desconhecido, a fim de proporcionar maior conhecimento com o problema é característico de estudos exploratórios, que em sua maioria envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Por outro lado pesquisas que buscam descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade e que realizam medições e que avaliam ou coletam dados de diversos aspectos de objeto de estudo, caracterizam-se por ser descritivas:

Do ponto de vista científico, descrever é coletar dados (para os pesquisadores quantitativos, medir; para os qualitativos, coletar informações). Isto é, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2006, p. 101).

Considerando as abordagens de pesquisa, esta investigação apresenta-se como sendo exploratória-descritiva quanto aos seus objetivos.

### **3.2 Método de investigação**

Considerando o objetivo central desta pesquisa, que busca identificar, analisar e mensurar as associações entre as variáveis presentes nas relações interpessoais em equipes de trabalho e o desempenho da equipe, definiu-se o método de pesquisa.

CERVO e BERVIAN (2002, p. 23) conceituam método de pesquisa como “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

Neste sentido, esta pesquisa foi realizada inicialmente com base no levantamento bibliográfico que subsidiou a execução da segunda etapa da pesquisa. A revisão bibliográfica revelou a presença de fatores que afetam o desempenho das equipes como o tipo de tarefa e o grau de integração entre seu membros e a forma como são compostos. Em função destas evidências, que apesar de apontadas na literatura, não são de consenso dos próprios pesquisadores, planejou-se a execução de atividades que pudessem levantar maiores evidências sobre esses fatores, fato que concorreu para a aplicação de duas dinâmicas (uma de natureza rotineira e outra não rotineira) sobre os grupos formados com discentes ingressantes e concluintes. Estes grupos foram compostos de forma espontânea e também não espontânea com o objetivo de avaliar tal aspecto diante de seu desempenho.

Pesquisas de natureza aplicada exigem questões metodológicas e éticas muito complexas (VILAÇA, 2010), e buscam a “solução de problemas concretos, práticos e operacionais” (ZANELLA, 2009, p. 72). Segundo a mesma autora estas pesquisas são também denominadas de pesquisa empírica devido ao fato de que o pesquisador deve ir a campo para investigar pessoas e relações sociais por meio de instrumentos determinados. Com base neste contexto, a pesquisa em questão é classificada como aplicada e contou com uma análise quali quantitativos de seus dados, diferindo da pesquisa teórica que segundo Vilaça (2010) consiste na pesquisa bibliográfica por meio de artigos científicos, livros e materiais afins, buscando compreender determinado assunto sem a necessidade de aplicação prática. MINAYO (2002, p. 52) afirma que a pesquisa teórica ou pura visa “criar novas questões num processo de incorporação e superação daquilo que já se encontra produzido”.

A coleta dos dados foi realizada através de dois instrumentos a saber: questionários e observação. Os questionários de caráter individual, foram utilizados para capturar a percepção do indivíduo quanto a sua integração no grupo, investigando aspectos relacionados ao nível de conflito gerado pela tarefa realizada e foi respondido logo na sequência de cada dinâmica. A

observação foi realizada por alunas do quarto e quintos anos do curso de psicologia e teve o objetivo de mensurar o desempenho dos grupos quanto ao atingimento das metas que eram diferentes para cada dinâmica. No caso da dinâmica rotineira, a observação capturou o número de rodadas realizadas e a quantidade de rodadas realizadas certas e erradas, enquanto que no caso da dinâmica não rotineira, o aspecto observado foi a conclusão ou não da atividade dentro do tempo estipulado.

A pesquisa de recorte temporal transversal e de análise quali-quantitativa, desenvolveu seu método de investigação em cinco etapas, conforme descritas a seguir, tendo sido todas realizadas no próprio ambiente escolar dos participantes.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar a relação entre determinados fatores como natureza da tarefa (rotineira e não rotineira), tipo de formação do grupo (espontâneo e não espontâneo) e os conflitos presentes nas equipes de trabalho, por meio da percepção dos sujeitos e o seu desempenho, como mencionado anteriormente. Apresenta abordagem qualitativa e quantitativa por meio da medição dos fatores: desempenho em relação às equipes espontâneas e não espontâneas, tarefas rotineiras e não rotineiras, período do curso, ou seja, ingressantes e concluintes, gênero, idade média e tipo de dificuldade. A amostra foi constituída por 118 alunos, sendo 78 ingressantes (primeiro ano) e 40 concluintes (último ano). A fim de manter a fidedignidade do estudo, foram excluídos alunos que cursavam dependência da disciplina ou nivelamento nos dias de aplicação da pesquisa, uma vez que poderiam alterar o resultado da percepção das equipes, por apresentarem características diferentes das dos membros em relação à frequência as aulas e ao envolvimento com os grupos.

O método de investigação foi constituído por cinco etapas realizadas em sala de aula.

A primeira etapa consistiu no esclarecimento dos sujeitos quanto aos objetivos da investigação e o estímulo à formação espontânea das equipes de trabalho com 6 a 8 membros.

A formação dos grupos se deu da seguinte forma: foi solicitado pela pesquisadora que formassem equipes de 6 a 8 membros da forma que desejassem. Após formadas as equipes, houve a contagem do número total, sendo que metade das equipes manteve sua formação original e os componentes das demais, receberam cada um, uma numeração, devendo então, juntar-se com as pessoas com números iguais formando novos tipos equipes, denominadas equipes espontâneas e equipes não espontâneas respectivamente.

A segunda etapa caracterizou-se pela aplicação de duas Dinâmicas de Grupo, sendo uma tarefa de caráter rotineiro sob o título “Escravos de Jó” (ANEXO A) e a outra, não rotineira, chamada “Avenida Complicada” (ANEXO D), sendo os resultados avaliados conforme os indicadores de desempenho pré determinados. Na primeira atividade, a eficiência, calculada pelo número de acertos em relação ao número de tentativas, e na segunda atividade, o resultado do exercício aplicado. Neste caso, com duas possibilidades: falha ou acerto.

Na terceira etapa, consistiu na análise qualitativa do desempenho do grupo e na aplicação de questionários (ANEXOS C e F) individuais aos membros participantes da equipe sobre a percepção dos fenômenos grupais e sua influência nos resultados obtidos para cada uma das dinâmicas aplicadas. Esse instrumento é uma adaptação do trabalho de Wolff (2003), inserindo as questões relacionadas às variáveis compatíveis ao processo grupal, tais como sentimento de pertencimento no grupo, participação e conflitos, e, excluindo as questões consideradas desvinculadas em relação ao presente estudo.

A quarta etapa teve como objetivo comparar quantitativamente os resultados do desempenho da equipe com as respostas obtidas nos questionários. A quinta e última etapa referem-se aos resultados e conclusões obtidos.

A escolha das dinâmicas a serem aplicadas neste estudo foram selecionadas inicialmente, conforme a natureza da tarefa. A escolha baseou-se também no

dimensionamento de particularidades com o objetivo do trabalho, tais como, número de pessoas para composição das equipes, recursos necessários para o desenvolvimento das tarefas, tempo de aplicação compatível com os horários de aula da instituição, considerando entrada, saída e intervalo das aulas, ambiente físico compatível para a aplicação, além da possibilidade da mensuração das tarefas e dos questionários individuais, uma vez que a pesquisa foi aplicada em 118 participantes.

A dinâmica de tarefa rotineira (“Escravos de Jó”) só pode ser desenvolvida por meio de um trabalho em equipe, caso contrário torna-se inviável sua aplicação, uma vez que as tarefas inerentes a essa atividade, além de sequenciais, seguem uma direção pré determinada. Em contrapartida, a dinâmica não rotineira escolhida (“Avenida Complicada”) pode ser solucionada de forma individual e sem uma sequência determinada, no entanto, o uma equipe conjunto de pessoas desenvolvendo sua uma solução para acerca de um problema específico, como foi o caso, torna a atividade ainda mais complexa, justamente pelas inúmeras possibilidades, pela diversidade de pontos de vista e pela ausência de padrão em seus procedimentos, exigindo maior comunicação entre os membros, o que pode desencadear conflitos de tarefa ou mesmo de relacionamento, aspectos estes de interesse desta investigação.

Após a definição das dinâmicas de grupo, foram criadas as Fichas de Registro das Dinâmicas a fim de conter a natureza da formação das equipes, dados dos integrantes e campo para o registro dos resultados.

Com base no trabalho de Wolff (2003) foram elaborados os questionários individuais incluindo os fenômenos grupais de interesse deste presente estudo descartando outros fenômenos e buscando tornar o instrumento com tempo de aplicação compatível com o contexto.

Visando aprimorar o instrumento de coleta dos dados, foi realizado um pré teste aplicado no mês de Junho de 2014, em um grupo de 24 participantes do 3º (terceiro) ano do curso de Psicologia em uma instituição privada de Araraquara. Foram formados equipes conforme a tabela abaixo:

Tabela 01: Dados da amostra do pré-teste

<b>Equipe</b>	<b>Nº de membros</b>	<b>Formação</b>
01	06	espontânea
02	05	espontânea
03	06	Não espontânea
04	07	Não espontânea

Fonte: a própria autora

O pré teste forneceu subsídios para a melhoria do método de pesquisa tanto no que se refere à aplicação das dinâmicas, sendo possível adequá-las favorecendo a fidedignidade dos dados, assim como, o ajuste nos instrumentos. Identificou-se a necessidade de alterar o questionário individual mantendo todas as questões em escalas, possibilitando a análise dos dados e foram excluídos questões que tornaram-se redundantes.

#### **4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS:**

Os resultados foram organizados tomando-se por base os objetivos propostos por esta pesquisa. Esta seção de coleta e análise dos dados está dividida em 4 subseções, sendo:

- Caracterização da amostra, que é a descrição dos dados referente às equipes que participaram das atividades, sua composição em termos quantitativos, por gênero, por idade média e por tipo de formação da equipe (espontânea e não espontânea);
- Análise qualitativa, que é a análise preliminar dos dados referente às equipes que participaram das atividades, sua composição em termos quantitativos, por gênero, por



idade média e por tipo de formação da equipe (espontânea e não espontânea), incluindo seus desempenhos nas tarefas propostas;

- A análise estatística que contém o teste T pareado, analisando ambas as atividades, rotineira versus não rotineira, e a regressão linear dos dados que trata da avaliação individual do impacto de cada covariável (idade média, gênero, grau de espontaneidade na formação das equipes e período do curso) sobre as variáveis principais (desempenho da equipe e nível de conflito percebido pelos membros de cada equipe), e
- A análise bayesiana, que trata da influência conjunta de todas as covariáveis sobre as variáveis principais.

#### 4.1 Caracterização da amostra:

A amostra foi composta por 118 sujeitos, graduandos do curso de engenharia de produção, sendo 40 alunos do 5º ano e 78 alunos do 1º ano, sendo que deste total de alunos que participaram, 82 eram do gênero masculino e 36 do gênero feminino. As tabelas 02 e 03 que seguem, caracterizam estas equipes por período quanto a sua formação:

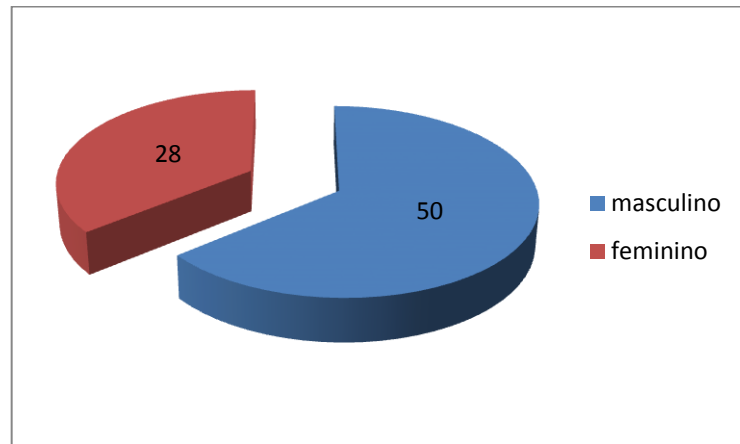
Tabela 02 – Equipes do 1º. período do curso

<b>Grupo</b>	<b>Gênero masculino</b>	<b>Gênero feminino</b>	<b>Total de componentes</b>	<b>Idade média</b>	<b>Tipo de equipe</b>
01	06	00	06	26,0	espontânea
02	03	05	08	20,4	espontânea
03	06	02	08	21,3	espontânea
04	05	03	08	21,4	espontânea
05	05	03	08	19,4	espontânea
06	04	03	07	21,4	não espontânea
07	03	03	06	19,8	não espontânea
08	06	02	08	19,4	não espontânea
09	03	03	06	20,3	não espontânea
10	06	00	06	21,3	não espontânea

11	03	04	07	18,6	não espontânea
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>28</b>	<b>78</b>	<b>20,8</b>	

Fonte: elaboração própria

Gráfico 01: Distribuição de gênero das equipes do 1º período do curso (em valores absolutos)



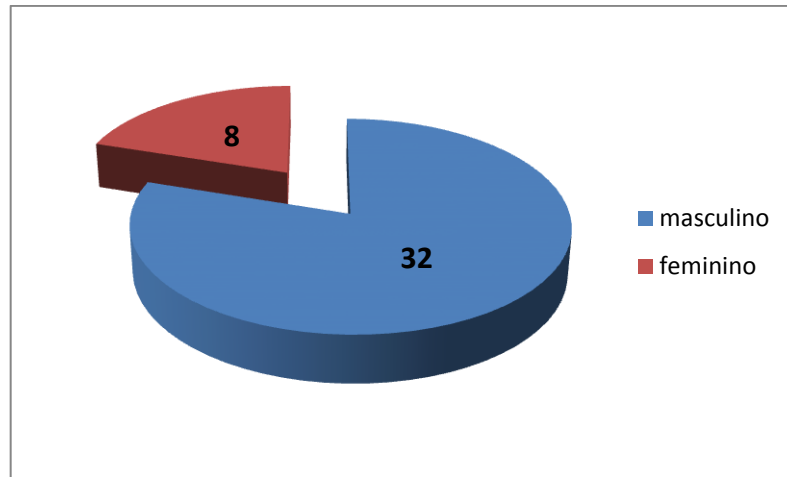
Fonte: elaboração própria

Tabela 03 – Equipes do 5º. período do curso

Grupo	Gênero masculino	Gênero feminino	Total de componentes	Idade média	Tipo de equipe
01	04	03	07	25,3	espontânea
02	05	02	07	24	não espontânea
03	06	0	06	23,3	espontânea
04	07	0	07	24	espontânea
05	05	02	07	26,7	não espontânea
06	05	01	06	25,3	não espontânea
Total	32	08	40	24,8	

Fonte: elaboração própria

Gráfico 02: Distribuição de gênero das equipes do 5º período do curso (em valores absolutos)



Fonte: elaboração própria

Os 118 sujeitos formaram 17 equipes de trabalho, sendo 11 equipes do 1º período e 6 equipes do 5º período. Esta diferença ocorreu devido ao número total de alunos que frequentam estas séries na universidade pesquisada.

O número de membros das equipes foram formadas baseando-se na literatura que afirma que os grupos frequentemente são constituídos por uma quantidade de membros que varia de um máximo de oito a um mínimo de três. Segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009), a possibilidade de coalizão dentro do grupo só é possível a partir de uma quantidade mínimo de três elementos.

Com relação a distribuição do gênero entre os grupos, pode-se perceber um predomínio do sexo masculino em ambos os períodos em torno de 76% em média, com reflexos sobre todos os grupos de uma maneira geral, à exceção de 2 grupos do 1º período, onde esse predomínio se inverte. No entanto, essa característica era esperada em função do perfil dos ingressantes do curso de engenharia de produção no país, notoriamente representado por alunos do sexo masculino.

No 1º período a predominância do gênero masculino atingiu 64% enquanto no 5º período esse valor subiu para 80%, apontando para um aumento da participação feminina nesta área tecnológica.

Quanto à média de idade, também já era de se esperar que a do 1º período fosse inferior a do 5º período, em função dos alunos estarem em sua maioria na idade adequada para cursarem o ensino superior quando de seu ingresso. Vale destacar que as idades mínimas e máximas presentes nas amostras do 1º. e do 5º. períodos são respectivamente de 18,6 e 26 anos, e de 23,3 e 26,7 anos, confirmando que os ingressantes pertencem a uma faixa etária menor, uma vez que possuem uma média de idade também inferior. Sob a ótica do ensino superior, essa constatação comprova o ingresso de alunos em idade mais apropriada, apesar dos ingressantes terem mostrado uma dispersão maior.

As tabelas 02 e 03 apontam que, no total, foram montadas 08 equipes do tipo espontânea e 09 equipes do tipo não espontânea. O 1º período apresentou formação de 05 equipes do tipo espontânea e 06 equipes do tipo não espontânea, ao passo que o 5º período apresentou 03 equipes espontâneas e 03 equipes não espontâneas.

Deve-se considerar que o problema desta pesquisa refere-se ao conhecimento de como as equipes de trabalho são afetadas pelas variáveis intragrupais e o objetivo é identificar e mensurar as evidências quanto as variáveis presentes nas relações interpessoais em equipes de trabalho e sua influência sobre o desempenho da equipe.

#### **4.2 Análise descritiva:**

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados dentre os períodos inicial e final do curso: ingressantes (matriculados no 1º período), e concluintes (pertencentes ao 5º período do curso de engenharia de produção), de modo a isolar o nível de conhecimento teórico adquirido no curso.

A tabela 04 mostra os resultados apresentados pelas equipes, diante de duas situações vivenciadas, sendo uma relativa a tarefa de natureza rotineira (TR) e outra relativa a tarefa não rotineira (TnR).

Tabela 04 – Resultados das dinâmicas (TR e TnR) aplicadas as equipes

Grupo	Período	% Masc.	Idade média	Tipo de equipe	Tarefa Rotineira			Tarefa Não Rotineira		
					% Integração	% acerto	Dificuldade	% Integração	% acerto	Dificuldade
1	1	100	26	E	56	50	Sem dificuldades	57,2	0	Divergência de ideias
2	1	37,5	20,4	E	41,6	0	Divergência de ideias I	42,6	0	Divergência de ideias
3	1	75	21,3	E	39,6	10	Sem dificuldades	38,0	100	Divergência de ideias
4	1	62,5	21,4	E	50,4	30	Sem dificuldades	48,9	0	Sem dificuldades
5	1	25	19,4	E	52,1	30	Sem dificuldades	44,5	0	Divergência de ideias
6	1	57,1	21,4	n E	39,3	0	Divergência de ideias	37,3	0	Falta de clareza
7	1	50	19,8	n E	49,2	60	Sem dificuldades	37	0	Sem dificuldades
8	1	75	19,4	n E	50	60	Divergência de ideias	47,8	0	Divergência de ideias
9	1	50	20,3	n E	30	0	Divergência de ideias	33,4	0	Divergência de ideias
10	1	100	21,3	n E	50,8	30	Sem dificuldades	41,2	0	Divergência de ideias
11	1	42,9	18,6	n E	37,3	30	Sem dificuldades	32,7	0	Sem dificuldades
12	5	57,1	25,3	E	54,7	0	Sem dificuldades	56,6	100	Sem dificuldades
13	5	71,4	24	n E	51,1	0	Sem dificuldades	45,1	100	Divergência de ideias
14	5	100	23,3	E	43,3	0	Divergência de ideias	40,5	0	Divergência de ideias
15	5	100	24	E	52,1	50	Sem dificuldades	37,4	0	Divergência de ideias
16	5	71,4	26,7	n E	49,1	0	Dificuldade na expressão de ideias	50,1	100	Sem dificuldades
17	5	83,3	25,3	n E	54,3	70	Sem dificuldades	49,5	0	Sem dificuldades

Fonte: elaboração própria

Observa-se na Tabela 04 desempenho superior dos alunos do 1º período em relação aos alunos do 5º para a tarefa rotineira, quando se considera o percentual médio de acerto, ou

seja, o percentual de acerto das equipes do 1º. ano ficou em torno de 27% de acerto por grupo contra 20% do grupos do 5º. ano. Porém, o mesmo não ocorreu na tarefa não rotineira, a qual foi executada com sucesso por apenas uma equipe do 1º. ano (9% das equipes) contra 3 do 5º. ano (50% das equipes), indicando que o conhecimento técnico, a idade e a natureza da tarefa podem ter contribuído para este resultado.

Do ponto de vista do tipo de equipe, a formação dos grupos parece não ter exercido influência sobre seu desempenho pois não houve variação entre as equipes espontâneas e as não espontâneas para ambos os períodos investigados.

Quanto ao percentual de integração, que nesta pesquisa reflete em parte o nível de conflito quando se considera seu valor inverso, observa-se que as tarefas rotineiras apresentaram um grau de integração superior ao da tarefa não rotineira, podendo ser entendido como aumento do nível de conflito. A teoria já havia apontado que tarefas de natureza não rotineiras, aumentam o nível de conflito pois exigem maior grau de argumentação conforme Hitt; Miller; Colella (2007); Jehn (1995). Esta observação pode ser vista em ambos os períodos, apontando indícios de que o nível de conflito pode de fato estar associado a natureza da tarefa como já tratado antes.

De um modo geral, o nível de integração dos sujeitos ingressantes e concluintes é maior na tarefa rotineira em detrimento da tarefa não rotineira, ou seja, o nível de conflito foi maior na tarefa não rotineira do que na tarefa rotineira. Este dado está coerente com a literatura como citado antes, uma vez que a tarefa não rotineira é mais complexa, exigindo habilidades específicas dos seus membros, tais como, a criatividade e a comunicação, assim, podem surgir conflitos tanto de tarefa como de relacionamento, causando sentimentos negativos entre os componentes da equipes e perda de tempo, influenciando diretamente no seu desempenho.

Um outro fator que chama a atenção é o percentual elevado do gênero masculino na composição das equipes com resultados superiores a 50% de acerto nas tarefas rotineiras, e também nas equipes que tiveram êxito na tarefa não rotineira.

Com relação ao fator idade média das equipes, é possível observar que esta covariável é mais elevada nos grupos que conseguiram êxito na tarefa não rotineira, pois 75% das equipes que apresentaram êxito apresentam média de idade superior as demais equipes. O mesmo não é possível afirmar em relação à tarefa rotineira, onde há resultados, levantando a suposição de que a idade pode estar relacionada com o desempenho das equipes dependendo da natureza da tarefa executada.

Outro aspecto relacionado a média de idade dos grupos, e que merece destaque é aparente relação entre esta é o nível de integração dos membros destas equipes. Equipes com média de idade superiores, apresentam níveis mais elevados de integração tanto nas tarefas rotineiras quanto nas tarefas não rotineiras. Sendo assim, é possível supor que quanto maior a média de idade dos membros da equipe, maior o nível de integração percebido pelos membros das equipes, tanto nas tarefas rotineiras quanto nas não rotineiras, indicando de forma inversa um menor nível de conflito.

Sobre o tipo de dificuldade percebida pelos membros das equipes, conforme especificação a seguir:

1. divergências de ideias e opiniões;
2. temperamentos diferentes entre as pessoas;
3. algumas pessoas não souberam expressar suas ideias com clareza, e,
4. não houve dificuldades de entendimento, nota-se que, no desenvolvimento da tarefa não rotineira, o tipo de conflito que predominou na percepção das equipes, independentemente de seu tipo de formação (espontânea e não espontânea) ou de seu período (1º. ou 5º.) foi o de

divergências de idéias e opiniões; por outro lado, nas execução da tarefa rotineira, a indicação predominante dentre as equipes, foi a de ausência de dificuldades de entendimento.

### 4.3 Análise estatística dos dados

#### 4.3.1 Teste pareado para nível de conflito entre as tarefas (TR x TnR)

Com propósito de avaliar o grau de conflito entre as tarefas rotineiras e as tarefas não rotineiras, foi aplicado um teste T Pareado comparando o nível de integração das equipes nos dois tipos de tarefas (TR e TnR), com base na tabela 05. Este teste é utilizado para avaliar a influência de determinada variável em momentos diferentes para a mesma amostra, como foi o caso em estudo, onde as mesmas equipes foram submetidas a atividades diferentes em momentos diferentes tendo sido avaliadas quanto ao seu grau de integração em ambos os momentos.

Tabela 05: Nível de integração das equipes (TR e TnR)

Variável	N	Mediana	Desvio Padrão
integração do grupo na TR	17	47,12	7,28
integração do grupo na TnR	17	43,51	7,38
Diferença	17	3,61	5,09

Fonte: elaboração própria

O teste T Pareado é indicado para avaliar a diferença entre as médias da variável investigada em momentos diferentes do mesmo grupo, como citado; no caso em estudo, a variável em destaque é o grau de integração, que responde como sendo o inverso do nível de conflito em função de sua construção.

O teste usou um intervalo de confiança de 95%, o que significa afirmar que tem-se 95% de confiança de que a média apontada pelas equipes está ou não dentro de determinado intervalo.



No caso em estudo, como o valor de p valor, que é a probabilidade da diferença observada entre os níveis de integração apontados pelas equipes quando da realização das tarefas, ser devido ao **acaso** e não ao fator que está sendo estudado (natureza da tarefa), resultou em um valor igual a 0,01 pode-se afirmar com 95% de confiança que essa diferença se deu em função da natureza das tarefas e não devido ao acaso. De outra forma, o valor de p value neste caso indica que as chances de se estar errado ao afirmar que a diferença entre as médias se deu devido a natureza da tarefa é de 1%, indicando uma forte evidência da associação do fator (natureza da tarefa) para com o seu resultado (nível de conflito).

A Tarefa Rotineira pode ser realizada por qualquer pessoa fisicamente capaz, não exigindo complexidade mental para sua execução, uma vez que o modo operacional encontra-se consolidado e neste caso, pressupõe que o risco de conflitos relacionados a tarefa é pequeno assim como seu impacto sobre o desempenho global da equipe de trabalho. Enquanto que a tarefa de natureza não rotineira exige recursos individuais e grupais diferenciados tais como criatividade e análise crítica. Em tarefas desta natureza (TnR), o conflito torna-se mais frequente, em função da maior exposição a que os membros da equipe estão sujeitos.

De forma resumida pode-se concluir que como o valor  $p = 0,010 < 0,05$ , há diferença significativa entre as médias das equipes na variável integração na Tarefa Rotineira e na Tarefa não Rotineira.

#### **4.3.2.1 Análise de regressão envolvendo % de acerto na tarefa de natureza rotineira**

A análise de regressão é um dos métodos estatísticos mais utilizados para se investigar a relação entre variáveis e que possibilita examinar e compreender a relação de uma ou mais variáveis, chamadas de entradas (input) com outra de saída (output).

No caso em estudo será utilizado o método da regressão linear múltipla, a qual envolve mais que uma variável de entrada, para analisar sua influência sobre a variável de

saída que nesta subseção será o percentual de acerto das equipes quando da realização das tarefas rotineiras (TR). As variáveis de entrada referem-se ao período do curso, % de pessoas do sexo masculino nas equipes, idade média e tipo de equipe.

A tabela 06 a seguir mostra os valores de p encontrados pela análise para cada uma das variáveis de entrada, notando que nenhuma delas é menor que o nível de significância de 0,05 o que significa afirmar que a variável percentual de acerto para a tarefa rotineira não sofre a influência de nenhuma das variáveis investigadas.

Tabela 06: Valores de p para as variáveis de entrada quanto ao percentual de acerto na TR

<b>Variável</b>	<b>P</b>
Período	0,655
% masculino	0,216
Idade média	0,731
Tipo de equipe (E e n E)	0,649

Fonte: elaboração própria

De forma resumida, pode-se afirmar que como todos os valores de p são maiores do que 0,05, conclui-se que todos os parâmetros de regressão (período,% masculino, idade média e tipo equipe) são iguais à zero, isto é, não apresentam efeitos significativos na resposta porcentagem de acerto na tarefa rotineira (TR).

#### **4.3.2.2 Análise de regressão envolvendo porcentagem de acerto na tarefa de natureza não rotineira**

Da mesma forma como foi a análise para a tarefa rotineira, faz-se necessário a análise das variáveis de entrada que podem influenciar a variável de saída que nesta seção é a porcentagem de acerto para a tarefa não rotineira. As variáveis de entrada (input) investigadas nesta subseção são as mesmas da subseção anterior a saber: período do curso, porcentagem de pessoas do sexo masculino nas equipes, idade média e tipo de equipe.

A tabela 07 a seguir mostra os valores de p encontrados pela análise para cada uma das variáveis de entrada, notando que nenhuma delas é menor que o nível de significância de 0,05

o que significa afirmar que a variável percentual de acerto para a tarefa não rotineira, não sofre a influência de nenhuma das variáveis investigadas.

Tabela 07: Valores de p para as variáveis de entrada quanto ao percentual de acerto na TnR

Variável	P
Período	0,534
% masculino	0,227
Idade média	0,236
Tipo de equipe (E e n E)	0,901

Fonte: elaboração própria

Por meio dos dados, pode-se concluir que os valores -p são maiores do que 0,05, para todos os parâmetros de regressão (período ,% masculino, idade média e tipo equipe) são iguais à zero, isto é, não apresentam efeitos significativos na resposta % acerto TnR.

#### 4.3.3.1 Análise de regressão envolvendo a integração da equipe na tarefa rotineira

Da mesma forma como foi feito nas subseções anteriores, esta etapa investiga a influência das variáveis de entrada (período do curso, porcentagem de pessoas do sexo masculino nas equipes, idade média e tipo de equipe) sobre a variável de saída que nesta etapa é o nível de integração das equipes quando da realização da tarefa rotineira.

Considerando as variáveis que podem interferir na integração da equipe na TR, conforme tabela 08 abaixo, nota-se que nenhuma das variáveis exerce influência sobre o nível de integração quando da realização deste tipo de tarefa.

Tabela 08: Valores de p para as variáveis de entrada quanto ao nível de integração na TR

Variável	P
Período	0,998
% masculino	0,747
Idade média	0,300
Tipo de equipe (E e n E)	0,574

Fonte: elaboração própria

De forma sucinta, identifica-se que todos os valores de p são maiores do que 0,05, portanto, conclui-se que todos os parâmetros de regressão (período, % masculino, idade média e tipo equipe) são iguais à zero, isto é, não apresentam efeitos significativos na resposta integração grupo na TR.

#### 4.3.3.2 Análise de regressão envolvendo a integração da equipe na Tarefa não rotineira

Da mesma forma como foi feito no item anterior, esta subseção analisa a influência das variáveis de entrada (período do curso, porcentagem de pessoas do sexo masculino nas equipes, idade média e tipo de equipe) sobre a variável de saída que nesta etapa é o nível de integração das equipes quando da realização da tarefa não rotineira.

Considerando as variáveis que podem interferir na integração da equipe na TnR, conforme tabela 09 abaixo, nota-se que uma das variáveis exerce influência sobre o nível de integração quando da realização deste tipo de tarefa, que é a idade média das equipes.

Tabela 09: Valores de p para as variáveis de entrada quanto ao nível de integração na TnR

Variável	P
Período	0,211
% masculino	0,359
Idade média	0,008
Tipo de equipe (E e n E)	0,426

Fonte: elaboração própria

Os valores p para os parâmetros de regressão associados às variáveis citadas acima, são em sua maioria maiores do que 0,05, isto é, os parâmetros de regressão correspondentes são iguais à zero, não apresentando efeitos significativos na resposta de porcentagem de integração na TnR. Entretanto, o parâmetro de regressão associado à idade média é diferente de zero (valor-p=0,008 < 0,05), isto é, a idade média da equipe apresenta efeito significativo sobre a resposta percentual de acerto na tarefa não rotineira.

Este fato pode estar associado ao maior nível de maturidade dos componentes de mais idade uma vez que quanto maior a idade dos membros da equipe, maior o nível de integração,

o que pode ser entendido também como menor nível de conflito entre seus membros quando da execução de tarefas não rotineiras. Vale lembrar que este tipo de tarefa é a que mais expõe seus membros uma vez que exige maior complexidade de análise.

#### **4.3.4.1 Análise de regressão para o tipo de dificuldade na Tarefa rotineira**

Nesta etapa será realizada a análise da percepção dos membros das equipes sobre o tipo de dificuldade na TR considerando as variáveis período do curso, % de pessoas do sexo masculino, idade média e tipo de equipe.

Quatro categorias de dificuldades foram apontadas pela literatura como presentes nas atividades desenvolvidas em grupo, conforme segue:

- 1 - divergência de ideias;
- 2 - temperamento diferente;
- 3 - falta de clareza;
- 4 - não houve dificuldade

Conforme a tabela 04 da página 54, pode-se observar que apesar de haver 4 tipos de dificuldades, apenas 3 apareceram nas respostas dos grupos (as de número 1, 3 e 4). Dos tipos de dificuldades apontadas, as de número 1 e 4 foram as que predominaram, aparecendo em 16 das 17 respostas.

Em função desta característica, foi realizada uma simplificação na análise dos dados, agrupando as respostas 1 e 3 em uma mesma categoria, deixando a de número 4 em outra, fato que é razoável admitir devido a diferença categórica entre elas.

Com a simplificação adotada, a análise de regressão passou a envolver duas variáveis categóricas de entrada a saber: a divergência de ideias e falta de clareza passou a assumir valor 0 (zero) para efeito de análise, enquanto a ausência de dificuldade passou a assumir o valor 1, fato que apontou a análise de regressão logística binária como sendo a mais

apropriada justamente por se tratar de categorias com duas opções com distribuição entre as equipes como mostra a tabela 10 a seguir.

Tabela 10: Distribuição das equipes por categoria de dificuldade na TR

<b>Tipo de dificuldade</b>	<b>Equipes que responderam</b>
1	11
0	06
Total	17

Fonte: elaboração própria

Apesar de ser uma variável categórica, ou seja, o tipo de dificuldade não é de natureza contínua e sim discreta, a categorização dos tipos de dificuldades foi feita para auxiliar na avaliação da possível associação entre as variáveis de entrada (período do curso, percentual do gênero masculino nas equipes, idade média das equipes e tipo de equipe) e a variável de saída ou resultado (dificuldade apontada na TR).

Com a análise de regressão logística realizada no software Minitab (2011), foi possível calcular os valores de  $p$  para as variáveis envolvidas na análise como mostra a tabela 11 a seguir.

Tabela 11: Valores de  $p$  para as variáveis de entrada quanto as dificuldades na TR

<b>Variável</b>	<b>P</b>
Período	0,872
% masculino	0,800
Idade média	0,870
Tipo de equipe (E e n E)	0,437

Fonte: elaboração própria

Considerando que todos os valores de  $p$  são maiores do que 0,05, conclui-se que todos os parâmetros de regressão (as variáveis período do curso, % de pessoas do sexo masculino, idade média e tipo equipe) são iguais à zero, isto é, não apresentam efeitos significativos na probabilidade de sucesso. Assim, percebe-se que as variáveis mencionadas não exercem influência sobre o tipo de dificuldade para o desenvolvimento da TR.

#### 4.3.4.2 Análise de regressão para o tipo de dificuldade na Tarefa de natureza não rotineira

Da mesma forma como no item anterior, com a tarefa não rotineira também foi possível realizar a simplificação das dificuldades, pelos mesmos motivos, ou seja, como a dificuldade apareceu apenas uma vez dentre as 17 respostas e a de número 2 nenhuma, foi possível igualar as categorias 1 e 3 a zero (0) para efeito de cálculo e atribuir o valor 1 a categoria 4 que representa a ausência de dificuldade na realização da tarefa não rotineira. A tabela a seguir mostra a nova distribuição das dificuldades dentre as equipes que realizaram a tarefa não rotineira (TnR).

Tabela 12: Distribuição das equipes por categoria de dificuldade na TnR

<b>Tipo de dificuldade</b>	<b>Equipes que responderam</b>
1	06
0	11
Total	17

Fonte: elaboração própria

Com a análise de regressão logística realizada no software Minitab (2011), foi possível calcular os valores de  $p$  para as variáveis envolvidas na análise como mostra a tabela 13 a seguir.

Tabela 13: Valores de  $p$  para as variáveis de entrada quanto as dificuldades na TnR

<b>Variável</b>	<b>P</b>
Período	0,810
% masculino	0,132
Idade média	0,393
Tipo de equipe (E e n E)	0,342

Fonte: elaboração própria

Observa-se que todos os valores de  $p$  são maiores do que 0,05. Portanto, é possível concluir que todos os parâmetros de regressão (período, porcentagem de pessoas do masculino, idade média e tipo equipe) são iguais à zero, isto é, não apresentam efeitos

significativos na probabilidade de sucesso ( 4-não houve dificuldade na TnR). Assim, nenhuma destas variáveis apresentadas exerceram influência sobre o tipo de dificuldade da TnR.

#### 4.4 Análise Bayesiana

Nesta etapa será apresentada a análise estatística Bayesiana, que segundo KINAS e ANDRADE ( 2014, p.05):

Diferentemente da estatística convencional, em que somente se admite probabilidade em um contexto restrito a fenômenos que podem ser medidos por frequências relativas, no paradigma bayesiano entende-se que probabilidade é uma medida racional e condicional de incerteza

Os métodos bayesianos (...) permitem estender consideravelmente a aplicabilidade das estatística e, englobam na mesma estrutura formal o importante processo de tomada de decisão sob incerteza.

Entende-se, portanto, que a análise bayesiana complementa as análises convencionais pelo fato de ser um método estatístico que consiste em rever (ou certificar) as hipóteses iniciais de um modelo, a partir dos dados amostrais obtidos experimentalmente.

Análise Bayesiana assumindo independência para as respostas, ou seja, as variáveis assumem influências sobre as respostas de forma independente, não apresentando associações umas com as outras. Nesta condição, a equação que analisa o efeito das variáveis sobre as dificuldades apresentadas nas tarefas rotineiras e não rotineiras é apresentada a seguir.

```

model {
  for (i in 1:N) {
    percentage.acerto.TR[i] ~ dnorm(mu1[i],tau1)
    integração.grupo.TR [i] ~ dnorm(mu2[i],tau2)
    percentage.acerto.TnR[i] ~ dnorm(mu3[i],tau3)
    integração.grupo.TnR [i] ~ dnorm(mu4[i],tau4)
    mu1[i] <- beta01+beta11*período[i] +beta21*percentage.masculino[i]
+beta31*idade.media[i] +beta41*tipo.equipe[i]
    mu2[i] <- beta02+beta12*período[i] +beta22*percentage.masculino[i]
+beta32*idade.media[i] +beta42*tipo.equipe[i]
    mu3[i] <- beta03+beta13*período[i] +beta23*percentage.masculino[i]
+beta33*idade.media[i] +beta43*tipo.equipe[i]
    mu4[i] <- beta04+beta14*período[i] +beta24*percentage.masculino[i]
+beta34*idade.media[i] +beta44*tipo.equipe[i]
  }
}

```



```

      tipo.dificuldade.TR[i] ~ dbern(theta1[i])
      logit(theta1[i]) <- alpha01+alpha11*período[i] +alpha21*percentage.masculino[i]
+alpha31*idade.media[i] +alpha41*tipo.equipe[i]
      tipo.dificuldade.TnR[i] ~ dbern(theta2[i])
      logit(theta2[i]) <- alpha02+alpha12*período[i] +alpha22*percentage.masculino[i]
+alpha32*idade.media[i] +alpha42*tipo.equipe[i]
    }
    beta01 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta02 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta03 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta04 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta11 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta12 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta13 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta14 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta21 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta22 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta23 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta24 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta31 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta32 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta33 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta34 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta41 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta42 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta43 ~ dnorm(0, 0.1)
    beta44 ~ dnorm(0, 0.1)
    tau1 ~ dgamma(1,1)
    sigma1 <- 1 / sqrt(tau1)
    tau2 ~ dgamma(1,1)
    sigma2 <- 1 / sqrt(tau2)
    tau3 ~ dgamma(1,1)
    sigma3 <- 1 / sqrt(tau3)
    tau4 ~ dgamma(1,1)
    sigma4 <- 1 / sqrt(tau4)
    alpha01 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha02 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha11 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha12 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha21 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha22 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha31 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha32 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha41 ~ dnorm(0, 0.1)
    alpha42 ~ dnorm(0, 0.1)
  }
}

```

```

list(percentage.acerto.TR=c(50.0,0.0,10.0,30.0,30.0,0.0,60.0,60.0,0.0,30.0,30.0
,0.0,0.0,0.0,50.0,0.0,70.0),integração.grupo.TR=c(56.0,41.6,39.6,50.4,52.1,

```

39.3,49.2,50.0,30.0,50.8,37.3,54.7,51.1,43.3,52.1,49.1,54.3),  
percentage.acerto.TnR=c(0.0,0.0,100.0,0.0,0.0,0.0,0.0,0.0,0.0,0.0,100.0,100.0,0.0,0.0,100.0,0.0),  
integração.grupo.TnR=c(57.2,42.6,38.0,48.9,44.5,37.3,37.0,47.8,33.4,41.2,32.7,56.6,45.1,40.5,37.4,50.1,49.5), período=c(1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,5,5,5,5,5),  
percentage.masculino=c(100.0,37.5,75.0,62.5,25.0,57.1,50.0,75.0,50.0,100.0,42.9,57.1,71.4,100.0,100.0,71.4,83.3),idade.media=c(26.0,20.4,21.3,21.4,19.4,21.4,19.8,19.4,20.3,21.3,18.6,25.3,24.0,23.3,24.0,26.7,25.3),tipo.equipe=c(1,1,1,1,2,2,2,2,2,2,1,2,1,1,2,2),  
tipo.dificuldade.TR=c(1,0,1,1,1,0,1,0,1,1,1,0,1,0,1,0,1),  
tipo.dificuldade.TnR=c(0,0,0,1,0,0,1,0,0,0,1,1,0,0,0,1,1),N = 17)

list(beta01=0,beta02=0,beta03=0,beta04=0, beta11=0,beta12=0,beta13=0,beta14=0,  
beta21=0,beta22=0,beta23=0,beta24=0, beta31=0,beta32=0,beta33=0,beta34=0,  
beta41=0,beta42=0,beta43=0,beta44=0,tau1=1, tau2=1, tau3=1, tau4=1,  
alpha01=0,alpha02=0, alpha11=0,alpha12=0, alpha21=0,alpha22=0, alpha31=0,alpha32=0,  
alpha41=0,alpha42=0)

Tabela 14: Análise Bayesiana assumindo independência para as respostas

	mean	sd	MC_error	val2.5pc	median	val97.5pc	start	sample
alpha01	-0.3664	2.901	0.1948	-6.238	-0.1528	4.964	1000	1000
alpha02	-0.5372	2.927	0.2047	-5.984	-0.5466	5.263	1000	1000
alpha11	-0.1136	0.3717	0.01666	-0.8643	-0.1043	0.617	1000	1000
alpha12	0.7368	0.4868	0.02325	-0.1374	0.7061	1.777	1000	1000
alpha21	0.01021	0.03007	0.001549	-0.04847	0.009436	0.06781	1000	1000
alpha22	-0.07635	0.04231	0.002216	-0.1673	-0.07391	-3.962E-4	1000	1000
alpha31	0.1015	0.189	0.01484	-0.2474	0.09667	0.4887	1000	1000
alpha32	0.05048	0.202	0.01606	-0.3559	0.05835	0.4301	1000	1000
alpha41	-0.9588	1.109	0.05026	-3.038	-0.9626	1.303	1000	1000
alpha42	1.112	1.188	0.04689	-1.13	1.082	3.497	1000	1000
beta01	-	3.05	0.09311	-5.936	-0.00696	6.203	1000	1000
	0.009729							
beta02	0.4293	3.067	0.09678	-5.509	0.4678	6.61	1000	1000
beta03	0.0673	3.075	0.108	-6.022	0.09803	5.991	1000	1000
beta04	-0.4854	3.141	0.1398	-6.705	-0.5167	5.757	1000	1000
beta11	-1.885	2.468	0.0805	-6.97	-1.95	2.886	1000	1000

beta12	-0.6086	0.9023	0.02782	-2.282	-0.6293	1.187	1000	1000
beta13	2.64	2.833	0.1028	-2.859	2.689	8.26	1000	1000
beta14	-0.912	0.7739	0.02076	-2.416	-0.8812	0.6059	1000	1000
beta21	0.4	0.308	0.01481	-0.1766	0.3955	1.02	1000	1000
beta22	0.01479	0.08309	0.004019	-0.1586	0.01453	0.1731	1000	1000
beta23	-0.2731	0.4591	0.02212	-1.137	-0.2811	0.5906	1000	1000
beta24	-0.05259	0.06669	0.003456	-0.1854	-0.04979	0.07931	1000	1000
beta31	0.01917	1.008	0.04905	-2.0	0.01028	2.039	1000	1000
beta32	2.133	0.3458	0.01853	1.466	2.149	2.839	1000	1000
beta33	1.66	1.425	0.07065	-1.064	1.667	4.425	1000	1000
beta34	2.365	0.3094	0.01999	1.756	2.353	2.992	1000	1000
beta41	0.7368	3.048	0.09631	-5.157	0.6447	6.86	1000	1000
beta42	-0.334	2.181	0.07664	-4.629	-0.3728	4.261	1000	1000
beta43	-0.1498	3.167	0.11	-5.988	-0.1147	6.122	1000	1000
beta44	-1.775	1.949	0.05954	-5.627	-1.727	1.963	1000	1000
tau1	0.001778	6.101E-4	2.042E-5	8.301E-4	0.001689	0.003208	1000	1000
tau2	0.02505	0.008887	2.348E-4	0.01098	0.02396	0.04629	1000	1000
tau3	6.674E-4	2.361E-4	6.503E-6	2.998E-4	6.327E-4	0.001234	1000	1000
tau4	0.0383	0.01389	4.319E-4	0.01619	0.03629	0.07074	1000	1000

Fonte: elaboração própria

De uma modo geral pode-se afirmar que os efeitos significativos, ou seja, aqueles cujos intervalos de credibilidade de 95 % para os parâmetros de regressão correspondentes não contem o valor zero, ocorrem com os seguintes fatores:

- (1) Alpha22 (% sexo masculino-regressão logística- na probabilidade de sucesso do valor 4-não houve dificuldade na TR).
- (2) Beta 32 (idade média na integração grupo TR).
- (3) Beta 34 (idade média na integração grupo TnR).

De outro modo, pode-se afirmar que a análise dos dados descritos na Tabela 14, mostra que quanto maior a participação do gênero masculino nas equipes, maior o nível de

integração entre os membros destas equipes nas Tarefas de natureza Rotineira, conseqüentemente, menor o nível de conflito.

Os resultados mostram, também, que quanto maior a idade média da equipe, maior é nível de integração tanto nas tarefas de natureza rotineira quanto nas não rotineiras.

Por outro lado, a análise Bayesiana assumindo dependência para as respostas, ou seja, as variáveis assumem influências sobre as respostas de forma dependente, apresentando associações umas com as outras. Nesta condição a equação que analisa o efeito das variáveis sobre o nível de integração dos membros das equipes nas tarefas rotineiras e não rotineiras é apresentadas a seguir.

```

model {
  for (i in 1:N) {
    percentage.acerto.TR[i] ~ dnorm(mu1[i],tau1)
    integração.grupo.TR [i] ~ dnorm(mu2[i],tau2)
    percentage.acerto.TnR[i] ~ dnorm(mu3[i],tau3)
    integração.grupo.TnR [i] ~ dnorm(mu4[i],tau4)
    mu1[i] <- beta01+beta11*período[i] +beta21*percentage.masculino[i]
    +beta31*idade.media[i] +beta41*tipo.equipe[i]+w[i]
    mu2[i] <- beta02+beta12*período[i] +beta22*percentage.masculino[i]
    +beta32*idade.media[i] +beta42*tipo.equipe[i] +w[i]
    mu3[i] <- beta03+beta13*período[i] +beta23*percentage.masculino[i]
    +beta33*idade.media[i] +beta43*tipo.equipe[i] +w[i]
    mu4[i] <- beta04+beta14*período[i] +beta24*percentage.masculino[i]
    +beta34*idade.media[i] +beta44*tipo.equipe[i] +w[i]
    tipo.dificuldade.TR[i] ~ dbern(theta1[i])
    logit(theta1[i]) <- alpha01+alpha11*período[i]
    +alpha21*percentage.masculino[i] +alpha31*idade.media[i]
    +alpha41*tipo.equipe[i] +w[i]
    tipo.dificuldade.TnR[i] ~ dbern(theta2[i])
    logit(theta2[i]) <- alpha02+alpha12*período[i]
    +alpha22*percentage.masculino[i] +alpha32*idade.media[i]
    +alpha42*tipo.equipe[i] +w[i]
    w[i] ~ dnorm(0,tau.w)
  }
  beta01 ~ dnorm(0, 0.1)
  beta02 ~ dnorm(0, 0.1)
  beta03 ~ dnorm(0, 0.1)
  beta04 ~ dnorm(0, 0.1)
  beta11 ~ dnorm(0, 0.1)
  beta12 ~ dnorm(0, 0.1)
  beta13 ~ dnorm(0, 0.1)
  beta14 ~ dnorm(0, 0.1)

```

```

beta21 ~ dnorm(0, 0.1)
beta22 ~ dnorm(0, 0.1)
beta23 ~ dnorm(0, 0.1)
beta24 ~ dnorm(0, 0.1)
beta31 ~ dnorm(0, 0.1)
beta32 ~ dnorm(0, 0.1)
beta33 ~ dnorm(0, 0.1)
beta34 ~ dnorm(0, 0.1)
beta41 ~ dnorm(0, 0.1)
beta42 ~ dnorm(0, 0.1)
beta43 ~ dnorm(0, 0.1)
beta44 ~ dnorm(0, 0.1)
tau1 ~ dgamma(1,1)
tau2 ~ dgamma(1,1)
tau3 ~ dgamma(1,1)
tau4 ~ dgamma(1,1)
tau.w ~ dgamma(1,1)
alpha01 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha02 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha11 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha12 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha21 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha22 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha31 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha32 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha41 ~ dnorm(0, 0.1)
alpha42 ~ dnorm(0, 0.1)
}

```

```

list(percentage.acerto.TR=c(50.0,0.0,10.0,30.0,30.0,0.0,60.0,60.0,0.0,30.0,30.0
,0.0,0.0,0.0,50.0,0.0,70.0),integração.grupo.TR=c(56.0,41.6,39.6,50.4,52.1,
39.3,49.2,50.0,30.0,50.8,37.3,54.7,51.1,43.3,52.1,49.1,54.3),
percentage.acerto.TnR=c(0.0,0.0,100.0,0.0,0.0,0.0,0.0,0.0,0.0,0.0,100.0,100.0,0.0,0.0,100.
0,0.0),integração.grupo.TnR=c(57.2,42.6,38.0,48.9,44.5,37.3,37.0,47.8,33.4,41.2,32.7,56.6,45
.1,40.5,37.4,50.1,49.5), período=c(1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,5,5,5,5,5),
percentage.masculino=c(100.0,37.5,75.0,62.5,25.0,57.1,50.0,75.0,50.0
,100.0,42.9,57.1,71.4,100.0,100.0,71.4,83.3),idade.media=c(26.0,20.4,21.3,21.4,19.4,2
1.4,19.8,19.4,20.3,21.3,18.6,25.3,24.0,23.3,24.0,26.7,25.3),tipo.equipe=c(1,1,1,1,2,2,2,2,2
,1,2,1,1,2,2),tipo.dificuldade.TR=c(1,0,1,1,1,0,1,0,0,1,1,1,1,0,1,0,1),
tipo.dificuldade.TnR=c(0,0,0,1,0,0,1,0,0,0,1,1,0,0,0,1,1),N = 17)

```

```

list(beta01=0,beta02=0,beta03=0,beta04=0, beta11=0,beta12=0,beta13=0,beta14=0,
beta21=0,beta22=0,beta23=0,beta24=0, beta31=0,beta32=0,beta33=0,beta34=0,
beta41=0,beta42=0,beta43=0,beta44=0,tau1=1, tau2=1, tau3=1, tau4=1,
alpha01=0,alpha02=0, alpha11=0,alpha12=0, alpha21=0,alpha22=0, alpha31=0,alpha32=0,
alpha41=0,alpha42=0,tau.w=1,
w=c(0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0))

```

Tabela 15: Análise Bayesiana assumindo dependência para as respostas

	mean	sd	MC_error	val2.5pc	median	val97.5pc	start	sample
alpha01	-0.01483	3.052	0.1763	-6.014	-0.09309	6.083	1000	1000
alpha02	-0.9487	3.185	0.1627	-7.267	-0.9641	5.318	1000	1000
alpha11	-0.145	0.7331	0.03803	-1.57	-0.1387	1.351	1000	1000
alpha12	1.046	0.7855	0.04094	-0.3582	1.024	2.726	1000	1000
alpha21	0.0158	0.0668	0.006094	-0.1163	0.0158	0.162	1000	1000
alpha22	-0.09633	0.08152	0.007685	-0.2624	-0.09431	0.06427	1000	1000
alpha31	0.172	0.2907	0.02607	-0.445	0.1736	0.7207	1000	1000
alpha32	-7.788E-4	0.3287	0.02875	-0.6678	0.002217	0.6609	1000	1000
alpha41	-1.948	1.779	0.07434	-5.469	-1.988	1.544	1000	1000
alpha42	1.845	1.842	0.09408	-1.603	1.771	5.606	1000	1000
beta01	0.1424	3.073	0.08718	-6.054	0.1723	5.845	1000	1000
beta02	1.273	3.065	0.1045	-4.678	1.358	7.146	1000	1000
beta03	-0.1439	3.257	0.114	-6.307	-0.1509	6.224	1000	1000
beta04	-0.2235	3.072	0.1591	-6.557	-0.1766	5.93	1000	1000
beta11	-1.887	2.318	0.07304	-6.391	-1.838	2.691	1000	1000
beta12	-0.6193	0.854	0.0318	-2.343	-0.609	1.031	1000	1000
beta13	2.736	2.879	0.07185	-3.392	2.768	8.522	1000	1000
beta14	-0.9041	0.8321	0.03396	-2.466	-0.8959	0.9162	1000	1000
beta21	0.3898	0.2905	0.01253	-0.1881	0.3855	1.005	1000	1000
beta22	0.02502	0.08372	0.007312	-0.1303	0.02388	0.1925	1000	1000
beta23	-0.3107	0.4708	0.02372	-1.26	-0.311	0.6727	1000	1000
beta24	-0.04411	0.07682	0.006332	-0.1927	-0.04599	0.1074	1000	1000
beta31	0.03198	0.9544	0.0466	-1.892	0.01955	1.87	1000	1000
beta32	2.065	0.3452	0.0294	1.409	2.072	2.745	1000	1000
beta33	1.773	1.487	0.07299	-1.222	1.747	4.668	1000	1000
beta34	2.32	0.3309	0.02814	1.634	2.333	2.936	1000	1000

beta41	0.7978	3.108	0.1067	-5.26	0.7189	6.816	1000	1000
beta42	-0.212	1.923	0.07745	-4.003	-0.1827	3.571	1000	1000
beta43	-0.3213	3.273	0.1098	-6.3	-0.2735	6.596	1000	1000
beta44	-1.7	1.911	0.09577	-5.342	-1.703	2.085	1000	1000
tau.w	0.1029	0.09957	0.005346	0.02547	0.07993	0.3008	1000	1000
tau1	0.002094	7.422E-4	2.395E-5	8.884E-4	0.002028	0.003865	1000	1000
tau2	0.04415	0.02106	7.601E-4	0.0162	0.03944	0.09921	1000	1000
tau3	6.57E-4	2.398E-4	6.931E-6	2.747E-4	6.301E-4	0.001195	1000	1000
tau4	0.05079	0.02191	7.384E-4	0.01812	0.04686	0.1029	1000	1000

---

Fonte: elaboração própria

De um modo geral pode-se afirmar que os efeitos significativos, ou seja, aqueles cujos intervalos de credibilidade de 95 % para os parâmetros de regressão correspondentes não contém o valor zero, ocorrem com os seguintes fatores:

- (1) Beta 32 (idade média na integração grupo TR).
- (2) Beta 34 (idade média na integração grupo TnR).

Conclui-se, conforme a análise Bayesiana, que a idade média das equipes interferem na qualidade da sua integração, ou seja, quanto maior a idade média, maior é a integração das equipes tanto nas tarefas rotineiras como nas tarefas não rotineiras, significando menor nível de conflito, fato que corrobora as análises anteriores.

## 5. CONCLUSÕES

Refletir e investigar sobre equipes de trabalho requer cautela, devido à complexidade que as cercam. O comportamento humano individual é diferente do comportamento grupal, que sofre influência das variáveis individuais, resultado das subjetividades de seus membros, e mesmo das grupais, resultantes da conjunção de fatores culturais e organizacionais.

O estudo sobre o tema equipes de trabalho deve ser um processo contínuo e intenso. O estudo dos grupos não é linear, mas sim o resultado de pessoas em relação e sob a manifestação de crenças, pensamentos, sentimentos, percepções, atitudes e comportamentos de cada um dos seus membros interferindo no outro e no todo em um processo dinâmico inserido em um contexto físico, estrutural e social.

Dessa forma, esta pesquisa evidenciou a importância da compreensão do trabalho em equipes por parte de pesquisadores e gestores, a fim de possibilitar a identificação dos fatores que interferem na qualidade das relações interpessoais e no desempenho das equipes.

O objetivo geral desta pesquisa buscou identificar, analisar e levantar evidências quanto as variáveis presentes nas relações interpessoais em equipes de trabalho e sua influência sobre o desempenho da equipe, apresentando como variáveis: o tipo da natureza da tarefa, dividida em tarefa rotineira e não rotineira; a formação da equipe, caracterizada como espontânea e não espontânea; o nível de conhecimento técnico entre ingressantes e concluintes e a percepção dos conflitos pelos membros das equipes.

A pesquisa respondeu ao problema de pesquisa que consistia em *como o desempenho das equipes de trabalho são afetadas pelas variáveis intragrupais?*

Foi possível atender aos objetivos e conforme a literatura, comprovou-se algumas hipóteses, enquanto outras foram contrariadas. Uma das hipóteses deste trabalho era o pressuposto que a formação de equipes espontâneas apresentam um melhor desempenho do



que as equipes não espontâneas uma vez que o primeiras escolhem os membros que as compõem, enquanto que na segunda os membros são induzidos quanto à sua formação.

Porém, observou-se que não há influência direta no desempenho associado à formação de equipes espontâneas e não espontâneas, contrariando a literatura que afirma que coesão é uma variável que interfere diretamente no desempenho da equipe, pois está relacionada ao nível de amizade e pelo prazer no desenvolvimento de atividades conjuntas (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2009). Huang (2012) e Jehn (1995) afirmam que equipes espontâneas apresentam maior integração tanto nas tarefas rotineiras como nas não rotineiras, assim como no desempenho das tarefas, uma vez que o conflito de relação consome a energia do grupo e desvia o foco da tarefa, além disso, a falta de consenso interfere na habilidade do grupo em identificar a solução reduzindo o seu desempenho além do sentimento de pertencimento no grupo.

Um fator associado é que o desempenho dos alunos do 5º período foi superior aos alunos do 1º período na tarefa de natureza não rotineira, que segundo a literatura, há maior exigência da habilidade de comunicação, negociação, criatividade; além de apresentar um nível menor de conflito, podendo estar associados ao tempo de permanência e conhecimento entre os membros do grupo, diferentemente dos alunos do 1º período que apresentam um tempo menor de história em conjunto.

É relevante citar a importância das covariáveis porcentagem do gênero masculino nas equipes e a idade média do grupo não apontadas pela literatura estudada, mas que apresentaram associação com o desempenho das equipes.

Os resultados demonstram que quanto maior a participação do gênero masculino nas equipes, maior o nível de integração entre os membros destas equipes nas Tarefas de natureza Rotineira, conseqüentemente, menor o nível de conflito. Este resultado suscita investigações

sobre a influência do gênero e do papel da mulher nos grupos, identificando os fatores associados ao seu comportamento.

Em relação à idade média das equipes, os resultados mostram que quanto maior a idade média da equipe, maior é nível de integração tanto nas tarefas de natureza rotineira quanto nas não rotineiras.

Conclui-se, também, que a idade média das equipes interferem na qualidade da sua integração, ou seja, quanto maior a idade média, maior é a integração das equipes tanto nas tarefas rotineiras como nas tarefas não rotineiras, significando menor nível de conflito. Permitindo inferir que pessoas com maior idade, apresentam maior facilidade para lidar com as diversidades e menos impulsividade em suas emoções, elaborando uma leitura de mundo diferenciada de pessoas com menos idade.

Os resultados apontam que as variáveis período do curso, porcentagem de pessoas do sexo masculino, idade média e tipo de equipe (espontânea e não espontânea) não interferem na porcentagem de acerto na tarefa rotineira (TR) e na tarefa não rotineira (TnR).

Este estudo apresentou algumas dificuldades no seu desenvolvimento. Um dos fatores refere-se ao grande número de variáveis investigadas, tornando o trabalho mais dificultoso, porém, mais relevante devido à sua complexidade. Uma limitação da pesquisa está relacionada ao tamanho da amostra, quando se considera o número de variáveis investigadas; a realização de outras investigações com amostras mais numerosas poderá trazer maior elucidação e ou comprovações das relações evidenciadas na pesquisa.

Outro aspecto refere-se à escassez de literatura sobre o tema equipes de trabalho e os aspectos que interferem diretamente nas suas relações e conseqüentemente, em seu resultado. É provável que este fato se dê devido ao número diverso de variáveis internas e externas tornando complexa a sua investigação.

São necessários novos estudos sobre equipes de trabalho e aos fatores associados ao seu desempenho, uma vez que estas se tornam cada vez mais populares nas organizações, visando equipes mais saudáveis por meio da redução dos conflitos de relacionamento inerentes ao processo grupal, possibilitando melhor desempenho das equipes e satisfação dos seus membros, contribuindo para a saúde mental e física do trabalhador.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, M.L.M. (org.) **Oficinas em Dinâmica de Grupo: um método de intervenção psicossocial**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- ALBUQUERQUE, F. J. B., PUENTE-PALACIOS, K. E. .Grupos e equipes de trabalho nas organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ÁLVARO, J.L.; GARRIDO, A. **Psicologia Social**. Perspectivas Psicológicas e Sociológicas. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- ASCH, S. E. **Psicologia Social**. 4 ed. São Paulo: Editora Nacional, 1977.
- BEJARANO, V. C. ; PILATTI, L. A.. Elementos externos essenciais à implementação de equipes: um estudo de caso. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, 2008.
- BERGAMINI, C.W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. Psicologia do comportamento organizacional. 4ªed. São Paulo: Vozes, 2011.
- BLAZZI JR., F.. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.1, p.30-37, Jan./Fev. 1994.
- BOCK, A.M.B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M.L.T. **Psicologias – uma introdução ao estudo de psicologia**. 13 ed.; São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRAGA JUNIOR, S.S. et al. Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê. **SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO**, v. 8, n. 3, 2014. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/view/1940> Acesso em: 09/09/2014.
- CASADO, T. **O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento**. IN: FLEURY, M. T. (org). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, A. . **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- CLOSS, L. Q. **Estudo transcultural sobre competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro**, 2004. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4947>. Acesso em: 14/04/2014.
- COHEN, A.. An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. **Human Relations**, 48(3), 239-263, 1995.
- COHEN, S.G.; BAILEY, D. “What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite”. **Journal of Management**, 23, 239-290, 1997.
- COSTA, F.C.X.. Trabalho em Grupo entre Alunos de Cursos de Administração: uma utopia?. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 19, p. 36-45, 2005.

DA SILVA JUNIOR, N.A. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 47-57, 2001.

DE DREU, C. K.; WEINGART, L. R.. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. **Journal of applied Psychology**, 88(4), 741, 2003.

DREHER, M. T., VIEIRA, S. S., ULLRICH, D. R. FLORIANI, C. **Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau-SC**. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos08/304\\_Artigo%20Seget\\_corrigido.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/304_Artigo%20Seget_corrigido.pdf), 2011. Acesso 02/07/2014.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ELLEMERS, N.; De GILDER, D.; Van Den HEUVEL, H. Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. **Journal of applied psychology**, 83(5), 717, 1998.

FERREIRA, M.C. A Psicologia Social Contemporânea: Principais Tendências e Perspectivas Nacionais e Internacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Vol. 26 n. especial, pp. 51-64, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a05v26ns.pdf> Acesso em: 04/05/2013.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa qualitativa, Bookman, 2009.

FRAME, J.D. Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations. **Jossey-Bass Publishers**, San Francisco, 1999.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4<sup>a</sup>. ed., Atlas, São Paulo, 2007.

GIORDANO, A.P.; DIMAS, I.; LOURENÇO, P.R.. O conflito e os seus consequentes na eficácia grupal: o papel mediador das emoções. **Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações: Trabalho, riscos psicossociais e saúde: conceptualização, diagnóstico e intervenção**, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/10798>. Acesso em: 21/12/2014.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRESSLER, L.A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2<sup>o</sup>ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GRIFFIN, R.W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GUIMARÃES, V.F.; MARTINS, M.C.F.. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. **Revista Psicologia**, v. 8, n. 2, p. 54-78, 2008. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572008000200004&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572008000200004&script=sci_arttext) Acesso em: 26/03/2014.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLLELA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUANG, Z. A compilation research of ERP implementation critical success factors. **Issues in Information System**, 11(1), 507-512, 2012.

IVANOVA-STENZEL, R.; KUBLER, D.. Gender differences in team work and team competition. **Journal of Economic Psychology**, 32(5), p. 797-808, 2011.

JEHN, K. A. A. multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative science quarterly**, 256-282, 1995.

KINAS, P.G.; ANDRADE, H.A. **Introdução à análise bayesiana (com R)**. Buqui Livros Digitais, 2014.

LANE, S. T. M. **O que é Psicologia Social**. 22<sup>a</sup> ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

LANNES, L.S. Equipes auto-gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implementação. Artigo científico. **Seminários de Administração FEA-USP**. São Paulo, 1999.

McSHANE, S.L.; VON GLINOW, M.A. **Comportamento organizacional – conhecimento emergente**. Realidade Global. 6<sup>o</sup> ed.. Mc Graw Hill Education, 2014. Disponível em: [books.google.com.br/books?isbn=8580554047](http://books.google.com.br/books?isbn=8580554047). Acesso: 05/12/2014.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

Meredith, J. R. ; Mantel Jr, S. J. **Project Management a managerial Approach**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1995.

MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, S. **Oficina de Dinâmica de Grupos para empresas, escolas e grupos comunitários**. Volume II. Campinas, SP: Papirus, 2000.

MONTANARI, R. L. **Os homens e as equipes de trabalho no ambiente produtivo**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa, 2008

MONTANARI, R. S. et al. A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 2, p. 367-378, 2011.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 12º ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MOTTA, K. A. M. B.; MUNARI, D. B.; LEAL, M. L.; MEDEIROS, M.; NUNES, F.C. As trilhas essenciais que fundamentam o processo de desenvolvimento da dinâmica grupal. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 9, n. 1, 2009. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v9/n1/v9n1a18.htm> Acesso em: 04/05/2013.

OSORIO, L.C. **Psicologia Grupal** – uma nova disciplina para o advento de uma era. São Paulo: Artmed, 2003.

PADILHA, M.G.N.A. **Alta Performance nos Grupos de Trabalho: O Caso da AquaSport**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, FEP, 2011.

PRADA, D. F.; MIGUEL, P.A.C.; FRANÇA, A.C.L. Práticas da Gestão de Pessoas no contexto da qualidade. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, 1999, 1.10, p. 13-22. Acesso em: 20/09/2013.

PRADANOVE, C.C.; FREITAS, E.C.. **Metodologia do trabalho científico** (recurso eletrônico): métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2º ed. Novo Hamburgo: Feevale: 2013.

PREISLER, A. M.; BORBA, J.A.; BATTIROLA, J.C.. Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe. **Revista PEC**, v. 2, n. 1, p. 113-26, 2002.

PROBST, E.R.; RAMOS, P.. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003.

PUENTE-PALACIOS, K.; ALMEIDA, R.S.; REZENDE, D.V.. O Impacto da Interdependência no Trabalho Sobre a Efetividade de Equipes. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, 2014.

PUENTE-PALACIOS, K.; SEIDL, J; SILVA, R.A.D.. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia**, 2008, 8.2: 79-97. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572008000200005&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572008000200005&script=sci_arttext) Acesso em: 12/08/2013.

PUENTE-PALACIOS, K.; BORBA, A.C.P.. Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. **Avaliação Psicológica**, 2009, 8.3: 369-379.

Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712009000300009&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712009000300009&script=sci_arttext). Acesso em: 20/10/2013.

PUENTE-PALACIOS, K. E., PACHECO, É. A., e SEVERINO, A.F.. Clima Organizacional e Estresse em Equipes de Trabalho. **Revista Psicologia. Organizações e Trabalho**, 13(1), 2013.

RHINOW, G.. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, 8(1). 2001. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100013.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100013.pdf) Acesso em: 20/09/2013.

ROBBINS, S.P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. Ed. Saraiva, São Paulo, 2000.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed., São Paulo: Pearson, 2006.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E.; JABLONSKI, B.. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

RODRIGUES, I. Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 2010.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO; C.F.; LUCIO, C.H.. **Metodologia de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best-Seller, 1998.

SHRAGIA, R. Trabalho em equipe e inovação tecnológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v.28, n.1, p.36-43, 1993.

SILVA, D. B. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília Instituto de Psicologia, 2006.

SILVA, G.C.R.F.. **O método científico na Psicologia: Abordagem qualitativa e quantitativa**. 2010.

SILVA, N.I.A.. **Conflitos intragrupos: preditores e consequentes no cenário de equipes de trabalho**. Dissertação de Mestrado em Psicologia -Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SIMONETTI, P. E. **Equipes de trabalho com autonomia no Brasil: um estudo baseado em Survey**. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.



- SIMONS, T. L.; PETERSON, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. **Journal of Applied Psychology**, 85, 102-111.
- SIQUEIRA, V. T. A. ; KURCGANT, P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da SP**, Vol.46(1), p.151, 2012.
- SOTO, E.. **Comportamento Organizacional** – o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira, Thompson, 2005.
- SOUZA, J.O. **Proposta de um referencial para implantação de equipes semiautônomas em um ambiente fabril**. Dissertação de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, Centro Universitário de Araraquara, Araraquara, 2012.
- SOUZA, M. G. S. D.. **O papel do autoconceito profissional na efetividade das equipes de trabalho**. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1857>, 2006.
- SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 3º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- TERENCE, A. C. F; ESCRIVÃO FILHO, E.. Abordagem quantitativa, qualitativa ea utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEGEP**, v. 9, 2006.
- VALLE, A. R. **Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira**. Doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- VASCONCELOS-SILVA, A.; TODOROV, J.C.; SILVA, R.L.F.C. Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 14, n. 2, p. 48-63, 2012.
- VERGARA, S. C.. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A. P. C. Z. O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, 2006.
- VILAÇA, M. L.C.. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **Revista e-escrita: Revista do Curso de Letras da UNIABEU**, v. 1, n. 2, p. 59-74, 2010.
- ZANELLA, L.C.H. . **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.
- ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. B. (orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ZIMERMAN, D.. A importância dos grupos na saúde, cultura e diversidade. **Vínculo**. São Paulo, v. 4, n. 4, dez. 2007. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-24902007000100002&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-24902007000100002&script=sci_arttext)  
Acesso em: 14/09/2013.

ZOLCSAK, E. **Difusão de conhecimentos sobre o meio ambiente na indústria.** Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 2002.

WATSON, W.; COOPER, D.; TORRES, M. A.; BOYD, N. G.. Team processes, team conflict, team outcomes, and gender: An examination of US and Mexican learning teams. **International Journal of Intercultural Relations**, 32(6), 524-537, 2008.

WOLFF, S. **Interações sociais em grupos homogêneos e heterogêneos em relação à formação profissional.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2003.

WOLFF, L. et al. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

## ANEXO A

### Dinâmica de Grupo de natureza rotineira

A atividade contida neste anexo, deve ser realizada em grupo e possui natureza rotineira pois pode ser realizada por qualquer pessoa fisicamente capaz, não exigindo complexidade mental para sua execução, uma vez que o modo operacional encontra-se consolidado e neste caso, pressupõe que o risco de conflitos relacionados a tarefa tornam-se pequenos assim como seu impacto sobre o desempenho global da equipe de trabalho.

Esta atividade tem como objetivo simular um contexto para a observação das equipes de trabalho em um ambiente com tarefa rotineira e analisar as variáveis que interferem no desempenho da equipe.

#### **Dinâmica de Grupo: “Escravos de Jó”**

Objetivo: esta dinâmica vem de uma brincadeira popular do mesmo nome, mas que nessa atividade tem o objetivo de "quebra gelo" podendo ser observado a atenção e concentração dos participantes.

Grupos: 6 a 8 pessoas.

Tempo de desenvolvimento: 10 minutos.

Material: um objeto e caneta.

Desenvolvimento:

Em círculo, cada participante fica com qualquer objeto rígido: estojo, caneta, etc. Excluir celular que pode ser danificado.

Primeiro o Coordenador deve ter certeza de que todos sabem a letra da música. Para evitar confusão, a letra e as regras devem ser entregues a todos os membros da equipe.

Os escravos de jó jogavam cachangá;

os escravos de jó jogavam cachangá;

Tira, põe, deixa ficar;

Guerreiros com guerreiros fazem zigue, zigue zá (Refrão que repete duas vezes)

Os participantes deverão seguir as seguintes regras:

Os escravos de jó jogavam cachangá (PASSANDO O OBJETO PARA O OUTRO DA DIREITA);

os escravos de jó jogavam cachangá (PASSANDO O OBJETO PARA O OUTRO DA DIREITA);

Tira (LEVANTA O OBJETO), põe (PÕE NA SUA FRENTE NA MESA), deixa ficar (APONTA PARA O OBJETO NA FRENTE E BALANÇA O DEDO);

Guerreiros com guerreiros fazem zigue (PASSANDO SEU OBJETO PARA O OUTRO DA DIREITA), zigue (VOLTA SEU OBJETO DA DIREITA PARA O COLEGA DA ESQUERDA), záz (VOLTA O OBJETO PARA O OUTRO DA DIREITA) (Refrão que repete duas vezes).

Após a orientação, o grupo iniciará a tarefa sob o comando de início da aplicadora, e o auxiliar registrará o número de rodadas realizadas , indicando o desempenho de cada uma delas, conforme Ficha de Registro.

## ANEXO B

**Ficha de Registro Dinâmica de Grupo “Escravos de Jó”      Nº do grupo: \_\_\_\_\_**

Tipo de equipe: (    ) formação espontânea      (    ) formação não espontânea

Período do curso: \_\_\_\_\_

Dados dos participantes:

Nome Completo	Sexo	Idade	Profissão

Nome do avaliador: \_\_\_\_\_

Rodada	Êxito positivo	Êxito negativo
1.	(+)	(-)
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		
27.		
28.		
29.		
30.		

## ANEXO C

### Questionário de avaliação da Dinâmica “Escravos de Jó”

Este questionário trata-se de uma avaliação individual de cada membro da equipe, a fim de identificar a sua percepção referente ao desempenho do grupo e às variáveis que interferiram nas relações interpessoais, além dos sentimentos em relação ao grupo.

#### QUESTIONÁRIO 1º DINÂMICA – “Escravos de Jó” – Grupo nº \_\_\_\_\_

Nome completo: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) F ( ) M Período do curso: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

1º Dinâmica: ( ) formação espontânea ( ) não espontânea

Em relação à 1º Dinâmica aplicada identifique

1. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = a nenhuma participação na exposição de suas idéias e 10 = a total participação na exposição das idéias), especifique o grau de sua participação durante o trabalho em grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

nenhuma participação

total participação

2. Numa escala de 1 a 10 ( onde 1 = a nenhuma integração com o grupo e 10 = a total integração com o grupo), especifique o grau de integração do grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

nenhuma integração

total integração

3. Numa escala de 1 a 10 ( onde 1 = a divergências inflexíveis, que levam a conflitos e 10 = a divergências flexíveis, que chegam a um consenso,), especifique o grau de divergências que as pessoas apresentaram:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

divergências inflexíveis

divergências flexíveis

4. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = a péssimo resultado alcançado pelo grupo e 10 = a excelente resultado apresentado pelo grupo ), especifique o grau do resultado apresentado pelo grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

péssimo resultado

excelente resultado

5. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = a relação de conflito entre o grupo, 5 = a indiferença em relação ao grupo e 10 = a relação de amizade entre o grupo ), especifique o grau apresentado pelo grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

relação de conflito

indiferença

relação de amizade

6. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = nenhum pertencimento e 10 = total pertencimento), especifique o grau do sentimento de pertencimento ao grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

nenhum pertencimento

total pertencimento

7. Identifique qual tipo de dificuldade de entendimento prevaleceu entre as pessoas ocorreram durante o trabalho em grupo (escolha **somente** uma alternativa):

( ) divergências de idéias e opiniões

( ) temperamentos diferentes entre as pessoas

( ) algumas pessoas não souberam expressar suas idéias com clareza

( ) não houve dificuldades de entendimento

8. Na sua opinião, em qual momento do desenvolvimento da tarefa o grupo perdeu mais tempo? Justifique.



## ANEXO D

### Dinâmica de Grupo de natureza não rotineira

A atividade contida neste anexo, deve ser realizada em grupo e possui natureza não rotineira pois exige recursos individuais e grupais diferenciados como, tais como, criatividade e análise crítica. Em tarefas desta natureza, o conflito torna-se mais frequente, em função da maior exposição a que os membros da equipe estão sujeitos.

Esta atividade tem como objetivo simular um contexto para a observação das equipes de trabalho em um ambiente com tarefa não rotineira e analisar as variáveis que interferem no desempenho da equipe.

#### **Dinâmica de Grupo: “Avenida complicada”**

Objetivo: Demonstrar a eficiência de um trabalho de equipe.

Grupos: 6 a 8 pessoas.

Tempo de desenvolvimento: 30 minutos.

Material: uma cópia para cada membro da avenida complicada, caneta.

Desenvolvimento:

Todos os subgrupos procurarão resolver o problema da avenida complicada, com a ajuda de toda a equipe;

Obedecendo as informações constantes da cópia a solução final deverá apresentar cada uma das cinco casas caracterizadas quanto à cor, ao proprietário, a condução, a bebida e ao animal doméstico;

Assim que o grupo finalizar, deverá levantar o braço a fim de que a facilitadora receba o material e registre a ordem de entrega.

Problemática: A avenida complicada

Sobre a avenida complicada encontram-se cinco casas numeradas; 801, 803, 805, 807 e 809, da esquerda para a direita. Cada casa caracteriza-se pela cor diferente, pelo proprietário que é de nacionalidade diferente, pela condução que é de marca diferente, pela bebida diferente e pelo animal doméstico diferente.

As informações que permitirão a solução da avenida complicada são:

As cinco casas estão localizadas sobre a mesma avenida e no mesmo lado;

O mexicano mora na casa vermelha;

O peruano tem um carro Mercedes-benz;

O argentino possui um cachorro;

O chileno bebe coca-cola;

Os coelhos estão à mesma distância do cadilac e da cerveja;

O gato não bebe café e não mora na casa azul;

Na casa verde bebe-se whisky;

A vaca é vizinha da casa onde se bebe coca-cola;

A casa verde é vizinha da casa direita, cinza;

O peruano e o argentino são vizinhos;

O proprietário do volkswagem cria coelhos;

O chevrolet pertence à casa de cor rosa;

Bebe-se pepsi-cola na 3 casa;

O brasileiro é vizinho da casa azul;

O proprietário do carro ford bebe cerveja;

O proprietário da vaca é vizinho do dono do cadilac;

O proprietário do carro chevrolet é vizinho do dono do cavalo.

**Resposta:**

A resposta da atividade será entregue ao grupo após encerrada a pesquisa.

801	803	805	807	809
Whisky	Cerveja	Pepsi	Coca-cola	Café

Mercedez	Ford	Volkswagem	Cadilac	Chevrolet
Peruano	Argentino	Mexicano	Chileno	Brasileiro
Gato	Cachorro	Coelho	Cavalo	Vaca
Verde	Cinza	Vermelha	Azul	Rosa



## ANEXO F

### Questionário de avaliação da Dinâmica “Avenida Complicada”

Este questionário trata-se de uma avaliação individual de cada membro da equipe, a fim de identificar a sua percepção referente ao desempenho do grupo e às variáveis que interferiram nas relações interpessoais, além dos sentimentos em relação ao grupo.

#### QUESTIONÁRIO 2º DINÂMICA – “Avenida Complicada” – Grupo nº \_\_\_\_\_

Nome completo: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) F ( ) M Período do curso: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

2º Dinâmica: ( ) formação espontânea ( ) não espontânea

Em relação à 2º Dinâmica aplicada identifique

2. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = a nenhuma participação na exposição de suas idéias e 10 = a total participação na exposição das idéias), especifique o grau de sua participação durante o trabalho em grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

nenhuma participação

total participação

2. Numa escala de 1 a 10 ( onde 1 = a nenhuma integração com o grupo e 10 = a total integração com o grupo), especifique o grau de integração do grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

nenhuma integração

total integração

3. Numa escala de 1 a 10 ( onde 1 = a divergências inflexíveis, que levam a conflitos e 10 = a divergências flexíveis, que chegam a um consenso,), especifique o grau de divergências que as pessoas apresentaram:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

divergências inflexíveis

divergências flexíveis

5. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = a péssimo resultado alcançado pelo grupo e 10 = a excelente resultado apresentado pelo grupo ), especifique o grau do resultado apresentado pelo grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

péssimo resultado

excelente resultado

5. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = a relação de conflito entre o grupo, 5 = a indiferença em relação ao grupo e 10 = a relação de amizade entre o grupo ), especifique o grau apresentado pelo grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

relação de conflito

indiferença

relação de amizade

6. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = nenhum pertencimento e 10 = total pertencimento), especifique o grau do sentimento de pertencimento ao grupo:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

nenhum pertencimento

total pertencimento

7. Identifique qual tipo de dificuldade de entendimento prevaleceu entre as pessoas ocorreram durante o trabalho em grupo (escolha **somente** uma alternativa):

divergências de idéias e opiniões

temperamentos diferentes entre as pessoas

algumas pessoas não souberam expressar suas idéias com clareza

não houve dificuldades de entendimento

8. Na sua opinião, em qual momento do desenvolvimento da tarefa o grupo perdeu mais tempo? Justifique.